

4
03.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

АНДРУЩЕНКО Сергій Олександрович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

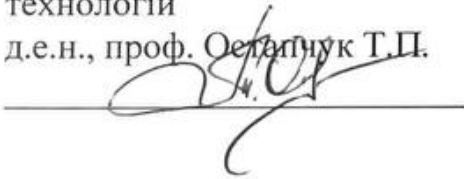


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

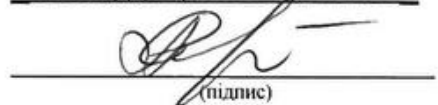
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

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

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Сотник А.А.


(підпис)

Рецензент

к.е.н. доц. Бутенко К.О.


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Андрущенко С. О. Удосконалення управління конфліктами на підприємстві. Рукопис.

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

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та підвищення ефективності управління конфліктами на підприємстві. Досліджено теоретичні основи управління конфліктами на підприємстві. Представлена аналітична оцінка функціонування системи управління конфліктами на підприємстві. Обґрунтовано напрями удосконалення управління конфліктами на підприємстві.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, стресова ситуація, медіація, мінімізація організаційних конфліктів.

Annotation

Andrushchenko S. O. Improvement of conflict management at the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work examines the peculiarities of justification and improvement of the effectiveness of conflict management at the enterprise are considered. The directions for improving conflict management at the enterprise are substantiated.

Keywords: conflict, conflict management, stressful situation, mediation, minimization of organizational conflicts.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність, характерні ознаки та види конфліктів на підприємстві.....	8
1.2. Підходи до управління та мінімізації конфліктів на підприємстві	18
1.3. Методичні аспекти ідентифікації та оцінювання конфліктів на підприємстві.....	29
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління конфліктами на підприємстві	37
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «НАНО ТРЕЙД».....	46
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	46
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	52
2.3. Оцінка сучасного стану управління конфліктами на підприємстві.....	59
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У КОЛЕКТИВІ ТОВ «НАНО ТРЕЙД»	72
3.1. Напрями удосконалення процесу управління конфліктами на підприємстві.....	72
3.2. Організаційні технології вирішення конфліктів та стресових ситуацій в колективі підприємства.....	79
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві	86
Висновки до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У процесі виконання завдань організації часто виникають ситуації, коли інтереси співробітників або керівників не збігаються. Це може спричинити конфлікти, що виникають через невідповідність організаційної структури або розподілу обов'язків, а також через розбіжності в цінностях та поглядах людей. Конфлікти є невід'ємною частиною будь-якої соціальної системи. Вони проявляються у різних підходах до досягнення цілей як індивідуумів, так і груп. Сьогодні особлива увага до управління конфліктами в соціально-трудових відносинах є світовим трендом. Підприємства, як складова частина ринкової системи, сприяють розвитку конкуренції, що підвищує вимоги до працівників та стимулює їхній професійний і особистісний розвиток. Водночас, роботодавець, як власник бізнесу, також має постійно вдосконалювати свої навички, щоб утримати лідерські позиції на конкурентному ринку.

Коли на підприємстві виникають суперечності між інтересами працівника і роботодавця, конфлікти стають неминучими. Це може не лише негативно вплинути на морально-психологічний клімат у колективі, але й загрожувати руйнуванням усієї бізнес-системи, переростаючи у масштабні протиріччя, які можуть зачепити колектив, профспілки та навіть державні органи. Проте, сучасний підхід до вирішення конфліктів базується на розумінні того, що абсолютна гармонія без нових ідей та змін призводить до застою і перешкоджає інноваційному розвитку. Розвиток підприємства залежить від здатності адаптуватися до нових умов і впроваджувати зміни, що робить конфлікти потенційним каталізатором змін. Отже, актуальність пошуку нових підходів і методів управління конфліктами на підприємствах є як ніколи важливою для забезпечення їхнього стабільного розвитку.

Вагомий внесок у дослідження природи конфліктів та шляхи їх вирішення зробили такі вітчизняні вчені як Андрейцева І.А., Балабанова Л.В., Башук Т.О., Ващенко І.В., Воднік В.Д., Гришова І.Ю., Довгань Н.О., Жаворонкова Г.В.,

Ковальчук Г.Р., Мороз О.В., Тимофеев С.О., Цюрупа М.В. та ін. Незважаючи на значну кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених залишається необхідним пошук шляхів удосконалення системи ефективного управління конфліктами на підприємствах в сучасних умовах.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування ефективної системи управління конфліктами на підприємстві, а також визначення резервів її покращення у ТОВ «Нано Трейд».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити сутність, характерні ознаки та види конфліктів на підприємстві;
- дослідити підходи до управління та мінімізації конфліктів на підприємстві;
- узагальнити методичні аспекти ідентифікації та оцінювання конфліктів на підприємстві;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління конфліктами на підприємстві;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку сучасного стану управління конфліктами на підприємстві;
- розробити напрями удосконалення процесу управління конфліктами на підприємстві;
- обґрунтувати організаційні технології вирішення конфліктів та стресових ситуацій в колективі підприємства;
- здійснити оцінку соціально-економічної ефективності удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління конфліктами в колективі підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління конфліктами на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення загальної економічної теорії, результати досліджень вітчизняних і закордонних учених, а також фахівців з управління персоналом. У процесі роботи над дослідженням для розв'язання поставлених завдань застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення – для обґрунтування результатів теоретичних досліджень і методичних підходів щодо управління конфліктами на підприємстві; економіко-математичні, системний підхід – для аналізу та визначення напрямків удосконалення управління конфліктами на підприємстві; системного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на формування системи управління конфліктами на підприємстві, для аналізу й інтерпретації фактичних даних при порівнянні досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили підручники, посібники з управління конфліктами на підприємстві, кадрового менеджменту, психології управління персоналом, економіки праці, законодавчі документи та нормативні акти, матеріали аналізу господарської діяльності ТОВ «Нано Трейд».

Наукова новизна одержаних результатів. Основними результатами наукового дослідження, що характеризують його наукову новизну полягають у наступному:

- набуло подальшого розвитку понятійно-категоріальний апарат теорії управління конфліктами у частині уточнення поняття «управління конфліктом», яке визначається як процес і система заходів, спрямованих на виявлення, попередження, регулювання та вирішення конфліктів у колективі або організації;

- поглиблено науково-методичний підхід до ідентифікації та оцінювання

конфліктів на підприємстві. Даний підхід передбачає використання методу анкетування системи управління конфліктами на підприємстві;

- надано науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що проведено прикладне обґрунтування та розроблено рекомендації щодо удосконалення методичної бази економічно ефективного управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Нано Трейд».

1. Андрущенко С.О. Управління конфліктами на підприємстві. Тези V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир. 2024.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (06–07 листопада 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 104 сторінках друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, характерні ознаки та види конфліктів на підприємстві

Конфлікти постійно супроводжують людину в різних сферах її діяльності, набуваючи різноманітних форм і наслідків. Це змушує людей шукати шляхи управління конфліктами: їх оцінювання, визначення, мінімізація негативних впливів та запобігання їх виникненню. Багатогранна природа конфліктів, їх взаємозв'язок з різними аспектами людського життя та суспільства є об'єктом дослідження науковців ще з давніх часів. Згадки про конфлікти зустрічаються у стародавніх міфах, переказах, народних піснях і прислів'ях.

Можна стверджувати, що перші конфлікти були викликані потребою в задоволенні базових потреб людини: безпеки, харчування, продовження роду, житла тощо. Раніше конфлікти зазвичай вирішувалися силовими методами або за участю старійшин племені, де перемога часто трактувалася як доказ правоти. Як зазначав Е. Тайлор, у давніх культурах виграш у конфлікті сприймався як абсолютне підтвердження істинності та правоти [5, с.112].

Деякі риси конфліктів та методи їх вирішення, що існували в первіснообщинному суспільстві, проявляються і в сучасних умовах, зокрема в управлінських конфліктах. Хоча використання фізичної сили у вирішенні конфліктів значно зменшилося, кількість способів їх розв'язання значно зросла. Особливо помітні риси первісних конфліктів виникають під час політичних та економічних змін, коли зростає кількість простих, у тому числі силових, способів вирішення проблем [26, с. 90].

З розвитком суспільства кількість і різноманітність конфліктів зросли, що вимагало нових підходів до їх врегулювання та мінімізації негативних наслідків. Економічні конфлікти зазнали значних змін із початком промислової

епохи в кінці XIX – на початку XX століття [13, с. 53].

Багатогранність конфліктів і їх присутність у всіх сферах людського життя стали предметом вивчення в багатьох науках, таких як економіка, філософія, історія, право, психологія, мистецтво, математика тощо. Тому дослідження управлінських конфліктів у цій роботі базується на напрацюваннях науковців із різних галузей знань та сфер діяльності людини.

Під час дослідження етимології ключових понять конфліктології з'ясовано, що слово «конфлікт» походить від латинського терміна «conflictus», який перекладається як «зіткнення» або «боротьба» [16, с.34]. Існує безліч визначень та трактувань терміна «конфлікт» і суміжних понять, але наше дослідження зосереджене на тих аспектах, які є значущими з точки зору управління конфліктами на підприємствах.

Стосовно визначення суті конфлікту можна виділити три основні підходи науковців і практиків, що стосуються його впливу та наслідків. Усі трактування, де акцент зроблено на позитивних, негативних або нейтральних аспектах конфлікту в контексті управління, узагальнені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація тлумачень поняття «конфлікт»

Під-ходи	Тлумачення поняття «конфлікт»	Особливості	Автори
1	2	3	4
Позитивний	Конфлікти змушують змінюватись суб'єктів і ставати справедливішими та розсудливішими	Відображає динаміку змін суб'єктів конфлікту	Аристотель
	Конфлікт – це явний або прихований стан протистояння об'єктивно різноспрямованих інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціально-економічних суб'єктів, пряме або опосередковане зіштовхнення соціально-економічних сил на основі протидії існуючим нормативно-правовим актам, що веде до творення нової досконалішої системи взаємовідносин.	Вказує на побудову нової структури відносин або нового балансу сил	Ю.Г. Запрудський
	Конфлікт є чинником підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах, в яких він відбувається	Зазначає про динамічну природу конфлікту	Л. Козер

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Нейтраль-ний	Конфлікт є зіткненням різних ідей, цілей, думок, до якого не може використовуватися нейтральна шкала оцінок, тобто конфлікт не несе ні негативних, ні позитивних наслідків, а його характер є нейтральним.	Зазначає про нейтральність наслідків	М. Фоллета
Негативний	Конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, пов'язана з свідомим приниженням потреб та позиції партнера.	Домінують міжособові конфлікти	В.І. Сафьянов
	Конфлікт – це найбільш гострий засіб розв'язання значних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, що зазвичай супроводжується негативними емоціями.	Зазначає про важливість емоційної складової конфлікту	Л.М. Герасіна, М.І. Панов
	Конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, в процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками.	Названі основні причини конфлікту та негативні наслідки	Л. Козер
	Конфлікт є засобом взаємодії людей, при якому превалює тенденція протиборства, ворожнечі, руйнування досягнутої єдності, згоди і співробітництва.	Вказує на руйнування попереднього статусу-кво.	Ю.С. Борцов

Джерело: складено за [13; 27; 33; 37; 54]

Прихильники першої теорії підкреслюють переважно негативний вплив конфлікту на учасників конфліктної ситуації. Вони розглядають конфлікт як насильницьке протистояння між людьми, яке супроводжується свідомим зневажанням потреб і позицій іншої сторони [59, с.10].

Деякі дослідники [62; 67] вважають, що конфлікти не несуть ані позитивних, ані негативних наслідків, а їх результати скоріше нейтральні. На їхню думку, якщо наслідки і мають певний позитивний або негативний характер, то вони є короткотривалими, оскільки з часом відновлюється баланс, і ці наслідки стають непомітними.

Інші автори [38; 49] наголошують на винятково позитивній ролі конфліктів. Серед них - Аристотель, який зазначав, що конфлікти стимулюють учасників змінюватися, ставати справедливішими та розсудливішими. Ця точка зору виправдана, якщо сторони усвідомлюють свої слабкі сторони та прагнуть їх виправити.

Таким чином, конфлікт можна визначити як відкрите або приховане протистояння різноспрямованих інтересів, цілей та тенденцій розвитку соціально-економічних суб'єктів, яке призводить до безпосереднього або опосередкованого зіткнення соціально-економічних сил. Це протистояння базується на протидії чинним нормативно-правовим актам і сприяє формуванню нової, вдосконаленої системи взаємовідносин.

У процесі розвитку менеджменту кожна школа управління формувала власні погляди на управлінські конфлікти, їхні причини, перебіг, наслідки та методи врегулювання [24, с.114]. Дослідження конфліктів активно розпочалися в рамках школи наукового управління та адміністративної школи. Визначним представником останньої був М. Вебер, який вважав конфлікт негативним явищем, що асоціюється з агресією, ворожістю, війною, суперечками та загрозами. Він стверджував, що конфлікти руйнують досягнутий баланс і можуть негативно впливати на роботу будь-якої соціально-економічної системи. На думку Вебера, запобігти конфліктам і зменшити їхні негативні наслідки можна через встановлення чітких цілей, завдань, норм та раціональну структуру управління [32, с.50].

Теорія «людських відносин» також зосереджувалася на негативних аспектах конфліктів в управлінні. Науковці цієї школи вважали, що причинами виникнення конфліктів є, передусім, організаційні норми та взаємини між працівниками. Тому поліпшення міжособистісних стосунків, розвиток командного духу та корпоративної культури можуть допомогти уникнути конфліктів і знизити їх негативні наслідки.

На третьому етапі розвитку теорії менеджменту рекомендується вирішувати конфлікти з урахуванням зовнішніх факторів. Для запобігання конфліктам управлінська система будується відповідно до ринкових вимог, а розподіл ресурсів здійснюється з акцентом на досягнення ключових ринкових показників, таких як обсяг продажів, лояльність клієнтів, повторні покупки, частка ринку, зростання попиту тощо.

Застосування кількісних економіко-математичних методів на цьому етапі

передбачає створення моделей для прогнозування ймовірності виникнення управлінських конфліктів та їх можливих наслідків. Впроваджено стохастичні та імітаційні моделі для аналізу й оцінки розвитку конфліктів у організаціях [13, с.52].

На етапі формування системного та ситуаційного підходів у менеджменті вперше запропоновано створення системи управління конфліктами як невід'ємної частини управління підприємством. В рамках системного підходу управління конфліктами включає кілька етапів: якісну ідентифікацію конфліктів, їх кількісну оцінку, розробку методів запобігання конфліктам та зменшення їхнього впливу. Завдяки постійному моніторингу ситуації та кількісній оцінці конфліктів наперед розробляється комплекс заходів для запобігання та мінімізації негативних наслідків.

Ситуаційний підхід полягає у використанні конкретних методів для виявлення, оцінки та мінімізації наслідків конфліктів, які залежать від часу і обставин. У кожній управлінській ситуації можуть виникати унікальні, вузькоспеціалізовані конфлікти, які вимагають індивідуальних підходів до їхнього вирішення.

Таким чином, конфлікт є явищем із суперечливою природою. З одного боку, він може стимулювати розвиток управлінської системи та сприяти вдосконаленню менеджменту, з іншого - уповільнювати цей процес, призводячи до втрат у роботі підприємств, зниження ефективності та виникнення небажаних наслідків, таких як авантюризм, опортунізм, бюрократія і тіньова діяльність.

Окремо слід підкреслити, що управлінські конфлікти часто виникають у процесі прийняття рішень. Такі рішення можуть бути як формальними, так і неформальними, раціональними або інтуїтивними, письмовими або усними.

Відомий дослідник У. Томас сформулював теорему, згідно з якою конфлікт стає реальним тоді, коли одна зі сторін сприймає ситуацію як конфліктну. Тобто, якщо хтось вважає конфлікт реальним, його наслідки теж будуть реальними [8, с.122].

На основі проаналізованих визначень та характеристик поняття «конфлікт», можна запропонувати власне уточнення цього терміну: конфлікт – це порушення балансу в діяльності суб'єкта, що виникає під час ухвалення управлінських рішень у випадку зіткнення інтересів, суперечливих цілей або внутрішніх конфліктів, що можуть мати як негативні, так і позитивні або нейтральні наслідки.

Варто зазначити, що місце виникнення та розгортання управлінських конфліктів визначається системою менеджменту конкретного суб'єкта ринкової діяльності. Однією з ключових особливостей управлінських конфліктів є їхній зв'язок з виконанням або невиконанням управлінських функцій. Такі конфлікти є невід'ємною частиною функціонування організації, оскільки вони можуть провокувати виникнення проблем і в підсистемах управління підприємством.

Конфлікти, які виникають через розбіжності в поглядах, пропозиціях або методах виконання управлінських функцій та рішень, також належать до управлінських конфліктів. Отже, управлінський конфлікт виникає за умови існування управлінських елементів: суб'єкта управління (менеджера або керівника), результату управління (ухвалених рішень) та управлінського середовища [1, с.34].

Оскільки управлінська підсистема підприємства визначає завдання та цілі для підконтрольної підсистеми, конфлікти, що виникають у першій, часто автоматично провокують виникнення конфліктів і в другій. Однак, конфлікти, що виникають у підконтрольній підсистемі, також можуть спричиняти управлінські суперечки, хоча їхній вплив є менш суттєвим порівняно з прямим зв'язком між керуючою та керованою підсистемами. Таким чином, можна зробити висновок, що управлінські конфлікти домінують у функціонуванні організації та часто стають джерелом проблем у підконтрольній підсистемі підприємства [7, с.216].

Наукова література розрізняє різні ознаки конфліктних ситуацій та самих конфліктів. Кожен конфлікт має характерні риси, за якими його можна визначити, і ці ознаки варіюються залежно від типу конфлікту (рис. 1.1).

Характерні ознаки конфліктів	
Явні	Приховані
→ 1.1. Внутрішньоособисті: – замкнутість та агресивність; – зниження продуктивності праці; – зростання рівня схильності до прийняття управлінських рішень із необґрунтованим рівнем ризику; – негативні зміни у ставленні до роботи; – недооцінку або переоцінку власних досягнень та здібностей; – уникнення трудової діяльності та відхилення від неї; – зволікання із виконанням поставлених завдань та реалізацією цілей;	→ 2.1. Внутрішньоособисті: – виконання лише планових показників; – пропуски окремих громадських заходів; – обурення, страх, тривога, байдужість, песимізм;
→ 1.2. Міжособистісні: – збільшення емоційності та емоційної напруги у стосунках між працівниками; – зростання опору під час прийняття та реалізації управлінських рішень; – втрату довіри та поваги між колегами; – почастищення пліток між працівниками та шумів у комунікаційних каналах; – приниження почуття гідності; – страйк та саботаж;	→ 2.2. Міжособистісні: – дотримання формальностей та правил відносин між учасниками конфлікту; – зменшення кількості комунікацій між групами;
→ 1.3. Загальноорганізаційні: – зростання плинності кадрів; – збільшення кількості відхилень від очікуваних результатів діяльності та цілей; – зростання рівня браку; – погіршення соціально-економічних показників діяльності організації (прибутковості, ліквідності, середньої заробітної плати тощо); – зростання надлишкових запасів; – збільшення кількості неформальних груп, які мають різні цілі та інтереси; – відмову від виконання окремих функцій менеджменту; – збільшення кількості негативних суджень.	→ 2.3. Загальноорганізаційні: – зростання кількості шумів; – небажання індивідуумів чи груп спілкуватися між собою; – гнітюча тиша на нарадах; – багаторазовий розгляд того самого питання на нарадах без прогресу у вирішенні; – ситуація, коли один індивідуум (одна група) не підтримує або «топить» іншого (іншу); – відмова від дискусій чи відхилення від обговорення окремих питань.

Рис. 1.1. Характерні ознаки управлінських конфліктів

Джерело: складено за [6]

Розмежувати явні та приховані ознаки конфліктів складно, оскільки як причини, так і самі конфлікти можуть швидко переходити з прихованого стану

в явний і навпаки.

Основною метою конфлікту є можливість відстояти свою позицію і домогтися визнання певної точки зору.

Учасники конфлікту - це суб'єкти, які беруть у ньому участь. Це можуть бути окремі особи, групи людей або навіть організації.

Серед основних учасників конфлікту прийнято виокремлювати [2, с.54]:

- опонента (сторону конфлікту, яка має претензії до іншого учасника);
- супротивника (учасника, який жадає реалізувати свої цілі, нейтралізуючи цілі опонента);
- агресора (учасника, що вживає агресивних заходів);
- ворога (учасника, який розробляє та реалізує у межах управлінського конфлікту стратегію на знищення іншого учасника конфлікту).

Об'єкт конфлікту - це те, на чому зосереджена увага і на що спрямовані дії кожної зі сторін, що вступили в конфлікт.

Розбіжності між людьми, які несуть відповідальність за певні процеси, можуть спричиняти негативні явища у їхній роботі. Особливо небажаним є виникнення конфліктних ситуацій для керівників та менеджерів. У сфері управління конфлікти поділяють на два типи [11, с.53]:

- 1) функціональні - ті, що сприяють підвищенню ефективності організації;
- 2) дисфункціональні - конфлікти, що можуть призвести до зниження задоволеності персоналу та ефективності роботи організації.

Вплив конфлікту визначається тим, наскільки ефективно ним управляють [11, с.54].

Більшість людей вважають конфлікт негативним явищем, якого слід уникати, якщо це можливо. Основні характеристики управлінських конфліктів наведено на рис. 1.2.

Правильне управління конфліктами може принести користь організації. Це дозволяє стверджувати, що конфлікт є своєрідною боротьбою між конкурентами, яка виникає через дефіцит влади або ресурсів, необхідних для задоволення певних цінностей.

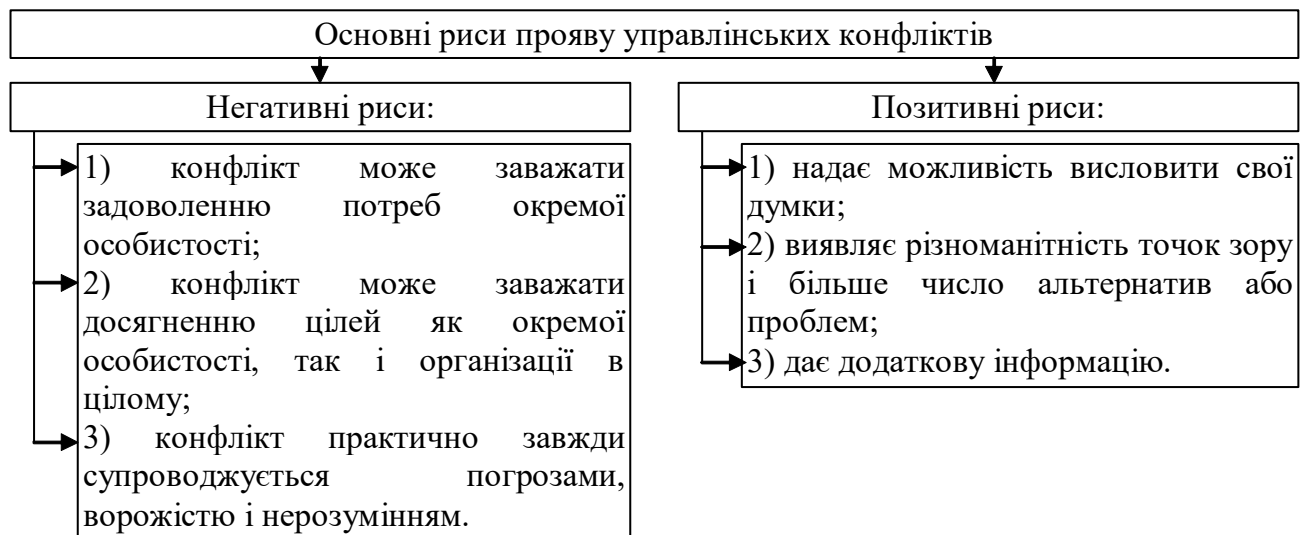


Рис. 1.2. Основні риси прояву управлінських конфліктів

Джерело: складено за [30]

Важливо розрізняти [49, с.189]:

- 1) конфлікт як засіб для досягнення конкретних результатів;
- 2) конфлікт як самоціль.

Таким чином, конфлікт може бути як функціональним, сприяючи підвищенню ефективності організації, так і дисфункціональним, що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва та загальної ефективності виробництва.

Основні функції конфліктів представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції конфліктів в організації

Позитивні	Негативні
Розрядка напруження між конфліктуючими сторонами	Великі емоційні і матеріальні витрати на участь у конфлікті
Отримання повної інформації про опонента	Звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі
Згуртованість колективу організації для протидії зовнішнім ворогам	Відношення до переможених груп як до ворогів
Згуртованість колективу організації для змін і розвитку	Надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії, яке шкодить роботі
Зняття синдрому покори у підлеглих	Після завершення конфлікту зменшення міри співробітництва між частиною працівників
Діагностика можливостей опонентів	Важке відновлення ділових відносин

Джерело: складено за [55]

Роль конфлікту значною мірою визначається тим, як ним управляють. Щоб управляти конфліктом, важливо розібратися в його причинах. Багато керівників вважають, що основні конфлікти виникають через особистісні суперечки. Проте аналіз показує, що часто проблеми лежать в інших аспектах, таких як робочі процеси, недоліки у виробництві, розподіл ресурсів або суперечності в інтересах.

Для ефективного управління конфліктами потрібно визначити їх типи, зрозуміти їхні причини і застосувати відповідні методи вирішення (рис. 1.3).

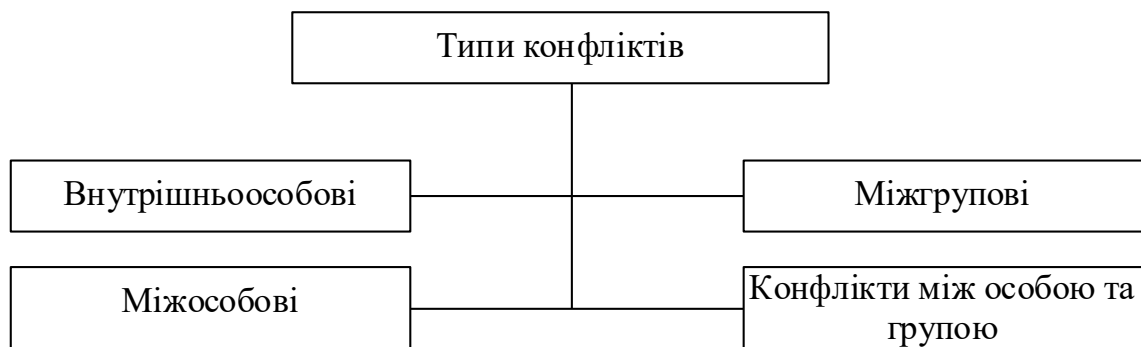


Рис. 1.3. Типи конфліктів в організації

Джерело: складено за [44]

Існує чотири основні види конфліктів [39; 51]:

1. Внутрішньоособовий конфлікт. Цей тип конфлікту може проявлятися у різних формах. Одна з поширених форм - рольовий конфлікт, коли одна особа стикається з суперечливими вимогами щодо результатів своєї роботи. Внутрішньоособовий конфлікт також може виникнути через невідповідність між виробничими завданнями та особистими потребами працівника. Інші причини включають перевантаження або недовантаження на роботі. Цей тип конфлікту часто пов'язаний із низьким рівнем задоволення від роботи, невпевненістю або проблемами в організації, до якої належить працівник.

2. Міжособовий конфлікт. Це один з найпоширеніших типів конфліктів, який проявляється в організації у різних формах. Наприклад, це може бути боротьба між керівниками за обмежені ресурси, капітал, робочу силу, або використання певного обладнання. Кожен керівник намагається переконати

вище керівництво виділити ресурси саме йому. Міжособовий конфлікт також може виникати через особистісні суперечності: люди з різними характерами, поглядами та цінностями іноді не можуть знайти спільну мову і співіснувати.

3. Конфлікт між особистістю та групою. У виробничих групах існують певні норми поведінки, яких слід дотримуватися для того, щоб бути визнаним членом групи і задовольнити свої соціальні потреби. Проте, якщо індивідуальні очікування суперечать очікуванням групи, це може призвести до конфлікту. Наприклад, коли група приймає рішення про збільшення обсягів виробництва шляхом зниження цін, але окремий член групи вважає, що зниження цін може негативно вплинути на прибутковість і сприйняття якості продукції, це може спричинити конфлікт.

4. Міжгруповий конфлікт. В організаціях часто існують як формальні, так і неформальні групи, між якими можуть виникати конфлікти. Найчастіше ці конфлікти спричинені розбіжностями в цілях і інтересах між різними функціональними підрозділами. Наприклад, суперечки можуть виникати через розподіл матеріальних, фінансових або трудових ресурсів.

Таким чином, конфлікти можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на різних рівнях управлінської діяльності та в різних системах управління підприємством. Тому важливо не лише чітко визначити поняття конфлікту і основні терміни теорії управління конфліктами, але й розробити ефективні методи їх управління, щоб мінімізувати негативні наслідки та максимізувати позитивні результати, які можуть виникнути з конфліктів у рамках підприємства.

1.2. Підходи до управління та мінімізації конфліктів на підприємстві

Ефективне управління конфліктами є критично важливим аспектом функціонування будь-якого підприємства, оскільки конфлікти можуть мати значний вплив на продуктивність та атмосферу в організації. Конфлікти, які виникають у процесі діяльності, можуть як загрожувати стабільності

підприємства, так і створювати можливості для його розвитку. Без належного управління конфліктами існує ризик їх ескалації, що може призвести до зниження ефективності роботи, втрати мотивації співробітників і навіть фінансових збитків. На підприємствах, де конфлікти не управляються належним чином, часто спостерігається високий рівень плинності кадрів та низький рівень задоволеності працівників [33, с.214].

З іншого боку, конструктивне управління конфліктами може допомогти виявити та вирішити проблеми, які, можливо, залишилися б непоміченими, та сприяти поліпшенню комунікації і співпраці між працівниками. Це дозволяє зберегти здоровий клімат в колективі та забезпечити виконання корпоративних цілей. Налагоджене управління конфліктами також сприяє формуванню ефективних механізмів вирішення суперечок, що в свою чергу позитивно впливає на загальний успіх підприємства. Важливо враховувати, що ефективне управління конфліктами вимагає постійної уваги та адаптації до змінюваних умов. Отже, підприємства повинні активно впроваджувати стратегії для розв'язання конфліктів, щоб забезпечити стабільний і продуктивний робочий процес.

В наукових дослідженнях виділяють кілька стратегій для уникнення та зменшення управлінських конфліктів [21; 33; 49; 57]:

1. Превенція негативних процесів. Профілактика небажаних процесів, що можуть негативно вплинути на розвиток індивідів і колективу підприємства, шляхом формування корпоративної культури, підвищення кваліфікації співробітників та інших заходів.

2. Обмеження крайніх форм конфліктів. Важливо контролювати і регулювати конфлікти, застосовуючи методи регулювання з боку вищих рівнів управління.

3. Ізоляція конфліктуючих сторін. Запобігання конфліктам шляхом розмежування сторін, що протистоять одна одній.

4. Зниження агресії та ірраціональності. Проводити спільні наради та забезпечувати обґрунтування думок і позицій для зниження агресії та

непередбачуваності в конфліктних ситуаціях.

При виникненні конфліктів важливо звертати увагу на такі ознаки як напруженість, емоційність і зовнішні шумові фактори. Проте, керівники підприємств повинні пам'ятати, що корпоративні цілі мають переважати над особистими амбіціями, переконаннями та проблемами. Як наймані працівники, вони зобов'язані зосереджуватися на досягненні встановлених цілей і завдань, відкидаючи все, що не пов'язане з конфліктною ситуацією.

Важливо розрізняти кілька ключових аспектів при управлінні конфліктами [43, с.319]:

1. Корпоративні та індивідуальні цілі. Іноді керівники фірм зосереджуються на власних цілях, що може призвести до опортуністичної поведінки, що негативно впливає на загальні корпоративні інтереси.

2. Сторони конфлікту та їхні особисті проблеми. Стан кожної з сторін, включаючи їх соціально-психологічний стан, може суттєво впливати на розвиток та розв'язання конфлікту.

3. Особисте ставлення і лояльність працівників. Рівень прив'язаності співробітників до підприємства, колективу та колег може бути важливим фактором у формуванні конфліктних ситуацій.

4. Оцінка результатів діяльності. Часто оцінка ефективності керівників базується на попередньому досвіді та досягненнях, що може вплинути на сприйняття та вирішення конфліктів.

5. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. Існують фактори, які не пов'язані безпосередньо з конфліктом, але можуть створювати додаткові труднощі у його вирішенні.

При виборі стратегії для управління конфліктом можуть бути застосовані різні підходи, в залежності від позиції сторін. Це можуть бути: нейтральний (конструктивний) підхід, активний (жорсткий) стиль або дипломатичний (м'який) метод.

Особливості кожного з цих підходів детально описані у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Вирішення конфлікту із урахуванням позиції сторони відносно опонента

Ознаки	Активна	Дипломатична	Нейтральна (конструктивна)
Мета	Задовольнити власні амбіції та досягнути індивідуальних цілей	Знайти компроміс шляхом можливого ущербу власним інтересам	Знайти баланс цілей та інтересів
Влада та метод управління	Авторитарність	Відмова від авторитарності	Колегіальне ухвалення рішень
Сторони	Вороги/суперники	Друзі	Партнери
Вклад у розв'язання конфлікту	Вимагають вкладу від іншої сторони	Вносять посильний вклад	Очікують вклад адекватний до власного вкладу
Значення та рівень довіри	Відсутня довіра	Високий рівень довіри	Не береться до уваги рівень довіри
Спосіб вирішення	Погрози	Пропозиції	Аналіз та вироблення альтернатив
Відстоювання позиції	Відсутність поступок від позиції	Гнучкість та зміна позиції	Фокусування та пошук способів задоволення цілей, а не на позиції
Поведінка	Жорстка, в багатьох випадках викликаючи	Приязна	Принципова із відсутністю нанесення особистісних образ
Застосування технології поступок	Вимагання поступок від суперника	Пропонує поступки для розв'язання конфлікту	Формується система взаємних поступок шляхом виокремлення реальних проблем від амбіцій
Вплив	Впливає на іншу сторону конфлікту	Піддається впливові	Піддається раціональному впливові та відстоює свої принципи
Оцінювання конфлікту та його розв'язку	Негативна оцінка	Відсутність оцінок	Конструктивний зворотній зв'язок

Джерело: складено за [39, с.206]

Щоб уникнути виникнення конфліктів та мінімізувати їх негативні наслідки, найкраще виявити їх початкові прояви та причини ще до їх розвитку. Важливо зупиняти конфлікти на ранніх стадіях, адже чим більше вони розвиваються, тим складніше їх вирішити і тим дорожче обходяться заходи по їх регулюванню. З часом, коли сторони вже витратили ресурси і намагаються їх компенсувати, витрати на вирішення конфлікту лише зростають. Однак,

можуть бути і винятки, такі як окремі види управлінських конфліктів, які мають функціональні переваги [21, с.410].

Науковці пропонують різні методи для врегулювання управлінських конфліктів, кожен з яких має свої особливості, умови ефективності, а також переваги та недоліки, як зазначено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Способи врегулювання управлінських конфліктів

Стиль	Сутність	Умови ефективного використання	Недоліки
Конкуренція (змагання)	Прагнення домогтися свого зі завданням шкоди іншому	Результат дуже важливий. Володіння певною владою. Необхідність термінового рішення	При поразці незадоволеність. При перемозі – почуття провини. Непопулярність. Зіпсовані відносини
Уникнення	Ухилення від відповідальності за рішення	Результат не дуже важливий. Відсутність влади. Збереження спокою. Бажання виграти час	Перехід конфлікту в приховану форму
Пристосування	Згладжування розбіжностей за рахунок власних інтересів	Предмет розбіжності більш важливий для іншого. Бажання зберегти мир. Правда на іншій стороні. Відсутність влади	Ви поступилися, рішення відкладається
Компроміс	Пошук рішень шляхом в заємних поступок	Однакова влада. Взаємовиключні інтереси. Немає резерву часу. Інші стилі не ефективні	Отримання тільки половини очікуваного. Причини конфлікту повністю не усунуто
Співпраця	Пошук рішення, що задовольняє всіх учасників	Є час. Рішення важливо обома сторонам. Чітке розуміння точки зору іншого. Бажання зберегти стосунки	Тимчасові та енергетичні витрати. Не гарантованість успіху

Джерело: складено за [44]

Схильність керівника до управлінського конфлікту відіграє важливу роль у його виникненні та розвитку. Зокрема, ця схильність суттєво впливає на те, як конфлікти виникають і розвиваються. Працівників можна поділити на три групи за їхньою схильністю до конфліктів: ті, хто схильний до конфліктування, ті, хто не схильний, і нейтральні. Різні рівні схильності до конфлікту впливають на поведінку осіб під час конфлікту та на вибір методів для його вирішення, як показано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи врегулювання конфлікту керівником, ураховуючи
його схильність до конфліктування

Параметри	Схильний до конфліктування	Нейтральний до конфліктування	Не схильний до конфліктування
Участь у конфлікті	Провокує виникнення конфлікту	При невідворотності конфлікту бере в ньому участь	Уникає конфліктних ситуацій
Роль у конфлікті	Намагається стати лідером в конфлікті та його розв'язанні	Намагається підійти конструктивно до вирішення конфліктів	Відходить на задній план в конфлікті та його розв'язанні (підє у відпустку, захворів тоді, коли треба було бути на роботі)
Поведінка	Активна участь в ескалації та врегулюванні конфлікту	Збереження нейтралітету, тому ніколи не розкриває своїх поглядів, а це гарантує йому безпеку	Самоусунення від справ організації, тому ніколи не буває "крайнім"
Ставлення до сторін конфлікту	Намагається віднайти істину за умови відсутності власного інтересу та симпатій	Використовує тактику подвійної позиції ("і нашим, і вашим"). Хвалить обидві конфліктуючі сторони	Дозволяє сильнішому опоненту взяти верх у спробі або в обговоренні питання
Швидкість врегулювання конфлікту	Намагається якомога швидко вирішити конфлікти, часто, не враховуючи інтереси сторін	Використовує тактику затягування, дає обіцянку, що все вирішиться через декілька днів, деякий час та ін. А цей термін може бути дуже довгим	Ухилення від прямої відповіді на конкретне питання, або відповідає неясно, розпливчато і незрозуміло

Джерело: складено за [51]

Важливе значення в уникненні та врегулюванні управлінських конфліктів має участь посередників та їхні дії. Зокрема, у врегулюванні правових спорів виокремлюють три типи посередників: медіатор, арбітр, суддя (табл. 1.6).

Ефективне управління управлінськими конфліктами часто забезпечується через спеціалізовані органи, які створюються державними структурами або громадськими організаціями для просування соціального партнерства. Наприклад, у США вирішення конфліктів через посередництво здійснює Федеральна служба посередництва та примирення [9, с.66].

Таблиця 1.6

Посередництво у врегулюванні конфліктів

Критерії	Посередництво (медіація)	Арбітраж	Судовий розгляд
Прийняття рішення	Сторони	Арбітр	Суддя
Процес	Неформальний	Частково формальний	Формальний
Час	1-3 тижні	3-6 тижнів	2 роки і більше
Ціна	Низька	Середня	Досить висока
Публічність	Конфіденційна процедура	Як правило, конфіденційна	Публічна процедура
Правила доводження	Не існують	Неформальні	Чітко визначені процедурою
Відносини між сторонами під час розгляду	Співпраця	Антагонізм	Антагонізм
Принцип вирішення спірного питання	Досягнення угоди / Примирення	Змагальність	Змагальність
Орієнтація розгляду	На майбутнє	На минуле	На минуле
Матеріальний результат	Кожна зі сторін у виграші	Одна з сторін зазвичай у програші	Одна з сторін зазвичай у програші
Емоційний результат	Зазвичай зняття емоційної напруги і можливість зберегти стосунки у майбутньому	Зазвичай зберігається емоційне напруження і відсутність можливості зберегти стосунки на майбутнє	Зазвичай зберігається емоційне напруження і відсутність можливості зберегти стосунки на майбутнє

Джерело: складено за [41]

Ця служба відзначається професійним підбором персоналу та оперативним реагуванням на конфлікти на ранніх стадіях їх розвитку, що дозволяє досягати значних позитивних результатів при мінімальних витратах ресурсів. Служба також має широкий спектр заходів для розв'язання конфліктів, які пропонуються обидвом сторонам, що допомагає зекономити їхні ресурси на розробку власних рішень.

У Франції для вирішення конфліктів створюються спеціальні комісії примирення, до складу яких входять представники роботодавців і працівників підприємств. Інший підхід реалізується через тристоронні комісії, в роботі яких бере участь державний представник [34, с.104].

Схожі організації існують і в інших країнах Європи. Наприклад, у Швеції діє Державне бюро посередництва та арбітражу, у Великобританії - консультативна служба примирення і посередництва, а в Німеччині - система добровільного арбітражу [39, с.206].

В Україні для регулювання конфліктів прийнято Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів)», який передбачає конкретні механізми для вирішення конфліктів. За статистикою, керівники підприємств витрачають від 30 до 40% свого робочого часу на управління конфліктами. Наприклад, директори великих американських компаній відзначають, що 20% їхнього часу йде на судові процеси. Тому важливість впровадження системи для вирішення конфліктів, яка базується на чітких внутрішніх принципах, механізмах і процедурах, є очевидною. Практичний досвід підтверджує, що така система допомагає зменшити час, витрачений на конфлікти, покращити морально-психологічний клімат в колективі, посилити відносини із зовнішніми партнерами і оптимізувати внутрішні процеси і взаємодію між підрозділами.

При виборі методів для вирішення управлінських конфліктів важливо враховувати їх взаємозв'язок. Науковці відзначають, що міжособистісні конфлікти часто переплітаються з іншими видами конфліктів. Наприклад, міжособистісні конфлікти можуть виникати через внутрішньоособистісні протиріччя, що ведуть до зіткнень з іншими співробітниками. Це може бути наслідком того, що керівники, не здатні вирішити свої внутрішні проблеми або ігноруючи їх, починають звинувачувати підлеглих.

Крім того, міжособистісні конфлікти мають тісний зв'язок з міжгруповими та міжінституціональними конфліктами. Наприклад, коли виникають суперечності між групами працівників, члени однієї групи можуть сприймати членів іншої групи як опонентів, переносючи конфлікти з рівня груп на особисті стосунки. Такі міжгрупові конфлікти можуть провокувати як міжособистісні, так і внутрішньоособистісні конфлікти [53, с.176].

Отже, для ефективного управління конфліктами в організації необхідно

глибоко аналізувати латентні зв'язки та причиново-наслідкові відносини у системі конфліктотворення. Це дозволить обрати більш адекватні та ефективні методи для їх вирішення.

Науковці вказують, що внутрішньоособистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти часто є взаємопов'язаними і формують своєрідну замкнуту систему з численними прихованими причинно-наслідковими зв'язками [34, с.107]. Тому для керівників підприємств може бути складно виявити першопричини конкретних конфліктів, які можуть бути наслідком інших типів конфліктів на різних рівнях управління або в інших підрозділах. Крім того, важливо враховувати дії, позиції та соціально-психологічні особливості системи менеджменту, а також умови взаємодії між керуючою та керованою підсистемами менеджменту.

Для точного визначення причин міжособистісних конфліктів корисно звернутися до основних потреб працівників, описаних А. Маслоу.

Для ефективного вивчення управлінських конфліктів важливо проводити комплексний та всебічний аналіз, включаючи дослідження взаємодії з іншими явищами в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Особливо важливим є вивчення взаємозв'язків між різними типами конфліктів, а також їх взаємодії з ризиками, адже ці явища часто переплітаються і впливають одне на одного. Конфлікти можуть бути як причинами, так і наслідками дії інших конфліктів і ризиків. Такий всебічний аналіз дозволяє [18, с.28]:

1. Уникнути поспішних висновків і хибних суджень.
2. Перевірити висунуті гіпотези та припущення.
3. Отримати новий погляд на справжні причини проблеми.
4. Виявити латентні зв'язки між причинами і наслідками проблеми.
5. Розробити послідовний план дій для вирішення проблеми.
6. Визначити пріоритети для зусиль та інвестицій у розв'язання проблеми.

На основі розробленої структури управлінського конфлікту, яка включає його складові, взаємозв'язки між елементами, причини, фактори та потенційні наслідки, а також на основі оцінки і прогнозування моделей розвитку

конфліктів в організації, потрібно формувати загальний напрямок управління конфліктами. Цей напрямок, відомий як стратегія, є важливим для ефективного управління конфліктами.

У класифікації стратегій за ієрархією стратегія управління конфліктами відноситься до функціональних стратегій. Це специфічні стратегії, розроблені для окремих функціональних напрямків діяльності, які повинні бути узгоджені з іншими функціональними стратегіями для забезпечення єдиного курсу розвитку підприємства. Хоча така стратегія є досить вузькою і включає конкретні заходи для реалізації цілей в сфері управління конфліктами, її важливо інтегрувати з іншими стратегіями розвитку підприємства, щоб забезпечити загальну узгодженість і ефективність процесів [30, с.158].

Стратегії управління конфліктами зазвичай поділяються на дві основні групи: стратегії запобігання конфліктам і стратегії їх вирішення. У випадках, коли запобігти виникненню або розвитку конфлікту не вдалося, розрізняють такі стратегії управління конфліктами: W-L (win-lose) - «виграти-програти», L-L (lose-lose) - «програти-програти», W-W (win-win) - «виграти-виграти», і L-Y - добровільна поступка, позиція жертви (рис. 1.4).

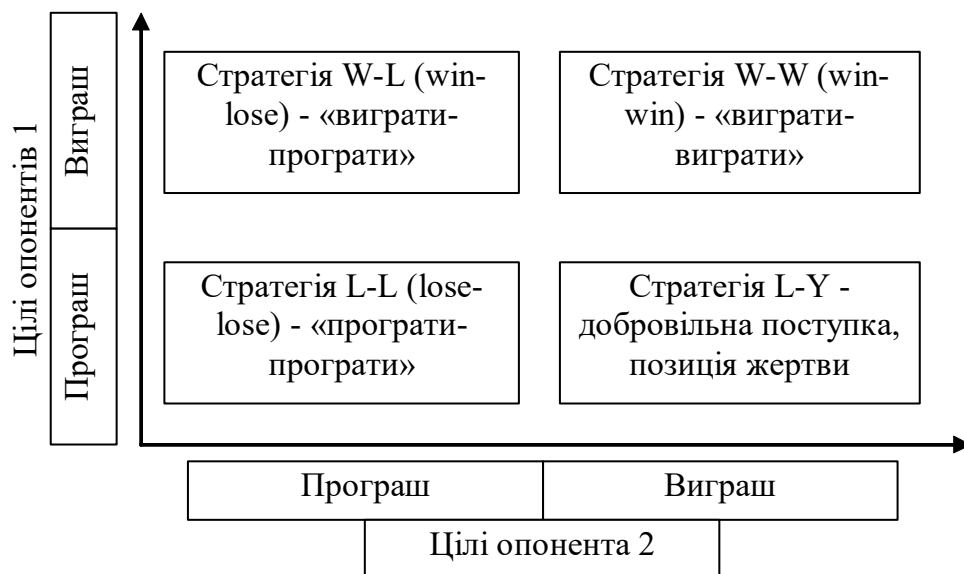


Рис. 1.4. Стратегії управління конфліктами залежно від досягнення цілей опонентів

Джерело: складено за [21]

Стратегія «виграти-програти» (W-L) характеризується тим, що лише одна сторона досягає своїх цілей, а інша зазнає поразки. Такий підхід, відомий як насильство або жорсткий метод, може забезпечити швидкий результат для переможця. Проте, як зазначають дослідники, він має суттєвий недолік у вигляді короткотермінового ефекту. Сторона, що програла, може намагатися помститися через саботаж виконання рішення, спроби його зміни або відновлення конфлікту, що може повернути ситуацію до початкових умов [34, с.105]. Цю стратегію часто використовують для зміцнення контролю над окремими аспектами діяльності підприємства.

Стратегія «програти-програти» полягає в тому, що обидві сторони конфлікту зазнають втрат. Коли одна сторона свідомо погоджується на поразку, це негативно впливає і на іншу сторону, оскільки в такій ситуації програш є взаємним, навіть якщо лише частковим.

Натомість стратегія «виграти-виграти» спрямована на досягнення обоюдної вигоди для обох учасників конфлікту, за умови визнання та поваги до цінностей опонента. Часто досягається часткове задоволення цілей кожної зі сторін, тоді як деякі менш значущі цілі можуть бути принесені в жертву задля спільної гармонії та балансу інтересів. Австралійські дослідники-конфліктологи Х. Корнеліус та Ш. Фейр розробили покрокову модель впровадження стратегії «виграти-виграти» для бізнесу, яка включає чотири основні етапи [37, с.398]:

- 1) визначення реальних потреб та інтересів сторін конфлікту;
- 2) аналіз можливостей та ресурсів для компенсації цих потреб;
- 3) розробка різних варіантів рішень, що можуть максимально задовольнити обидві сторони;
- 4) вибір оптимальної платформи для співпраці та вирішення конфлікту.

Головна перевага цієї стратегії полягає в тому, що учасники конфлікту починають діяти як партнери, що робить процес вирішення конфлікту етичним та ефективним. Проте для її успішної реалізації потрібні значні ресурси від підприємства [51, с.200].

Інша стратегія, що базується на добровільних поступках, передбачає, що за

наявності ресурсів для досягнення хоча б часткових цілей, одна зі сторін конфлікту робить поступки, дозволяючи опоненту задовольнити його потреби.

В цілому, підприємства можуть і повинні використовувати поєднання різних стратегій управління конфліктами, при цьому домінування певної стратегії буде залежати від конкретної ситуації та умов виникнення конфлікту. Керівники мають бути готові до зміни або адаптації початково обраної стратегії у випадку зміни обставин.

1.3. Методичні аспекти ідентифікації та оцінювання конфліктів на підприємстві

Один із ключових етапів управління конфліктами – це їх ідентифікація та оцінка, яка передбачає визначення типів конфліктів та їх взаємозв'язків. Цей процес є досить складним, але водночас надзвичайно важливим, оскільки його результати стануть основою для оцінки рівня конфліктів, а також розробки методів їх уникнення або мінімізації негативних наслідків. Тому необхідно ретельно розробляти моделі та механізми ідентифікації конфліктів з детальним аналізом і розрахунком показників соціально-економічної доцільності для підприємства.

Методи ідентифікації управлінських конфліктів, враховуючи їх розвиток, можна поділити на три основні групи [37, с.9]:

- ідентифікація за причинами виникнення;
- ідентифікація за наслідками;
- змішаний підхід до ідентифікації.

Кожен з методів ідентифікації конфліктів має свої сильні та слабкі сторони. Згідно з дослідженнями та практичним досвідом підприємств, можна виокремити такі основні переваги [50, с.80]:

1. Попереднє виявлення конфліктів дозволяє знизити витрати на розробку та впровадження методів оптимізації управління конфліктами.
2. Мінімізація втрат і негативних наслідків, що супроводжують

управлінські конфлікти.

3. Зменшення ризику виникнення незворотних негативних результатів від конфліктів.

4. Ширший вибір методів для запобігання та зменшення негативних наслідків.

5. Покращення психологічного клімату в колективі та підвищення мотивації працівників.

6. Уникнення розвитку дисфункціональних конфліктів.

Ідентифікація конфліктів за наслідками має свої переваги [50, с.82]:

1. Підвищується ефективність застосування методів врегулювання конфліктів.

2. Створюється чіткіша мапа управлінських конфліктів для подібних проєктів, бізнес-процесів та рівнів управління.

3. Менші витрати на ідентифікацію конфліктів, визначення їх рівня та причин.

4. Вища точність у визначенні прихованих зв'язків між факторами, конфліктами та їх наслідками.

5. Простота у застосуванні на практиці.

Практичний досвід підприємств показав, що більшість управлінських конфліктів виявляються лише після їх прояву, тобто на стадії наслідків, що веде до низки негативних явищ. У зв'язку з цим, важливо спрямувати розвиток теорії управління та конфліктології на створення методів, які дозволять ідентифікувати конфлікти на етапі причин та ознак. Це допоможе уникнути або значно зменшити негативні наслідки.

Початок розробки моделей ідентифікації конфліктів варто базувати на вже накопиченому досвіді виявлення конфліктів у різних сферах діяльності. Аналіз літератури з питань конфліктів [24; 34] дозволяє класифікувати методи ідентифікації управлінських конфліктів таким чином:

- соціально-психологічні завдання для самоаналізу;
- аналіз документів та офіційної статистики;

- ігрові форми комунікації;
- дискусії;
- невербальні контакти, включаючи анкетування;
- спостереження, зокрема зі зміною робочого середовища;
- інші менш поширені методи.

При ідентифікації управлінських конфліктів у діяльності підприємств необхідно враховувати, що підходи та методи будуть відрізнятися для індивідуального менеджера і для групи керівників. Це пов'язано з тим, що група людей – це не проста сума індивідуальностей, а їхня спільна психологія не є середнім показником свідомості кожного учасника. Поведінка групи може змінюватися залежно від ситуації, особливо в умовах відсутності чітких норм і принципів поведінки.

Аналіз моделей та методів ідентифікації конфліктів демонструє їхню різноманітність. Цікаву методику запропонували австралійські дослідники Х. Корнеліус і Ш. Фейр, яка відома як «картографія». Суть цього методу полягає у створенні ідентифікаційної мапи, що містить ключові елементи: сторони конфлікту, їхні потреби та занепокоєння (рис. 1.5).

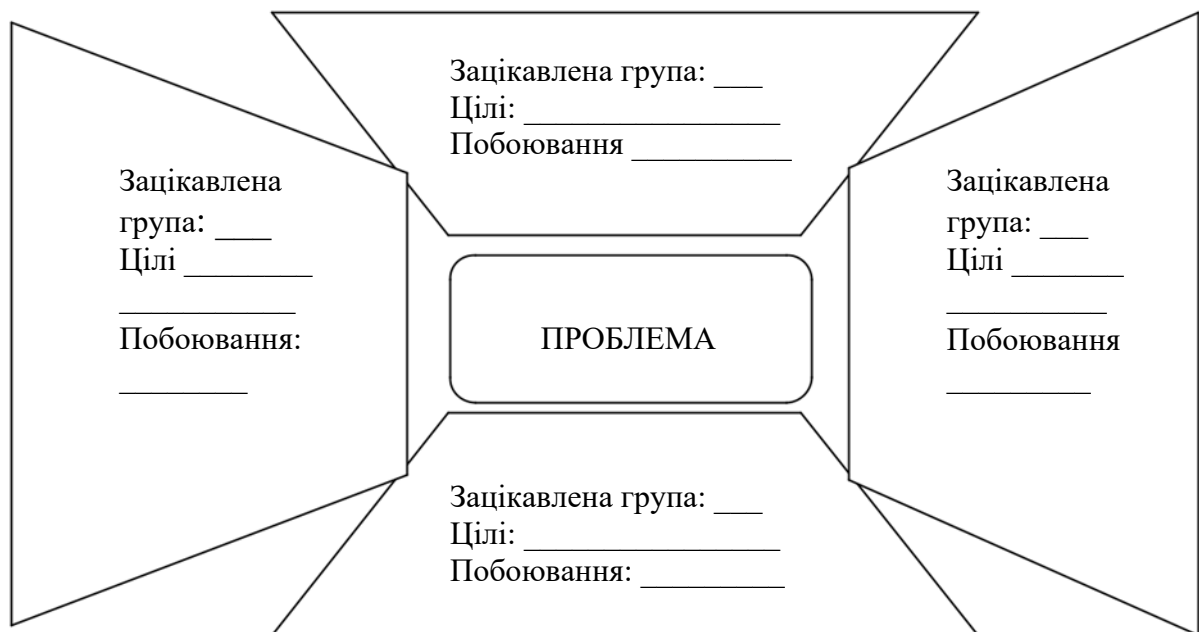


Рис. 1.5. Мапа конфлікту

Джерело: складено за [8]

Для складання карти ідентифікації управлінських конфліктів на підприємстві існують різні технології, серед яких найбільш поширеними є індивідуальний або колективний підхід до її створення. Як зазначають автори методу, такі карти є надзвичайно ефективними під час підготовки та ведення переговорів, організації ділових контактів, вирішення суперечок, управління розподілом ресурсів, зниження напруженості у колективі та ризику плинності кадрів, а також під час впровадження інновацій та змін.

Згідно з методикою, визначають ключові сторони конфлікту, їхні інтереси та страхи, що дозволяє знайти способи усунення джерел конфлікту. Перевагами цього підходу є [62, с.112]:

1. Візуалізація основних елементів конфліктної ситуації.
2. Зменшення суб'єктивізму при ідентифікації конфліктів і уникнення надмірних емоцій.
3. Виявлення найбільш проблемних аспектів конфлікту, що потребують швидкого реагування.
4. Створення інноваційних рішень у процесі прийняття управлінських рішень.
5. Можливість для працівників висловити свої думки та інтереси щодо причин конфлікту, особливо в умовах колективної побудови карти.

Серед невербальних методів виявлення конфліктів, зокрема управлінських, ключову роль відіграє анкетування. У контексті ідентифікації та оцінки будь-яких явищ в економіці або менеджменті анкетування полягає у зборі необхідної інформації від учасників конфлікту або його свідків. Залучення останніх, особливо якщо вони добре обізнані щодо ситуації, дозволяє підвищити рівень об'єктивності отриманих даних [12, с.447].

Вітчизняні та зарубіжні дослідники розробили велику кількість тестів для діагностики різних видів конфліктів у різних сферах. Наприклад, С. І. Єріна створила шкалу для діагностики управлінських рольових конфліктів. Її методика дозволяє виявляти і оцінювати конфлікти серед керівників нижчої ланки управління [40, с.102].

Цікавим методом для визначення типу поведінки працівників під час конфліктів є тест Томаса. Він базується на двовимірній моделі, де стратегії поведінки розташовуються за двома критеріями: кооперація (врахування інтересів іншої сторони) і напористість (орієнтація на власні інтереси). Згідно з цією моделлю, автор виділяє такі стратегії поведінки: конкуренція – бажання досягти своїх цілей за рахунок іншої сторони; пристосування – готовність пожертвувати власними інтересами для задоволення потреб опонента; компроміс – взаємні поступки, що усувають конфліктні моменти; уникнення – відмова від прагнень до співпраці або власної вигоди; співробітництво – пошук рішення, яке повністю задовольняє обидві сторони конфлікту (рис. 1.6).

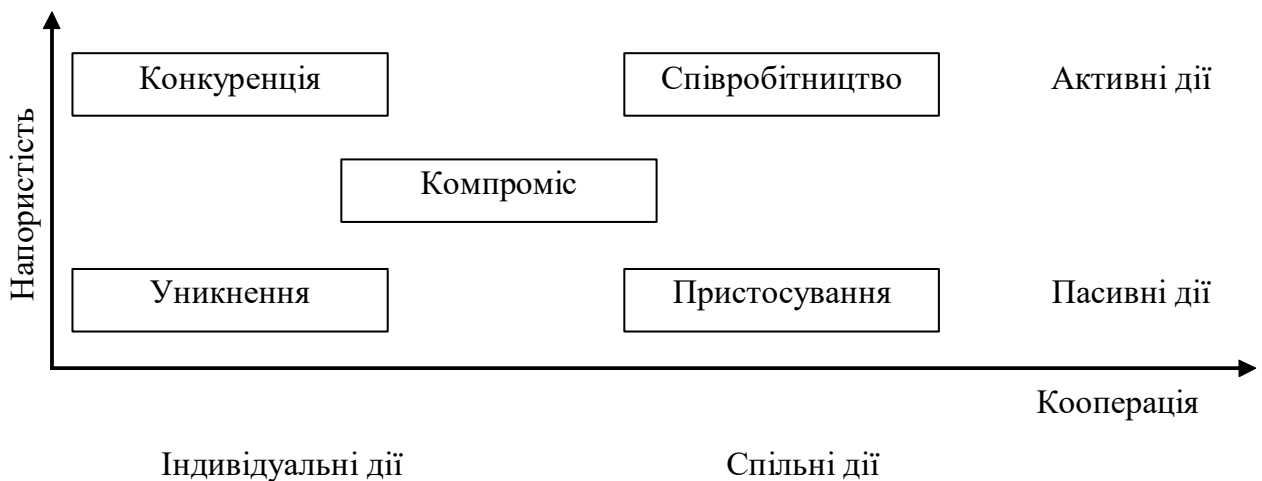


Рис. 1.6. Стратегії поведінки у конфліктній ситуації управлінців підприємства
Джерело: складено за [54]

Однак, варто зазначити, що результати анкетування дають лише експертні дані, які потребують ретельного аналізу для виділення основних тенденцій та виявлення причинно-наслідкових зв'язків [51, с.205].

Для виявлення управлінських конфліктів можна застосовувати методи, розроблені для оцінювання різних явищ у різних сферах життєдіяльності, або використовувати міждисциплінарні підходи. Серед сучасних методів кількісного та якісного аналізу ризиків особливу роль відіграють експертні методи, зокрема метод Монте-Карло. Названий на честь відомого міста азартних ігор, цей метод ґрунтується на випадкових подіях і дозволяє

ідентифікувати низку управлінських конфліктів, знижуючи вплив суб'єктивних факторів завдяки ітераційному експертному оцінюванню досліджуваних явищ [43, с.319].

Однією з важливих складових системи виявлення конфліктів в управлінській діяльності є організаційне забезпечення. У багатьох сучасних компаніях запроваджено посаду People Partner, яка фокусується на розвитку персоналу, уникненні конфліктів і підвищенні продуктивності. People Partner допомагає виявляти потенційні проблеми через розмови та дискусії, визначає мотиваційні профілі працівників, а також ідентифікує ризики й причини, що можуть призвести до конфліктів у колективі.

Виявлення конфліктів, як правило, повинні здійснювати працівники відділів кадрів, кадрового забезпечення або управління людськими ресурсами, в залежності від специфіки організації. Ці функції також можуть бути покладені на ризик-менеджерів, відповідальних за управління ризиками в діяльності персоналу. Незалежно від структури організації та системи управління конфліктами, для ідентифікації управлінських конфліктів може бути корисним використання запропонованого методу, зображеного на рис. 1.7.

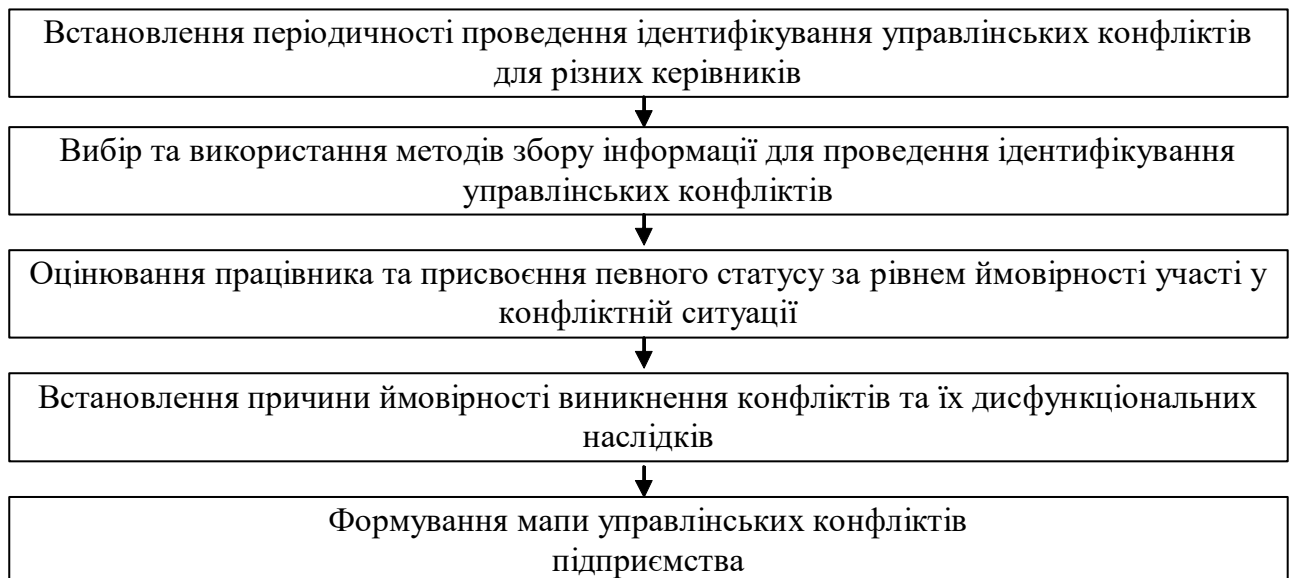


Рис. 1.7. Етапи методики ідентифікування управлінських конфліктів

Джерело: складено за [58]

1. Визначення періодичності ідентифікації управлінських конфліктів для різних керівників є важливим аспектом. Частота проведення таких заходів повинна залежати від кількості і серйозності конфліктів: чим більше і важливіші конфлікти, тим частіше потрібно їх ідентифікувати. Для цього слід розробити матрицю, яка визначатиме частоту ідентифікації конфліктів. Основою цієї матриці є принцип економічної ефективності. Тобто потрібно враховувати витрати ресурсів на проведення ідентифікації і отримані результати. Щоб забезпечити економічну ефективність системи ідентифікації управлінських конфліктів, необхідно дотримуватися певної нерівності [63, с.206].

$$K1 \leq K2 \quad (1.1)$$

$K1$, $K2$ – рівень втрат внаслідок дії управлінських конфліктів відповідно до і після застосування підходів їхнього ідентифікування.

2. Вибір і застосування методів збору інформації для ідентифікації управлінських конфліктів є ключовим етапом. На основі аналізу літератури та практики підприємств, основними методами збору даних для ідентифікації конфліктів є [63, с.207]:

- розробка та використання анкет або опитувальних листів;
- аудит і аналіз управлінських і бухгалтерських документів;
- створення органіграм підприємства;
- розробка карт ресурсних потоків, зокрема фінансових, інформаційних та матеріальних;
- проведення бесід, переговорів та нарад у різних форматах (індивідуальні, з участю внутрішніх і зовнішніх експертів тощо);
- інспекційні візити до окремих управлінських підрозділів;
- проведення експертиз документації консалтинговими компаніями.

Кожен з цих методів має свої переваги і може бути ефективно застосований в залежності від особливостей об'єкта і умов зовнішнього середовища. Аналіз розроблених тестів для ідентифікації конфліктів показав, що тест «Експрес-оцінка глибини конфлікту» (А. М. Бандурка, С. І. Бочарова,

Є. В. Земянська) є особливо ефективним. Цей тест дозволяє не лише виявити наявність конфлікту, але і визначити його рівень [70] (Додаток А).

3. Оцінка працівників та присвоєння їм статусу відповідно до ймовірності їх участі у конфліктних ситуаціях є важливою частиною управління конфліктами. Аналіз практики підприємств показує, що корисно поділити працівників на п'ять статусів, які можна візуалізувати за допомогою кольорів: червоний, жовтогарячий, жовтий, темно-зелений і зелений. Це кольорове маркування дозволяє конфліктологам швидко визначити комплекс заходів для управління конфліктами, спрощує інші процеси практичної роботи завдяки чіткій, наочній та доступній інформації, що підвищує ефективність управління конфліктами [70, с.34].

Для присвоєння працівникам певного статусу потрібно провести попереднє тестування та особисту зустріч. Остаточне рішення приймається на основі оцінки схильності працівника до конфліктів, використовуючи спеціально розроблену анкету (Додаток Б).

Всі марковані рівні конфліктів та їх короткі характеристики зведені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Маркування рівня управлінських конфліктів та його характеристика в діяльності підприємств

Маркування рівня конфліктності	Коротка характеристика групи
Червоний	Високі незадоволеність та рівень конфліктності, відкидання будь-яких пропозицій із урегулювання конфлікту.
Жовтогарячий (оранжевий)	Ймовірність звільнення з роботи, стрес, виникають та активно розвиваються управлінські конфлікти тощо. Працівник вважає, що більшість його інтересів не задовольняються, нехтують основними його принципами та установками, його потенціал реалізується на мінімальному рівні або винагорода невідповідає його внеску.
Жовтий	Управлінський конфлікт назріває, є певна незадоволеність, зниження продуктивності праці, зростання агресивності та підозра щодо звільнення, домінують явні ознаки конфлікту.
Темно-зелений	Певні непорозуміння та відмінності у поглядах щодо вирішення певного виробничого завдання, домінують неявні прояви конфлікту.
Зелений	Відсутні будь-які причини та прояви конфліктів.

Джерело: складено за [54]

4. Виявлення причин можливого виникнення конфліктів та їх негативних наслідків передбачає використання спеціальної матриці «причини – конфлікти – наслідки». Ця матриця включає як суб'єктивні, так і об'єктивні компоненти, а також зовнішні та внутрішні фактори, що сприяють виникненню конфліктів. Крім того, важливо визначити стадію розвитку конфлікту згідно з його життєвим циклом, а також типи конфліктів, які можуть виникати в конкретній ситуації, у керівника, і в життєвому циклі підприємства [54, с.387].

5. Створення мапи управлінських конфліктів підприємства. На завершення необхідно скласти мапу ідентифікованих управлінських конфліктів.

Таким чином, дослідження охоплює різні підходи до виявлення та оцінювання управлінських конфліктів в практиці, що дозволяє розробити методику їх ідентифікації. Цей метод включає наступні етапи: визначення частоти ідентифікації управлінських конфліктів; використання методів збору інформації для їх виявлення; оцінка працівників та присвоєння їм статусу за рівнем участі в конфліктних ситуаціях (маркування рівня конфліктності); визначення причин ймовірності виникнення конфліктів; формування мапи управлінських конфліктів підприємства. Запропонований метод, на відміну від інших, підвищує інформативність та обґрунтованість результатів, оптимізує частоту ідентифікації, враховуючи її економічну доцільність, і чітко визначає основні причини конфліктів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління конфліктами на підприємстві

Встановлення нормативної та правової бази для управління конфліктами всередині організації є надзвичайно важливим для забезпечення її безперебійної роботи. Суперечки, які виникають на робочому місці, можуть суттєво вплинути на ефективність співробітників, внутрішні операції та загальну атмосферу в команді. Наявність чітко визначених правил і вказівок дозволяє своєчасно виявляти конфлікти, а також впроваджувати ефективні

рішення. За відсутності належного правового нагляду організації можуть зіткнутися з підвищеною ймовірністю ескалації конфлікту, що може призвести до фінансових невдач і несприятливих соціальних наслідків.

Створення та виконання нормативно-правових положень щодо вирішення конфліктів забезпечить формування системного підходу до їх вирішення. Впроваджуючи це, ми можемо встановити структуровані процедури, мінімізувати вплив особистих думок і підвищити чіткість дій керівництва. Надання нормативно-правової підтримки відіграватиме вирішальну роль у створенні прозорих та справедливих процедур для всіх сторін конфлікту. Через постійні зміни в бізнес-ландшафті та законодавчі норми, що розвиваються, вкрай важливо регулярно оновлювати правові норми, щоб забезпечити їхню актуальність. Отже, вкрай важливо постійно вдосконалювати законодавчу базу, щоб вона відповідала поточним викликам і вимогам підприємства. Впроваджуючи ці модифікації, організація прагне зменшити кількість конфліктів і підвищити загальну продуктивність [12; 45].

Нормативно-правове забезпечення управління конфліктами на підприємстві охоплює кілька ключових напрямів, кожен з яких має свою специфіку і важливість для забезпечення ефективного вирішення конфліктних ситуацій:

1. Розробка і впровадження внутрішніх політик і процедур. Це включає створення детальних інструкцій і регламентів, що визначають, як слід діяти в разі виникнення конфліктів. Політики повинні включати процедури для виявлення, реєстрації та врегулювання конфліктів, а також механізми для забезпечення справедливого і неупередженого розгляду ситуацій.

2. Забезпечення правового захисту працівників. Нормативно-правове забезпечення повинно гарантувати права працівників у конфліктних ситуаціях. Це може включати захист від дискримінації, репресій або несправедливого ставлення, що може виникати внаслідок конфліктів.

3. Регламентація медіації та альтернативних способів вирішення конфліктів. Важливо створити норми, які б сприяли використанню медіації,

арбітражу та інших альтернативних способів вирішення конфліктів. Ці методи можуть бути менш формальними і сприяти швидшому та ефективнішому вирішенню суперечок.

4. Оцінка і контроль виконання норм і процедур. Нормативно-правове забезпечення повинно включати механізми для контролю за дотриманням встановлених процедур і норм. Це може включати регулярний аудит, моніторинг і звітність щодо управління конфліктами.

5. Навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Розробка програм навчання для працівників і керівників з питань управління конфліктами є критично важливим. Це забезпечує знання та навички для ефективного вирішення конфліктів і запобігання їх ескалації.

6. Визначення відповідальності і повноважень. Важливо чітко визначити, хто відповідає за управління конфліктами на різних рівнях організації. Це може включати ролі для HR-менеджерів, спеціалістів з управління конфліктами або зовнішніх консультантів.

7. Регулювання етапів і процедури розгляду конфліктів. Нормативні документи повинні визначати чіткі етапи і процедури для розгляду конфліктів, включаючи терміни для вирішення, механізми оскарження рішень та способи документування процесу.

8. Інтеграція з іншими правовими нормами. Важливо, щоб внутрішні норми і процедури були узгоджені з національним трудовим законодавством та іншими відповідними правовими актами. Це забезпечить правову відповідність і уникне потенційних юридичних проблем.

9. Оцінка ефективності і вдосконалення. Постійний моніторинг і оцінка ефективності існуючих процедур є необхідними для їх вдосконалення. Це включає регулярний перегляд політик і адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

10. Забезпечення комунікації і зворотного зв'язку. Створення механізмів для відкритої комунікації між працівниками і керівництвом з питань конфліктів сприяє швидкому виявленню і вирішенню проблем. Це також включає

отримання зворотного зв'язку для вдосконалення процедур і політик.

Ці напрямки допомагають створити ефективну і справедливую систему управління конфліктами на підприємстві, що сприяє покращенню робочого середовища і підвищенню продуктивності.

Основою нормативно-правового забезпечення регулювання конфліктів у трудових колективах є Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 3 березня 1998 року № 137/98-ВР [57].

Цей Закон визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Стаття 2 Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає поняття колективного трудового спору (конфлікту). Колективний трудовий спір (конфлікт) - це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудових відносин, щодо [57]:

- а) встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;
- б) укладення чи зміни колективного договору, угоди;
- в) виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень;
- г) невиконання вимог законодавства про працю.

Стаття 3 Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає сторони колективного трудового спору (конфлікту). Сторонами колективного трудового спору (конфлікту) є [57]:

- на виробничому рівні - наймані працівники (окремі категорії найманих працівників) підприємства, установи, організації чи їх структурних підрозділів або первинна профспілкова чи інша уповноважена найманими працівниками організація та роботодавець. За дорученням інтереси роботодавця у колективному трудовому спорі (конфлікті) може представляти інша особа, організація роботодавців, об'єднання організацій роботодавців;

- на галузевому, територіальному рівнях - наймані працівники підприємств, установ, організацій однієї або декількох галузей (професій) або адміністративно-територіальних одиниць чи профспілки, їх об'єднання або інші уповноважені цими найманими працівниками органи та організації роботодавців, їх об'єднання або центральні органи виконавчої влади, або місцеві органи виконавчої влади, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

- на національному рівні - наймані працівники однієї або декількох галузей (професій) чи профспілки або їх об'єднання чи інші уповноважені найманими працівниками органи та всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців або Кабінет Міністрів України.

Уповноважений найманими працівниками на представництво орган є єдиним повноважним представником найманих працівників до моменту припинення такого спору (конфлікту).

Колективний трудовий спір (конфлікт) виникає з моменту, коли уповноважений представницький орган найманих працівників, категорії найманих працівників, колективу працівників або профспілки одержав від роботодавця, уповноваженої ним особи, організації роботодавців, об'єднання організацій роботодавців повідомлення про повну або часткову відмову у задоволенні колективних вимог і прийняв рішення про незгоду з рішенням роботодавця, уповноваженої ним особи, організації роботодавців, об'єднання організацій роботодавців або коли строки розгляду вимог, передбачені цим Законом, закінчилися, а відповіді від роботодавця, уповноваженої ним особи, організації роботодавців, об'єднання організацій роботодавців не надійшло.

Про виникнення колективного трудового спору (конфлікту) орган, який представляє інтереси найманих працівників або профспілки, зобов'язаний у триденний строк письмово проінформувати роботодавця, місцевий орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування за місцезнаходженням підприємства та Національну службу посередництва і примирення [57].

Жодна із сторін колективного трудового спору (конфлікту) не може

ухилитися від участі в примирній процедурі. Сторони колективного трудового спору (конфлікту), примирна комісія і трудовий арбітраж зобов'язані використати для врегулювання колективного трудового спору (конфлікту) всі можливості, не заборонені законодавством. Якщо примирні органи не змогли врегулювати розбіжності між сторонами, причини розбіжностей з обґрунтуванням позицій сторін у письмовій формі доводяться до відома кожної із сторін колективного трудового спору (конфлікту). У цьому разі наймані працівники або уповноважений ними орган чи професійна спілка мають право з метою виконання висунутих вимог застосовувати усі дозволені законодавством засоби [57].

Інформаційне забезпечення управління конфліктами на підприємстві є ключовим елементом, який охоплює ряд заходів і ресурсів, призначених для ефективного виявлення, аналізу та вирішення конфліктів. Це положення охоплює кілька важливих компонентів [14; 67]:

1. Збір і систематизація даних. Це передбачає збір вичерпних даних про конфліктні ситуації, їх характеристики, учасників, основні причини та результати. Це може включати збір даних з опитувань, анкет, спостереження за робочим середовищем, аналіз документів і записів.

2. Аналіз та обробка інформації. Дані необхідно вивчати та оцінювати, щоб виявити тенденції, моделі та фактори, що сприяють конфлікту. Це може включати статистичний аналіз, виявлення важливих проблем та оцінку ефективності поточних стратегій управління конфліктами.

3. Інформаційні системи та технології охоплюють інструменти та методи, що використовуються для збору, зберігання, обробки та розповсюдження інформації всередині організації або між різними об'єктами. Сучасні інформаційні системи, такі як системи управління взаємовідносинами з клієнтами (crm), програмне забезпечення для моніторингу конфліктів і платформи для керування інформацією, пов'язаною з конфліктами, використовуються для ефективного управління конфліктами.

4. Керівні принципи та закони. Передбачає створення та підтримку

документів, які регулюють процедури управління конфліктами, включаючи політику, інструкції, вказівки та звіти. Це гарантує ясність і послідовність вирішення конфлікту.

5. Комунікація та звітність. Створення ефективних каналів зв'язку для полегшення потоку інформації між усіма зацікавленими сторонами, залученими в конфлікт, включаючи співробітників, керівництво та зовнішніх консультантів. Це також включає послідовне звітування та вирішення конфліктів.

6. Навчання та розвиток. Пропонувати працівникам і керівникам необхідні інструменти та досвід для врегулювання конфліктів через освітні програми, тренінги та семінари.

7. Моніторинг та оцінка. Регулярне відстеження успішності поширення інформації та оцінка її впливу на вирішення конфлікту. Це включає в себе аналіз і вдосконалення інформаційних ресурсів і процедур на основі досягнутих результатів.

8. Відповідальність і управлінський контроль. Визначення осіб та підрозділів, відповідальних за інформаційне забезпечення управління конфліктами, а також контроль за дотриманням встановлених процедур і норм.

Таким чином, інформаційне забезпечення управління конфліктами є основою для розробки і реалізації ефективних стратегій і практик, які допомагають знижувати ймовірність виникнення конфліктів, а також ефективно їх вирішувати, підтримуючи позитивне робоче середовище і сприяючи досягненню організаційних цілей.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління конфліктами на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Конфлікт можна визначити як відкрите або приховане протистояння різноспрямованих інтересів, цілей та тенденцій розвитку соціально-економічних суб'єктів, яке призводить до безпосереднього або опосередкованого зіткнення соціально-економічних сил. Це протистояння базується на протидії чинним нормативно-правовим актам і сприяє формуванню нової, вдосконаленої системи взаємовідносин.

2. Встановлено, що конфлікт є явищем із суперечливою природою. З одного боку, він може стимулювати розвиток управлінської системи та сприяти вдосконаленню менеджменту, з іншого - уповільнювати цей процес, призводячи до втрат у роботі підприємств, зниження ефективності та виникнення небажаних наслідків, таких як авантюризм, опортунізм, бюрократія і тіньова діяльність. Окремо слід підкреслити, що управлінські конфлікти часто виникають у процесі прийняття рішень. Такі рішення можуть бути як формальними, так і неформальними, раціональними або інтуїтивними, письмовими або усними.

3. Узагальнено, що конфлікти можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на різних рівнях управлінської діяльності та в різних системах управління підприємством. Тому важливо не лише чітко визначити поняття конфлікту і основні терміни теорії управління конфліктами, але й розробити ефективні методи їх управління, щоб мінімізувати негативні наслідки та максимізувати позитивні результати, які можуть виникнути з конфліктів у рамках підприємства.

4. Обґрунтовано, що ефективне управління конфліктами є критично важливим аспектом функціонування будь-якого підприємства, оскільки конфлікти можуть мати значний вплив на продуктивність та атмосферу в організації. Конфлікти, які виникають у процесі діяльності, можуть як

загрожувати стабільності підприємства, так і створювати можливості для його розвитку. Без належного управління конфліктами існує ризик їх ескалації, що може призвести до зниження ефективності роботи, втрати мотивації співробітників і навіть фінансових збитків. На підприємствах, де конфлікти не управляються належним чином, часто спостерігається високий рівень плинності кадрів та низький рівень задоволеності працівників.

5. Визначено, що один із ключових етапів управління конфліктами – це їх ідентифікація та оцінка, яка передбачає визначення типів конфліктів та їх взаємозв'язків. Цей процес є досить складним, але водночас надзвичайно важливим, оскільки його результати стануть основою для оцінки рівня конфліктів, а також розробки методів їх уникнення або мінімізації негативних наслідків. Тому необхідно ретельно розробляти моделі та механізми ідентифікації конфліктів з детальним аналізом і розрахунком показників соціально-економічної доцільності для підприємства.

6. Встановлено, що дослідження охоплює різні підходи до виявлення та оцінювання управлінських конфліктів в практиці, що дозволяє розробити методику їх ідентифікації. Цей метод включає наступні етапи: визначення частоти ідентифікації управлінських конфліктів; використання методів збору інформації для їх виявлення; оцінка працівників та присвоєння їм статусу за рівнем участі в конфліктних ситуаціях (маркування рівня конфліктності); визначення причин ймовірності виникнення конфліктів; формування мапи управлінських конфліктів підприємства. Запропонований метод, на відміну від інших, підвищує інформативність та обґрунтованість результатів, оптимізує частоту ідентифікації, враховуючи її економічну доцільність, і чітко визначає основні причини конфліктів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «НАНО ТРЕЙД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження функціонування системи управління конфліктами на підприємстві обрано ТОВ «Нано Трейд». Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарської діяльності ТОВ «Нано Трейд» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарської
діяльності ТОВ «Нано Трейд»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НАНО ТРЕЙД
Скорочена назва	ТОВ «Нано Трейд»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	37145075
Дата реєстрації	21.06.2010 р.
Розмір статутного капіталу	300 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	приватна
Види діяльності	Основний: 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення Інші: 20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у. 45.31 Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів 82.92 Пакування
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 01010, місто Київ, ВУЛИЦЯ АНІЩЕНКА, будинок 12, офіс 9

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ «Нано Трейд», код ЄДРПОУ 37145075, було зареєстровано 21.06.2010 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи

складає 300000,00 грн. На час останнього оновлення даних 09.09.2024 р. статус юридичної особи - не перебуває в процесі припинення. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «Нано Трейд» є Руденко Олексій Борисович.

Діяльність підприємства потребує певного організаційного наповнення, визначення осіб чи підрозділів, які повинні виконувати його завдання. ТОВ «Нано Трейд» здійснює свою підприємницьку діяльність у такому напрямку: імпорт та гуртовий продаж одягу й інших товарів, в т.ч. вживаних, вироблених закордоном.

Географія бізнесу ТОВ «Нано Трейд» є надзвичайно широка. Так, основними партнерами підприємства є такі суб'єкти підприємницької діяльності: ПП Салько О.В. (м.Харків), ПП Казімір С.В. (м. Полтава), ПП Ленська Л.Ю. (м. Харків), ПП “Гранд Текстіль” (м. Київ), ПП Грицюк А. В., ПП Молчанов А. В. (м. Бориспіль).

Підприємство ТОВ «Нано Трейд» також взаємодії з іноземними партнерами: фірмою Handelsagentur Export – Import Dieter Göbel (Німеччина), в якій купує вживаний одяг та оригінальні вироби, тобто несортовані товари на основі контракту купівлі-продажу гуртових партій товару; фірмою Olitex International (Данія), яка постачає товар з Великобританії та Німеччини; фірмою Joint Venture London Textile V&A (UK) Ltd (Велика Британія).

Мета діяльності торговельного підприємства ТОВ «Нано Трейд» полягає в забезпеченні ефективного процесу купівлі-продажу товарів з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Основними завданнями підприємства ТОВ «Нано Трейд» є організація стабільного товарообігу, пошук і залучення нових клієнтів, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності.

Торговельне підприємство ТОВ «Нано Трейд» також прагне оптимізувати логістичні процеси, контролювати якість продукції та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Досягнення цих цілей дозволяє підприємству підтримувати фінансову стабільність і сприяти подальшому розвитку в умовах ринкової економіки.

ТОВ «Нано Трейд» є юридичною особою, має самостійний баланс та розрахунковий (поточний) банківський рахунок, а також має право мати валютний та інші банківські рахунки. Товариство вважається створеним як юридична особа з дня його державної реєстрації згідно чинного законодавства України. Товариство для досягнення мети своєї діяльності має право від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в судах різної юрисдикції.

ТОВ «Нано Трейд» є власником майна, переданого йому учасниками Товариства у власність як вклад до статутного капіталу, продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності, одержаних доходів, іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені чинним законодавством України. Товариство здійснює у відповідності з чинним законодавством України володіння, користування та розпорядження майном, що належить йому на праві власності.

ТОВ «Нано Трейд» самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном. Товариство не відповідає за зобов'язаннями його учасників, окрім схвалених відповідним органом Товариства зобов'язань його учасників (засновників), що пов'язані зі створенням Товариства. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави. Учасники Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з його діяльністю, в межах вартості своїх вкладів, окрім випадків, встановлених чинним законодавством України. Держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства.

ТОВ «Нано Трейд» може створювати дочірні підприємства (господарські товариства) з правами юридичної особи, а також філії та представництва на території України та за її межами з дотриманням вимог, встановлених чинним законодавством України і законодавством відповідної іноземної держави. Філії та представництва Товариства є відокремленими підрозділами Товариства, що розташовані поза його місцезнаходженням. Створення філій та відкриття представництв Товариства здійснюється згідно з вимогами чинного

законодавства України чи держави, на території якої вони засновуються. Філії та представництва не є юридичними особами і діють на підставі затвердженого Товариством положення.

ТОВ «Нано Трейд» самостійно планує свою господарську і іншу діяльність, а також соціальний розвиток його колективу. При цьому Товариство керується положеннями чинного законодавства України, а також рішеннями його органів, прийнятих в межах їх компетенції.

ТОВ «Нано Трейд» має право:

- вчиняти будь-які правочини (договори, контракти), що не суперечать чинному законодавству України, в тому числі договори купівлі-продажу, міни (бартеру), підряду, оренди, схову, доручення, застави, тощо;
- випускати, реалізувати та купувати цінні папери;
- страхувати власне майно;
- на підставі довіреностей здійснювати представництво інтересів юридичних та фізичних осіб, як українських, так і іноземних;
- користуватися на договірній основі банківськими кредитами та надавати банку право використовувати свої вільні грошові кошти, отримувати позику від своїх учасників та інших фізичних та юридичних осіб у встановленому чинним законодавством України порядку, надавати позики, фінансову допомогу юридичним та фізичним особам в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

ТОВ «Нано Трейд» може здійснювати зовнішньоекономічну діяльність в порядку, встановленому чинним законодавством України. Для здійснення зовнішньоекономічної діяльності Товариство має право: відкривати валютні рахунки в банківських установах, укладати зовнішньоекономічні контракти з іноземними юридичними особами і здійснювати операції, що пов'язані з використанням іноземної валюти, засновувати підприємства з іноземними інвестиціями, а також брати участь у їх діяльності, здійснювати інші операції в процесі зовнішньоекономічної діяльності.

Однією з важливих характеристик організації, сформованої ТОВ «Нано

Трейд», розташованої в м. Києві, є її організаційна структура. Організаційна структура управління ТОВ «Нано Трейд» наведена на рис. 2.1.

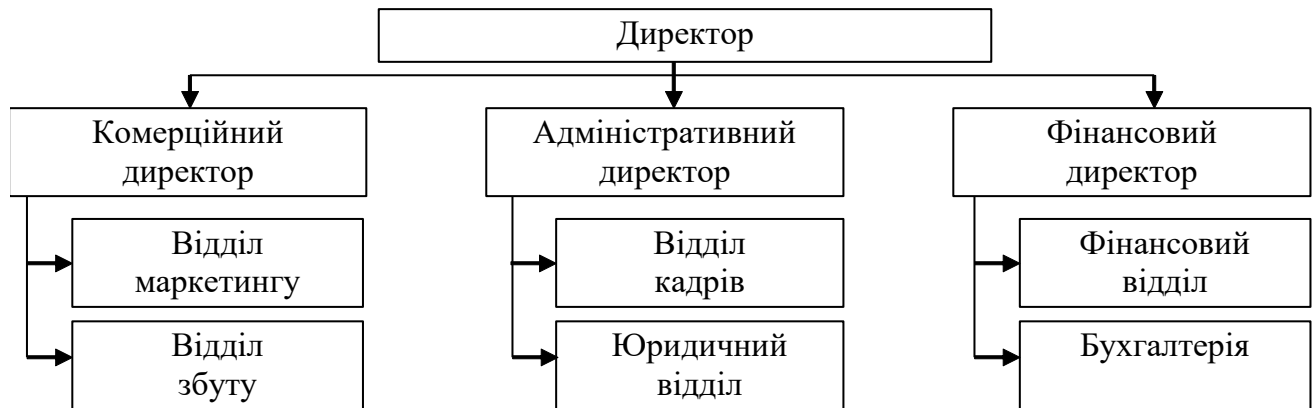


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нано Трейд»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Структура досліджуваної організації має лінійно-функціональну форму, що дозволяє успішно виконувати поставлені завдання. Лінійно-функціональна структура управління є однією з найбільш поширених моделей організації керівних процесів на підприємствах. Її особливість полягає в тому, що кожен підрозділ або працівник підпорядковується тільки одному керівнику, що забезпечує чітку вертикаль влади та відповідальності. Така структура дозволяє ефективно розподіляти завдання і контролювати їх виконання на всіх рівнях. Однак важливою рисою є також функціональна спеціалізація, коли кожен підрозділ відповідає за конкретний напрям діяльності. Це підвищує ефективність управління, але водночас може створювати проблеми з координацією між функціональними відділами. Лінійно-функціональна структура є особливо корисною для організацій з чітко визначеними завданнями і стабільним середовищем. Водночас, вона може бути менш гнучкою у швидкозмінних умовах.

Управління ТОВ «Нано Трейд» включає організацію внутрішніх процесів, створення організаційної структури та проведення безпосереднього управління всередині організації, здійснюючи такі функції, як планування, контроль, мотивація, координація та організація діяльності.

Структура управління в компанії ТОВ «Нано Трейд» визначає поділ обов'язків та службові зв'язки між підрозділами і працівниками управлінського апарату, що забезпечує процес підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень через чітку організацію взаємодії між елементами системи.

На рис. 2.1 представлена організаційна структура підприємства ТОВ «Нано Трейд», яка має лінійно-функціональну побудову. На вершині структури знаходиться директор, який керує трьома основними директорами: комерційним, адміністративним та фінансовим.

1. Комерційний директор відповідає за управління комерційною діяльністю підприємства. Йому підпорядковуються:

- відділ маркетингу, який займається дослідженням ринку, рекламою, просуванням товарів та послуг;
- відділ збуту, що відповідає за реалізацію товарів і обслуговування клієнтів.

2. Адміністративний директор керує адміністративними питаннями компанії. Його підрозділи:

- відділ кадрів, що відповідає за управління персоналом, включаючи найм, навчання і розвиток працівників;
- юридичний відділ, який забезпечує правову підтримку та контроль за дотриманням законодавства.

3. Фінансовий директор керує фінансовою діяльністю підприємства. Під його керівництвом працюють:

- фінансовий відділ, що займається фінансовим плануванням, аналізом і контролем;
- бухгалтерія, яка веде бухгалтерський облік, фінансову звітність та забезпечує податкові операції.

Таким чином, структура чітко розподіляє відповідальність між директорами за основні функції підприємства, забезпечуючи координацію діяльності різних підрозділів ТОВ «Нано Трейд».

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Систематична діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом для забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. В сучасних умовах динамічного ринкового середовища, коли економічні умови можуть різко змінюватися, своєчасна оцінка фінансового стану підприємства дозволяє вчасно виявити потенційні ризики та прийняти відповідні управлінські рішення. Регулярна діагностика сприяє глибокому розумінню фінансових результатів, виявляючи як сильні сторони, так і слабкі місця у фінансовій структурі компанії. Вона допомагає керівникам і інвесторам отримувати об'єктивну інформацію щодо рентабельності, ліквідності та платоспроможності підприємства.

Завдяки проведенню фінансового аналізу підприємство ТОВ «Нано Трейд» має змогу оцінити ефективність використання ресурсів, виявити проблеми в управлінні оборотними активами чи заборгованістю, а також зрозуміти, як зовнішні фактори впливають на його діяльність. Крім того, діагностика дозволяє визначати відповідність реальних фінансових показників стратегічним цілям компанії. Це, своєю чергою, надає можливість коригувати плани розвитку та запроваджувати більш ефективні механізми управління.

Особливо важливою є регулярність проведення такої діагностики, оскільки фінансові показники можуть суттєво змінюватися навіть за короткий проміжок часу. Такий підхід дозволяє не лише тримати фінансові процеси під контролем, але й передбачати можливі кризові ситуації, уникаючи негативних наслідків. Систематична діагностика також є основою для підготовки фінансової звітності, яка потрібна як для внутрішніх потреб, так і для зовнішніх користувачів, таких як банки, інвестори та партнери. Отже, фінансово-економічна діагностика є невід'ємним елементом сучасного управління підприємством ТОВ «Нано Трейд», що забезпечує його довгострокову стабільність і розвиток.

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Нано Трейд» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нано Трейд»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	127555,8	139754,0	163259,1	35703,3	27,99
Валовий прибуток, тис. грн.	3814,7	11830,5	8711,2	4896,5	128,36
Чистий прибуток, тис. грн.	148,9	1445,9	317,8	168,9	113,43
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3120,0	3475,3	4656,9	1536,9	49,26
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	39,5	61,5	324,7	285,3	у 7,23 р.б.
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	3080,6	3413,8	4332,2	1251,7	40,63
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	39	42	-3	-6,67
Фондовіддача, грн.	3233,35	2274,27	502,80	-2730,55	-84,45
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	0,88	1,58	7,73	6,85	у 7,81 р.б.
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2834,57	3583,44	3887,12	1052,55	37,13
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	41,41	40,94	37,69	-3,72	-8,99

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нано Трейд» за період з 2021 по 2023 рік демонструє позитивну динаміку розвитку підприємства. По-перше, чистий дохід за три роки зріс на 27,99%, досягнувши 163259,1 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання обсягів реалізації та загальної активності компанії. Валовий прибуток також значно зріс, збільшившись на 128,36% порівняно з 2021 роком, що вказує на покращення ефективності виробничої діяльності підприємства. Однак чистий прибуток компанії показав менше зростання - лише на 113,43%, з 148,9 тис. грн у 2021 році до 317,8 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про певні витрати або збільшення податкового навантаження.

Середньорічна вартість активів зросла на 49,26%, що є позитивним показником, оскільки свідчить про збільшення капіталовкладень і розширення активів підприємства. Особливо значним є зростання вартості необоротних

активів - у 7,23 рази, що вказує на значні інвестиції у довгострокові ресурси. Проте фондовіддача знизилась на 84,45%, що може свідчити про неефективне використання основних засобів або надмірні інвестиції, які не дають очікуваної віддачі. Фондоозброєність, навпаки, зросла у 7,81 рази, що показує покращення забезпечення працівників основними засобами. Продуктивність праці також зросла на 37,13%, що свідчить про покращення результативності працівників. Негативною тенденцією є зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 8,99%, що може свідчити про погіршення управління оборотними засобами ТОВ «Нано Трейд».

Незважаючи на це, загальна динаміка свідчить про поступове зростання підприємства, хоча є деякі аспекти, що потребують уваги, як, наприклад, ефективність використання основних засобів та управління оборотними активами ТОВ «Нано Трейд».

Систематична діагностика майнового стану підприємства є важливим елементом управлінської діяльності, що дозволяє підтримувати його стійкість та конкурентоспроможність. Регулярний аналіз майнових показників допомагає вчасно виявляти проблемні зони в діяльності підприємства та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, така діагностика дозволяє ефективно управляти активами, забезпечуючи оптимальний баланс між необоротними і оборотними активами, що безпосередньо впливає на ліквідність та рентабельність компанії. Важливим є також моніторинг змін у вартості основних засобів і їх ефективного використання, адже від цього залежить продуктивність праці та фондовіддача.

Оцінка майнового стану підприємства ТОВ «Нано Трейд» дає змогу уникати ризиків, пов'язаних із нераціональним використанням ресурсів і дозволяє краще планувати інвестиції. Таким чином, проведення систематичної діагностики не тільки допомагає підтримувати фінансову стабільність, але й сприяє довгостроковому розвитку підприємства.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Нано Трейд» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «Нано Трейд»
та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	38,7	0,98	84,2	2,81	565,2	8,94	526,5	у 13,60 р.б.	7,96
в т.ч. основні засоби	25,6	0,65	11,9	0,40	547,1	8,66	521,5	у 20,37 р.б.	8,01
2. Оборотні активи	3918,6	99,02	2909,0	97,19	5755,4	91,06	1836,8	46,87	-7,96
в т.ч. запаси	2336,1	59,03	133,5	4,46	2466,7	39,03	130,6	5,59	-20,01
дебіторська заборгованість	1292,0	32,65	1235,8	41,29	2446,5	38,71	1154,5	89,36	6,06
грошові кошти	40,3	1,02	752,7	25,15	31,5	0,50	-8,8	-21,84	-0,52
Пасиви									
1. Власний капітал	594,3	15,02	2040,2	68,16	2358,0	37,31	1763,7	у 2,96 р.б.	22,29
в т.ч. зареєстрований капітал	300,0	7,58	300,0	10,02	300,0	4,75	0,0	0,00	-2,83
нерозподілений прибуток	295,7	7,47	1741,6	58,19	2059,4	32,58	1763,7	у 5,96 р.б.	25,11
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	3363,0	84,98	953,0	31,84	3962,6	62,69	599,6	17,83	-22,29
Баланс	3957,3	100,00	2993,2	100,00	6320,6	100,00	2363,3	59,72	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані таблиці щодо майна та джерел його формування на підприємстві ТОВ «Нано Трейд» за 2021-2023 роки, можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, спостерігається значне зростання активів компанії: їх загальна вартість збільшилася на 2363,3 тис. грн, що на 59,72% більше у 2023 році порівняно з 2021 роком. Необоротні активи показали стрімке зростання у 13,60 разів, що свідчить про значне збільшення частки основних засобів, які в 2023 році зросли на 20,37 разів. Це позитивна динаміка, яка вказує на оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства. Оборотні активи, хоча і зросли на 46,87%, все ж демонструють певні коливання. Зокрема, запаси зросли лише на 5,59%, що може свідчити про ефективніше управління ними, але це також може бути пов'язано зі

зменшенням обсягів виробничої діяльності. Водночас, дебіторська заборгованість майже подвоїлася, збільшившись на 89,36%, що може вказувати на зростання ризиків неплатежів або затримок у розрахунках з контрагентами. Це є потенційним викликом для фінансової стабільності компанії.

Пасиви підприємства ТОВ «Нано Трейд» також зазнали значних змін. Власний капітал зріс у 2,96 рази, що свідчить про фінансове зміцнення підприємства, зокрема через накопичення нерозподіленого прибутку. Однак зареєстрований капітал залишився незмінним, що вказує на відсутність додаткових інвестицій ззовні. Поточні зобов'язання підприємства зросли на 17,83%, що може свідчити про збільшення короткострокових боргів і потребу в додаткових коштах для забезпечення поточної діяльності.

Загалом, підприємство ТОВ «Нано Трейд» демонструє позитивну динаміку зростання активів, однак виклики, пов'язані з дебіторською заборгованістю та зростанням поточних зобов'язань, потребують уваги для забезпечення фінансової стійкості в майбутньому.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим етапом в аналізі його ефективності та стабільності. Фінансові результати відображають прибутковість, рентабельність та загальний стан компанії, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення. Регулярний аналіз фінансових показників дозволяє вчасно виявляти слабкі місця у діяльності підприємства, що потребують корекції. Це також сприяє запобіганню можливих ризиків та загроз для бізнесу. Систематична діагностика дозволяє відслідковувати динаміку змін і визначати, наскільки успішно впроваджуються стратегічні плани.

Окрім того, вона дає можливість порівняти результати з конкурентами та аналізувати власну конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, фінансова діагностика є важливим інструментом для забезпечення довгострокової фінансової стійкості та розвитку підприємства.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Нано Трейд» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Нано Трейд», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	127555,8	139754,0	163259,1	35703,3	27,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	123741,1	127923,5	154547,9	30806,8	24,90
Валовий прибуток	3814,7	11830,5	8711,2	4896,5	128,36
Інші операційні доходи	0,0	0,0	2,9	2,9	100,00
Інші операційні витрати	3654,0	10039,1	8316,6	4662,6	127,60
Фінансовий результат від операційної діяльності	160,7	1791,4	397,5	236,8	147,36
Інші витрати	0,0	0,0	9,9	9,9	100,00
Фінансовий результат до оподаткування	160,7	1791,4	387,6	226,9	141,19
Чистий фінансовий результат	148,9	1445,9	317,8	168,9	113,43

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції за цей період зріс на 27,99%, що свідчить про позитивну динаміку зростання продажів. Разом з тим, собівартість реалізованої продукції також збільшилася на 24,90%, що може впливати на зниження валового прибутку у довгостроковій перспективі. Валовий прибуток у 2023 році склав 8711,2 тис. грн, що на 128,36% більше порівняно з 2021 роком, але він є меншим, ніж у 2022 році. Інші операційні витрати показали значне зростання - на 127,60%, що вказує на необхідність оптимізації витратної частини підприємства. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році знизився порівняно з 2022 роком, але все ще перевищує показник 2021 року на 147,36%. Чистий фінансовий результат також зріс на 113,43% порівняно з 2021 роком, проте в порівнянні з 2022 роком він демонструє спад.

Загалом, підприємство ТОВ «Нано Трейд» демонструє стабільне зростання доходів, але зростання витрат вимагає більш детальної уваги для покращення фінансових показників у майбутньому.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Нано Трейд» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «Нано Трейд»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,17	3,05	1,45	0,29	24,65
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,79	0,01	0,00	-33,66
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	555,6	1956	1792,8	1237	у 2,22 р.б.
Коефіцієнт автономії	0,15	0,68	0,37	0,22	148,42
Коефіцієнт фінансової залежності	6,66	1,47	2,68	-3,98	-59,74
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,18	2,14	0,60	0,42	у 2,36 р.б.
Коефіцієнт оборотності активів	40,88	40,21	35,06	-5,83	-14,25
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	245,37	106,10	74,24	-171,13	-69,74
Рентабельність господарської діяльності, %	0,13	1,30	0,24	0,11	х
Рентабельність власного капіталу, %	28,64	109,77	14,45	-14,19	х
Рентабельність продукції, %	3,08	9,25	5,64	2,55	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, аналіз даних показує, що коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 24,65%, що свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Однак коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився незмінним на рівні 0,01, що вказує на низький рівень грошових коштів для негайного погашення боргів. Чистий оборотний капітал збільшився більш ніж у два рази, що є позитивною тенденцією для фінансової стабільності підприємства. Коефіцієнт автономії зріс на 148,42%, що говорить про зміцнення незалежності від зовнішнього фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності знизився на 59,74%, що свідчить про покращення стійкості підприємства. Рентабельність продукції за три роки зросла з 3,08% до 5,64%, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції ТОВ «Нано Трейд».

2.3. Оцінка сучасного стану управління конфліктами на підприємстві

Керування будь-яким підприємством, зокрема його діяльність, завжди супроводжується різними видами управлінських конфліктів. Незважаючи на безліч підходів і точок зору щодо природи конфліктів, їхньої ролі та методів врегулювання, сучасні дослідження акцентують увагу не на тому, чи є конфлікт позитивним чи негативним явищем, і не на тому, як уникнути його появи, а на необхідності створення ефективної системи управління конфліктами [53, с. 92].

Розбіжності між теорією і практикою управління конфліктами вимагають глибокого аналізу цього процесу на конкретному підприємстві. Для дослідження обрано ТОВ «Нано Трейд». Дослідження проводилося шляхом анонімного опитування керівників відділів, департаментів та інших підрозділів, їхніх заступників і вищих управлінських посадовців (загалом 20 осіб). Метою опитування було кілька завдань. По-перше, потрібно було з'ясувати, як керівники розуміють природу та значення конфлікту, його причини та специфіку прояву в банку. По-друге, важливо було вивчити стан та особливості процесу управління конфліктами в ТОВ «Нано Трейд».

Результати проведеного оцінювання розуміння керівниками ТОВ «Нано Трейд» поняття організаційного конфлікту представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати проведеного оцінювання розуміння поняття організаційного конфлікту керівниками ТОВ «Нано Трейд»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Вважають конфліктом відсутність згоди, протистояння, загострення відносин між певними суб'єктами (посадовими особами)	92
Конфлікт не обов'язково повинен мати уособлені сторони	8

Джерело: складено за результатами анкетування

Перш за все, слід звернути увагу на схожість у сприйнятті поняття конфлікту серед респондентів. Так, 92% керівників ТОВ «Нано Трейд» вважають конфліктом відсутність згоди, протистояння або загострення

відносин між певними учасниками, асоціюючи конфлікт із конкретними сторонами. Лише 8% респондентів вбачають можливість конфлікту без чітко виражених учасників, зазначаючи, що конфлікт може виникати через розбіжності в цілях, технологіях або структурних елементах організації. Однак, не виключено, що ці відповіді також мали інше значення.

Результати аналізу розуміння організаційного конфлікту керівниками ТОВ «Нано Трейд» представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Результати проведеного оцінювання розуміння системності конфліктів, як явища в організації керівниками ТОВ «Нано Трейд»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Намагаються не помічати конфліктів або принаймні не розцінювати ситуації як конфліктні	87
Звертають увагу на конфліктні ситуації та вважають це системним явищем	13

Джерело: складено за результатами анкетування

Варто також відзначити, що керівники ТОВ «Нано Трейд» мають тенденцію не помічати конфлікти або не вважати певні ситуації конфліктними. Про це свідчить факт, що 87% респондентів сприймають конфлікти як рідкісне явище. Однак, детальний аналіз управлінських процесів ТОВ «Нано Трейд» вказує на те, що конфлікти є регулярними і являють собою постійний стан, у якому перебуває підприємство.

Важливо розуміти, що в сучасних умовах немає ідеальних підприємств, де б усе функціонувало безконфліктно: ані в управлінських стилях, ані в структурах, ані у відносинах з колективом чи зовнішнім середовищем. Конфлікти є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації, і їх необхідно ефективно управляти. Поглиблене дослідження конфліктів у ТОВ «Нано Трейд» демонструє, що конфліктні ситуації не лише неминучі, а й є природною складовою розвитку підприємства.

Результати оцінювання розуміння динамічності організаційного конфлікту керівниками ТОВ «Нано Трейд» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати проведеного оцінювання розуміння динамічності організаційного конфлікту керівниками ТОВ «Нано Трейд»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Конфлікт є статичним, малорухливим станом та процесом	50
Конфлікт є динамічним мінливим станом та процесом	50

Джерело: складено за результатами анкетування

Конфлікт не є сталим явищем, а постійно змінюється протягом свого розвитку. Це динамічний процес, і правильне управління конфліктами має також бути адаптивним. Однак, лише половина керівників структурних підрозділів ТОВ «Нано Трейд» усвідомлює, що конфлікт є динамічним процесом. Інша половина вважає конфлікт лише пасивним станом, що ускладнює ефективне його вирішення.

Результати проведеного оцінювання розуміння власної поведінки у виникненні конфліктів керівниками ТОВ «Нано Трейд» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Результати проведеного оцінювання розуміння власної поведінки у виникненні конфліктів керівниками ТОВ «Нано Трейд»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Вбачають в джерелі конфлікту власні рішення та дії по відношенню до підлеглих	90
Вбачають в джерелі конфлікту виключно дії підлеглих	10

Джерело: складено за результатами анкетування

Якщо причина конфлікту пов'язана з поведінкою працівників ТОВ «Нано Трейд», їх можна умовно розділити на керівників і підлеглих. Зазвичай керівники не визнають, що їхні рішення або поведінка можуть спричиняти конфлікти. Проте в випадку керівників досліджуваного банку близько 90 % опитаних підтверджують, що керівна система має певну роль у виникненні конфліктів.

Результати проведеного оцінювання розуміння причин виникнення конфліктів керівниками ТОВ «Нано Трейд» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати проведеного оцінювання розуміння причин виникнення
конфліктів керівниками ТОВ «Нано Трейд»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Розбіжності у поглядах працівників	26,5
Мінливість внутрішнього та зовнішнього середовищ	7,0
Розподіл ресурсів	8,5
Відмінності у стилі управління	16,2
Взаємозалежність задач і неправильно поставлені задачі	12,0
Нерозуміння підлеглими цілей організації і дій керівництва	7,7
Розподіл прав та повноважень	14,5
Неефективна структура управління	7,6

Джерело: складено за результатами анкетування

Серед основних причин конфліктів 26,5 % опитаних вважають, що основною є розбіжність у поглядах працівників. Лише 7 % вказують на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища як причину конфліктів. Інші фактори, такі як розподіл ресурсів (8,5 %), стилі управління (16,2 %), взаємозалежність завдань і неправильно поставлені завдання (12 %), нерозуміння підлеглими цілей організації і дій керівництва (7,7 %), розподіл прав та повноважень (14,5 %), і неефективна структура управління (7,6 %), можна умовно об'єднати в одну групу причин, що пов'язані з діями керівництва ТОВ «Нано Трейд». Хоча 66,5 % опитаних визнають, що ці причини можуть спричиняти конфлікти, існують сумніви щодо того, що керівники готові визнати їх як основні. Це пов'язано з тим, що ці причини є системними і тісно пов'язані з управлінською діяльністю: керівники відповідальні за розподіл ресурсів, створення структури управління, розподіл прав і повноважень тощо.

Усунення таких причин вимагатиме змін у діяльності самих керівників і визнання їхньої неефективності, що є складним кроком. Відповіді керівників щодо управління конфліктами в ТОВ «Нано Трейд» підтверджують це припущення.

Результати проведеного оцінювання розуміння необхідності управління конфліктами серед керівників ТОВ «Нано Трейд» представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати проведеного оцінювання розуміння необхідності управління конфліктами серед керівників ТОВ «Нано Трейд»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Вважають, що конфліктами необхідно управляти та отримувати з цього вигоду	35
Вважають, що конфлікти треба швидко долати та придушувати	5

Джерело: складено за результатами анкетування

Лише 35 % опитаних вважають, що конфліктами слід управляти, тоді як решта керівників структурних підрозділів ТОВ «Нано Трейд» віддають перевагу їх вирішенню і подоланню. Лише 29 % респондентів намагаються управляти конфліктами та отримувати з цього вигоду, тоді як 61 % зосереджені на швидкому вирішенні конфліктів, і для 14 % це рішення може бути досягнуте за будь-яку ціну. Це свідчить про обмежене розуміння конфліктів, яке зводить їх до людського фактору та психологічних аспектів, а також про поверхневий підхід до їхнього вирішення в організації.

Ще один важливий момент: коли одне і те саме питання про принципи управління конфліктами формулюється по-різному, отримуються різні відповіді. Це не є результатом неувважності, а відображає реальні погляди керівників ТОВ «Нано Трейд». Наприклад, 41,31 % респондентів вважають управління конфліктами постійним процесом, але лише 10 % відповіли, що на підприємстві існує постійна система управління конфліктами.

Та ж сама суперечність простежується і в інших відповідях: 46 % опитаних вважають, що управління конфліктами є безперервним, але лише 10 % визнають наявність постійної системи управління конфліктами.

Важливо, щоб керівники структурних підрозділів ТОВ «Нано Трейд» усвідомлювали момент початку конфлікту. Логічно припустити, що деякі керівники почнуть управляти конфліктами лише після їх виникнення. Серед

опитаних є переважна більшість, яка не підтримує постійного управління конфліктами. Зокрема, 15 % опитаних визнають конфліктною ситуацію тільки тоді, коли вона стане очевидною, 35 % вважають ситуації конфліктними, коли з'являються передумови для їхнього перетворення в конфлікт, а 50 % вважають, що конфлікт виникає разом із суперечностями, які є його основою.

У разі опитування керівників структурних підрозділів ТОВ «Нано Трейд» стосовно ознак завершення конфлікту варто відзначити відповідний розподіл думок. Результати проведеного оцінювання розуміння ознак завершення конфлікту серед керівників ТОВ «Нано Трейд» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Результати проведеного оцінювання розуміння ознак завершення конфлікту
серед керівників ТОВ «Нано Трейд»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Конфлікт вважається таким, що закінчився, в тому випадку, коли подолані зовнішні його прояви	13
Конфлікт є завершеним, коли відновлений початковий передконфліктний стан	30
Ознакою закінчення конфлікту є подолання причин конфлікту	57

Джерело: складено за результатами анкетування

Отже, 13 % респондентів вважають, що конфлікт закінчується, коли зникли його зовнішні прояви; 30 % вважають конфлікт завершеним, коли відновлюється початковий стан до конфлікту; а 57 % респондентів вважають, що конфлікт закінчується лише тоді, коли усунені його причини. Хоча велика кількість респондентів схиляється до останнього підходу, 43 % інших, судячи з їхнього розуміння завершення конфлікту, ймовірно, застосовуватимуть менш ефективні методи управління конфліктами.

Проблеми, що свідчать про неадекватне розуміння важливості управління конфліктами та його впливу на ефективність підприємства, можна проілюструвати через цілі такого управління. У ТОВ «Нано Трейд» цілі управління конфліктами можна узагальнити за критерієм «здобутки-втрати» наступним чином:

1. Мінімізація негативного впливу та максимально швидке вирішення конфлікту.
2. Швидке вирішення конфлікту будь-якою ціною.
3. Максимізація вигоди від конфлікту та управлінська спроба отримання з нього користі.
4. Конфлікт має бути вирішений, незалежно від витрат, часу, способів чи наслідків.

На основі попереднього аналізу сприйняття конфлікту керівництвом ТОВ «Нано Трейд» можна з упевненістю стверджувати, що основною реальною метою управління конфліктами є зменшення негативного впливу та максимально швидке їх вирішення. Це підтверджують результати опитування, згідно з якими 58 % респондентів підтримують таку позицію. Насторожує те, що є керівники, які віддають перевагу швидкому вирішенню конфлікту без урахування його вартості (2 % респондентів) або взагалі ігнорують ціну, час, способи вирішення та наслідки (11 %). Такий підхід може бути виправданий лише в критичних випадках, але він є нерегулярним для створення ефективної системи управління конфліктами в ТОВ «Нано Трейд».

Хоча попередні цілі можуть бути виправданими в окремих ситуаціях, їх не можна узагальнити для всіх випадків. Тому більш доцільно управляти конфліктами, зокрема досягаючи попередньо визначених цілей і намагаючись отримати максимальну вигоду. На жаль, лише 29 % керівників підтримують таку думку, що є недостатньо високим показником.

Продовжуючи попередні висновки, варто зазначити, що більшість керівників структурних підрозділів ТОВ «Нано Трейд» не готові визнавати наявність конфліктів у своїй організації. На питання: "Чи вважаєте ви, що конфліктний стан в організації є швидше тимчасовим, адже організація в принципі безконфліктна?" – були отримані відповіді, які свідчать про це (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Результати проведеного оцінювання розуміння тимчасовості стану
управлінського конфлікту серед керівників ТОВ «Нано Трейд»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Звичайно, так	30
Переважно, так	55
Переважно, ні	13
Звичайно, ні	3

Джерело: складено за результатами анкетування

Хоча управлінці можуть бути більш обізнаними в інших аспектах управління, зв'язок між значенням конфлікту та його місцем в організації є очевидним. Дуже тривожним є той факт, що лише 2 % опитаних визнають, що конфлікт не є тимчасовим явищем і що організація насправді є конфліктною. Це є серйозною проблемою з точки зору важливості управління конфліктами, враховуючи їхній вплив на організацію.

Ця ситуація має кілька основних передумов, які можна узагальнити таким чином:

1. В організації домінує психологічний підхід до розуміння конфлікту та його ролі.
2. На підприємстві відсутня система управління конфліктами, і керівники структурних підрозділів ТОВ «Нано Трейд» не бачать необхідності в її впровадженні.
3. Коли конфлікти все ж виникають, їх управління не розглядається як пріоритетна ціль.
4. Керівники структурних підрозділів не приділяють достатньої уваги впливу конфліктів на результативність.
5. Існує стереотипне мислення щодо конфліктів, яке зводить їх до дрібниць, незначних явищ, що сприймаються як незначні або прості.
6. Керівники мають абсолютну впевненість у своєму контролі над будь-якою ситуацією, яку можна кваліфікувати як конфлікт.

В рамках дослідження було проведене анкетування членів колективу ТОВ

«Нано Трейд», що дозволило створити уявлення про соціально-психологічний клімат у групі. Для цього використовувалася «Анкета для оцінки загальної атмосфери в колективі». Результати опитування показали наступне: 65% опитаних повністю задоволені своєю роботою, вважають її цікавою та різноманітною, і не планують змінювати робоче місце найближчим часом. Вони описують відносини в колективі як дружні і довірчі; 35% висловили невдоволення заробітною платою і вважають, що керівництво занадто суворе і прискіпливе. Загальну атмосферу в колективі оцінюють на «4», зазначаючи, що хоча іноді виникають конфлікти та непорозуміння, вони швидко вирішуються.

Результати анкетування представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Середні показники анкетування працівників для оцінки загальної атмосфери в колективі ТОВ «Нано Трейд»

Показник	Виражається (в балах)								Показник
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружність	х								Ворожість
Згода	х								Незгода
Задоволення			х						Незадоволення
Продуктивність		х							Нераціональність
Теплота	х								Холодність
Співпраця		х							Незгуртованість
Доброзичливість		х							Недоброзичливість
Захопленість				х					Байдужість
Цікавість							х		Нудьга
Успішність				х					Безуспішність

Джерело: складено за результатами анкетування

За даними табл. 2.14 визначили середньо групову оцінку психологічного клімату, яка склала 27. Дане число є оцінкою співробітників, згідно з якою соціально-психологічний клімат ТОВ «Нано Трейд» до певної міри є нестійким.

Отже, сучасний підхід до управління конфліктами є явно неадекватним їхньому справжньому значенню та ролі. Тому існує потреба у розробці системи управління конфліктами та переосмисленні їх значення на практиці.

В кінцевому рахунку, необхідно створити карту ідентифікованих управлінських конфліктів, використовуючи запропоновану методику.

Формально це слід представити у вигляді, наведеному в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Результат побудови мапи управлінських конфліктів ТОВ «Нано Трейд»

Види конфліктів	Група конфлікту (маркування)	Основні причини виникнення конфліктів	Ймовірність настання	Рівень впливу на продуктивність праці та інші показники діяльності персоналу	Механізми впливу (як проявляється)	Можливі наслідки
Конфлікт розподілу між відділами ресурсів	Оранжева	Зміна норм розподілу між підрозділами	Висока	Низький	Простий, зниження якості послуг	Втрати часу, пошук способів зміни норм розподілу, звільнення працівників
Конфлікт незадоволення технічного забезпечення сервісу	Червона	Недосконалі технології обслуговування	Висока	Середній	Зростання собівартості послуг, плинність кадрів	Неконкурентоспроможність послуг, зниження продуктивності
Конфлікт розкрадання матеріальних цінностей	Оранжева	Опортуністична поведінка персоналу	Середня	Середній	Порушення законодавчих норм	Штрафи, пеня, адміністративна та кримінальна відповідальності
Конфлікт неадекватності заробітної плати	Жовта	Неадекватно розроблена система мотивування	Низька	Високий	Обурення, відмова виконувати роботу, зниження продуктивності праці	Звільнення, страйки, втрати інтелектуальної власності та комерційної таємниці

Джерело: складено за результатами дослідження

Можна ствердити, що обраний стиль управління конфліктами ТОВ «Нано Трейд», загалом, формуватиме і ставлення до управління конфліктами, зокрема. Для того, щоб це відстежити доцільно виділити певні ознаки:

1. Загальне ставлення до конфліктів на підприємстві.
2. Значення керівника у розв'язанні конфлікту, стороною якого він не є.
3. Вибір, який здійснюють керівники на користь управління, вирішення,

подолання.

Враховуючи результати проведеного дослідження вважаємо за необхідне розглянути заходи щодо оптимізації режимів праці та відпочинку працівників в напрямі мінімізації конфліктних ситуацій на робочих місцях ТОВ «Нано Трейд».

Таким чином, управління конфліктами є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування підприємства ТОВ «Нано Трейд». Результати дослідження показують, що наявність конфліктів впливає на загальний соціально-психологічний клімат в організації. Хоча більшість працівників задоволені своєю роботою і описують відносини в колективі як дружні, існує суттєва частка, яка висловлює невдоволення, що може негативно вплинути на загальну атмосферу. Неправильне управління конфліктами може призвести до погіршення морального клімату, зниження продуктивності та навіть до втрати цінних співробітників. Ефективне управління конфліктами допоможе не лише усунути існуючі проблеми, а й запобігти виникненню нових. Тому важливо створити та впровадити систему управління конфліктами, що забезпечить конструктивне вирішення суперечок і мінімізацію їх негативних наслідків. Також необхідно розглянути заходи для оптимізації режимів праці та відпочинку працівників, щоб зменшити конфліктні ситуації. Важливо, щоб керівники розуміли значення конфліктів та їх вплив на результативність організації. Належне управління конфліктами сприятиме покращенню морального клімату, підвищенню ефективності роботи і загальному успіху підприємства.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки функціонування політики управління конфліктами в колективі підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Нано Трейд» здійснює свою підприємницьку діяльність у такому напрямку: імпорт та гуртовий продаж одягу й інших товарів, в т.ч. вживаних, вироблених закордоном. Підприємство ТОВ «Нано Трейд» також взаємодії з іноземними партнерами: фірмою Handelsagentur Export – Import Dieter Göbel (Німеччина), в якій купує вживаний одяг та оригінальні вироби, тобто несортовані товари на основі контракту купівлі-продажу гуртових партій товару; фірмою Olitex International (Данія), яка постачає товар з Великобританії та Німеччини; фірмою Joint Venture London Textile V&A (UK) Ltd (Велика Британія).

2. Встановлено, що мета діяльності торговельного підприємства ТОВ «Нано Трейд» полягає в забезпеченні ефективного процесу купівлі-продажу товарів з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Основними завданнями підприємства ТОВ «Нано Трейд» є організація стабільного товарообігу, пошук і залучення нових клієнтів, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності. Торговельне підприємство ТОВ «Нано Трейд» також прагне оптимізувати логістичні процеси, контролювати якість продукції та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

3. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нано Трейд» за період з 2021 по 2023 рік демонструє позитивну динаміку розвитку підприємства. По-перше, чистий дохід за три роки зріс на 27,99%, досягнувши 163259,1 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання обсягів реалізації та загальної активності компанії. Валовий прибуток також значно зріс, збільшившись на 128,36% порівняно з 2021 роком, що вказує на покращення ефективності виробничої діяльності підприємства. Однак чистий прибуток компанії показав менше зростання - лише на 113,43%, з 148,9 тис. грн у 2021

році до 317,8 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про певні витрати або збільшення податкового навантаження.

4. Узагальнено, що розбіжності між теорією і практикою управління конфліктами вимагають глибокого аналізу цього процесу на конкретному підприємстві. Для дослідження обрано ТОВ «Нано Трейд». Дослідження проводилося шляхом анонімного опитування керівників відділів, департаментів та інших підрозділів, їхніх заступників і вищих управлінських посадовців (загалом 20 осіб). Метою опитування було кілька завдань. По-перше, потрібно було з'ясувати, як керівники розуміють природу та значення конфлікту, його причини та специфіку прояву в банку. По-друге, важливо було вивчити стан та особливості процесу управління конфліктами в ТОВ «Нано Трейд».

5. Обґрунтовано, що серед основних причин конфліктів 26,5 % опитаних вважають, що основною є розбіжність у поглядах працівників. Лише 7 % вказують на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища як причину конфліктів. Інші фактори, такі як розподіл ресурсів (8,5 %), стилі управління (16,2 %), взаємозалежність завдань і неправильно поставлені завдання (12 %), нерозуміння підлеглими цілей організації і дій керівництва (7,7 %), розподіл прав та повноважень (14,5 %), і неефективна структура управління (7,6 %), можна умовно об'єднати в одну групу причин, що пов'язані з діями керівництва ТОВ «Нано Трейд». Хоча 66,5 % опитаних визнають, що ці причини можуть спричиняти конфлікти, існують сумніви щодо того, що керівники готові визнати їх як основні.

6. Доведено, що наявність конфліктів впливає на загальний соціально-психологічний клімат в організації. Хоча більшість працівників задоволені своєю роботою і описують відносини в колективі як дружні, існує суттєва частка, яка висловлює невдоволення, що може негативно вплинути на загальну атмосферу. Неправильне управління конфліктами може призвести до погіршення морального клімату, зниження продуктивності та навіть до втрати цінних співробітників. Ефективне управління конфліктами допоможе не лише усунути існуючі проблеми, а й запобігти виникненню нових.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У КОЛЕКТИВІ ТОВ «НАНО ТРЕЙД»

3.1. Напрями удосконалення процесу управління конфліктами на підприємстві

Необхідність удосконалення управління конфліктами на підприємстві є надзвичайно важливою у сучасних умовах динамічного бізнес-середовища. Конфлікти, як невід'ємна частина організаційного життя, можуть мати значний вплив на ефективність роботи команди, продуктивність і загальний моральний клімат. Належне управління конфліктами дозволяє не лише вирішувати проблеми, що виникають, але і використовувати їх як можливість для розвитку та вдосконалення. В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін в ринковому середовищі, здатність підприємства ефективно управляти конфліктами стає критичним фактором для збереження конкурентоспроможності. Погане управління конфліктами може призвести до зниження мотивації працівників, збільшення плинності кадрів і навіть до фінансових втрат. Тому розробка і впровадження ефективної системи управління конфліктами є необхідною умовою для забезпечення стабільності та успіху організації [55, с.265].

Удосконалення цих процесів сприятиме не лише вирішенню існуючих суперечок, але і створенню сприятливого робочого середовища. Важливо також враховувати, що управління конфліктами має стати частиною стратегії розвитку підприємства. Це дозволить підприємству швидше адаптуватися до змін і ефективніше реагувати на нові виклики. Таким чином, актуальність удосконалення управління конфліктами є невід'ємною частиною стратегії успіху будь-якої сучасної організації [68, с.100].

Дослідження показали, що на процес вирішення конфліктів у ТОВ «Нано

Трейд» впливають такі фактори: масштаб негативних наслідків, усунення причин суперечностей і ймовірність конфліктних зіткнень. Важливо, що керівник ТОВ «Нано Трейд» має суттєву перевагу, яка надає йому стратегічне лідерство в управлінні конфліктами. Це включає право визначати цілі, обирати методи їх досягнення, забезпечувати реалізацію цих методів і аналізувати результати.

Управління конфліктами в ТОВ «Нано Трейд» як складний процес повинно включати кілька основних видів діяльності [44, с.305]:

- профілактика і запобігання виникненню конфліктів;
- діагностика та регулювання конфліктів через коригування поведінки учасників;
- прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості;
- розв'язання конфліктів.

Зміст управління конфліктами в ТОВ «Нано Трейд» має відповідати динаміці етапів процесу, що наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Зміст етапів процесу управління конфліктом у ТОВ «Нано Трейд»

№ з/п	Етап	Зміст управління (вид діяльності)
1	Виникнення та розвиток конфліктної ситуації	Прогнозування Запобігання (стимулювання)
2	Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії	Запобігання (стимулювання)
3	Початок відкритої конфліктної взаємодії	Діагностика Регулювання
4	Розвиток відкритого конфлікту	Регулювання
5	Розв'язання конфлікту	Розв'язання

Джерело: складено за результатами дослідження

Результати проведеного дослідження дозволяють виділити кілька основних методів профілактики конфліктних ситуацій у ТОВ «Нано Трейд»:

1. Прогнозування конфліктів є ключовим видом діяльності для керівництва ТОВ «Нано Трейд». Це передбачає виявлення можливих причин конфліктів на

етапі їх потенційного розвитку. Основними джерелами прогнозування конфліктів є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми, враховуючи їх індивідуально-психологічні особливості. Серед таких умов і факторів можна виділити рівень соціальної напруженості, соціально-психологічний клімат, лідерство і мікрогрупи, а також інші соціально-психологічні явища.

2. Запобігання виникненню конфліктів передбачає діяльність керівництва ТОВ «Нано Трейд», спрямовану на уникнення виникнення конфліктів. Цей метод базується на результатах прогнозування конфліктів. Після отримання інформації про потенційні причини конфлікту, що можуть виникнути, розпочинається активна робота з нейтралізації факторів, які можуть сприяти його розвитку. Це є так звана вимушена форма запобігання конфліктам.

Для ефективного запобігання конфліктам у ТОВ «Нано Трейд» важливо управляти соціальною системою. Основні підходи до запобігання конфліктів можуть включати [50, с.81]:

- регулярну увагу до потреб і очікувань співробітників;
- вибір і розміщення працівників з урахуванням їх індивідуальних і психологічних характеристик;
- дотримання соціальної справедливості в усіх рішеннях, що стосуються інтересів колективу та окремих осіб;
- виховання співробітників та розвиток їхніх комунікативних навичок і психологічної культури.

3. Стимулювання конфлікту в ТОВ «Нано Трейд» розглядається як метод, який може використовуватися для ініціювання конструктивних конфліктів. Це може бути корисним у випадках, коли необхідно вирішити важливі проблеми або знайти нові рішення. Методи стимулювання включають винесення спірних питань на публічне обговорення, критичний аналіз ситуацій на зборах або у ЗМІ. Однак для успішного управління такими конфліктами важливо, щоб керівництво було готове до конструктивного підходу в їх вирішенні, інакше це може призвести до негативних наслідків.

4. Регулювання конфлікту є специфічним видом діяльності, що зосереджений на зменшенні його інтенсивності та контролюванні процесу з метою досягнення ефективного розв'язання. Це передбачає вжиття заходів для пом'якшення конфлікту і направлення його розвитку в конструктивне русло.

Складний процес регулювання передбачає визначену послідовність етапів в управлінській діяльності ТОВ «Нано Трейд».

I етап. Визнання реальності конфлікту сторонами-конфліктерами.

II етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами-конфліктерами щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

Крім того, у процесі регулювання конфліктів ТОВ «Нано Трейд» важливо враховувати деякі технології, представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Технологія регулювання конфліктів у ТОВ «Нано Трейд»

Назва	Основний зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті; виключення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації; усунення чуток тощо
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії та їхніми прихильниками; забезпечення ефективного спілкування
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами й мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі
Організаційні	Вирішення кадрових питань; використання методів заохочення й покарання; зміна умов взаємодії співробітників і т. д.

Джерело: складено за результатами дослідження

5. Розв'язання конфлікту є ключовою фазою в управлінні конфліктами в ТОВ «Нано Трейд», що забезпечує його завершення. Це може бути досягнуто як повністю, так і частково. Повне розв'язання конфлікту включає усунення всіх причин і предметів конфлікту, а також вирішення конфліктних ситуацій. Неповне розв'язання передбачає часткове усунення причин або конфліктних ситуацій. Важливо враховувати всі передумови, форми та способи розв'язання конфліктів, щоб забезпечити ефективність процесу профілактики.

Одним із важливих аспектів управління конфліктами є вплив на психологічно-емоційну сферу або структурні зміни в організації. Розробка карти стратегій управління конфліктами може допомогти візуалізувати ці стратегії відповідно до їх впливу на ці аспекти, що представлено на рис. 3.1.

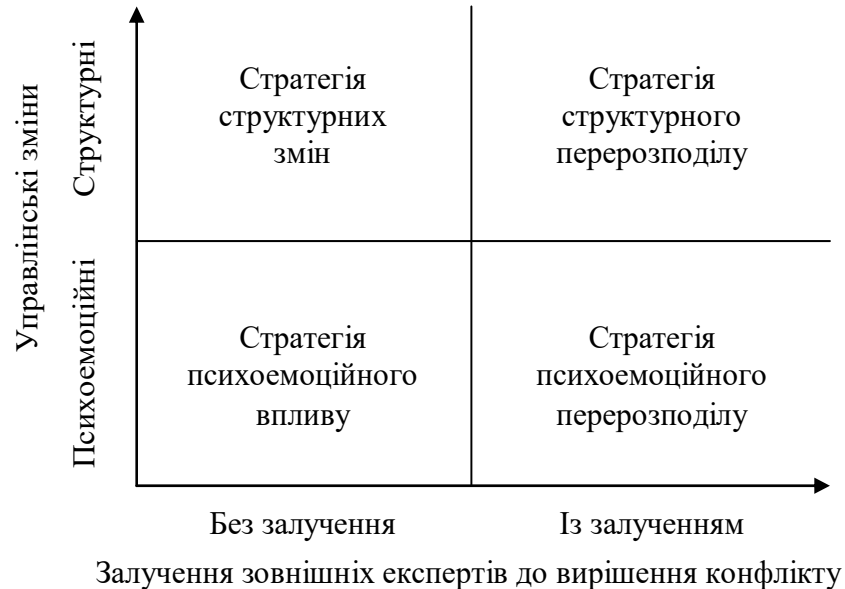


Рис. 3.1. Альтернативні стратегії управління конфліктами у
ТОВ «Нано Трейд»

Джерело: складено за результатами дослідження

Стратегія психоемоційного впливу на ТОВ «Нано Трейд» орієнтована на окремих керівників або групи співробітників. В рамках цієї стратегії можна виділити два основних види заходів: соціально-психоемоційний вплив і індивідуальний психоемоційний вплив. Соціально-психоемоційний вплив націлений на формування ставлення і поведінки окремого керівника, впливаючи на його внутрішній світ. Індивідуальний психоемоційний вплив, у свою чергу, спрямований на групу людей і їх зовнішній світ, включаючи їх взаємодію у конфліктній ситуації. Головна мета індивідуального впливу – це корекція внутрішнього світу працівника, його поведінки та інтелекту, щоб направити їх на досягнення завдань підприємства [51, с.34].

В рамках стратегії психоемоційного впливу для вирішення управлінських конфліктів у ТОВ «Нано Трейд» необхідно вжити ряд заходів. По-перше,

важливо чітко пояснити керівникам особливості їхніх обов'язків, вимоги до праці та поставлені цілі. Необхідно також сформувати психоемоційні портрети керівників і належну взаємодію між ними, зокрема через розвиток корпоративної культури та прищеплення її основ працівникам. Аналіз поведінки керівників і надання можливостей для її коригування є також важливими елементами цієї стратегії. Основою цього процесу є дотримання загальноприйнятих норм і етичних принципів, таких як правило «чинити з іншими так, як би хотів, щоб вони чинили з тобою», яке є універсальним для всіх культур і релігій [20, с.224].

Впровадження психоемоційних заходів включає визначення ролі і значення діяльності керівників у колективі, забезпечення ефективної комунікації і формалізацію зв'язку між мотивацією та результатами роботи. Ключовим аспектом є також підбір персоналу, створення ефективних команд на основі партнерства і позитивного психологічного клімату, а також розробка психоемоційної матриці для виявлення лідерів у колективі.

Цю стратегію слід застосовувати для працівників і ситуацій, де управлінські конфлікти переважно зумовлені психоемоційними чинниками, такими як особисті стосунки, історія взаємодії, різні принципи та норми. Вона зазвичай вимагає менших ресурсних витрат у порівнянні з іншими стратегіями, проте її реалізація потребує висококваліфікованих фахівців і відповідних навичок для психоемоційного впливу на сторони конфлікту. Хоча ефект від цієї стратегії зазвичай є короткостроковим або середньостроковим, що вимагає постійного моніторингу конфліктів, їхніх етапів та психоемоційного стану учасників.

Інструменти психоемоційного впливу можуть бути досить складними в застосуванні і можуть мати різний вплив залежно від ситуації. Наприклад, заходи, які спрямовані на змагання за досягнення результатів серед керівників, можуть як знижувати рівень конфліктів, так і, у невідповідному середовищі без стійкої корпоративної культури, призводити до збільшення кількості та інтенсивності конфліктів [33, с.217].

При формуванні та реалізації стратегії структурних змін важливо враховувати ряд заходів, які включають зміну цілей та завдань для керівників, удосконалення координаційних і інтеграційних механізмів, розвиток системи винагород і стимулювання, а також переробку системи контролю і організації роботи. Це може охоплювати зміни в послідовності виконання завдань, умовах прийняття і реалізації управлінських рішень та інше.

Не менш важливою частиною процесу структурних змін є підготовка всіх учасників до нововведень. Слід інформувати їх про заплановані зміни, що вплинуть на їхню діяльність, обсяг обов'язків, відповідальність та систему повноважень. Це включає чітке визначення політики, процедур, бюджету і правил. Такий підхід дозволяє керівникам краще підготуватися до очікуваних змін і зрозуміти, які саме кроки потрібно зробити для досягнення поставлених цілей [40, с.102].

Таким чином, впровадження комплексного стратегічного підходу до удосконалення процесу управління конфліктами є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування ТОВ «Нано Трейд». Конфлікти, як природна частина будь-якої організації, можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на її діяльність. Відповідний підхід до їх управління може значно покращити атмосферу в колективі, підвищити продуктивність праці та знизити рівень стресу серед працівників. Комплексний стратегічний підхід передбачає не лише вирішення існуючих конфліктів, але й профілактику їх виникнення. Це включає впровадження систематичних заходів для виявлення потенційних джерел конфліктів, аналіз причин та запобігання їх розвитку. Крім того, необхідно формувати та підтримувати здорову корпоративну культуру, яка сприятиме конструктивному вирішенню спірних питань. Також важливо, щоб стратегії управління конфліктами були адаптовані до специфіки підприємства ТОВ «Нано Трейд» і враховували індивідуальні особливості працівників. Це передбачає використання як психоемоційного впливу, так і структурних змін для покращення взаємодії між членами команди.

3.2. Організаційні технології вирішення конфліктів та стресових ситуацій в колективі підприємства

Співробітники ТОВ «Нано Трейд» намагаються слідувати деяким умовам щодо запобігання конфліктних і стресових ситуацій. Це відбувається так. Насамперед створюються умови, що перешкоджають виникненню і розвитку конфліктних і стресових ситуацій. Як показує практика, найпоширеніші конфлікти в ТОВ «Нано Трейд» – міжособистісні та міжгрупові.

Багато психологів відносять управління стресами і конфліктами до числа управлінських функцій керівника. Безумовно, керівнику слід почати з себе. Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові стилі поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи таке ставлення до справи, таку поведінку, яку передбачається закріпити і розвинути у підлеглих [44, с.305].

Для безконфліктної взаємодії керівника та підлеглих використовуються такі методи й умови [22]:

- відбувається стимулювання сумлінного виконання своїх обов’язків (в основному матеріальне);
- проводиться спільний відпочинок для зняття психологічної напруги в колективі;
- при виникненні важливих проблем, співробітників інформує керівник про можливе надання допомоги при їх вирішенні;
- відбувається заохочення ініціативи, яка сприяє ефективній діяльності робочого колективу ТОВ «Нано Трейд»;
- якщо керівник ставить перед підлеглими якесь завдання, то забезпечує необхідними засобами для його виконання;
- керівник не ставить перед підлеглими завдання, які не відповідають їх можливостям;
- оцінка результатів діяльності підлеглого дається тільки після її достатнього вивчення;

- розмова з приводу критичної оцінки починається з позитивних аспектів діяльності;
- якщо керівник допустив помилки, то намагається не звинувачувати в цьому підлеглих (по можливості);
- керівник дотримується правила: менше прорахунків – менше конфліктів, менше покарань – менше проблем.

Управління стресами і конфліктами вважається більш продуктивним, ніж прагнення повністю їх уникнути. Стикаючись з «проблемними» клієнтами, дуже складно уникнути, наприклад, почуття гніву, образи, безпорадності, але навчитися управляти ними цілком можливо. Потрібно прагнути акцентувати увагу не на негативних емоціях в процесі розмови, а на тих результатах, які будуть досягнуті після виконання роботи, як-от укладання вигідної угоди, збільшення прибутку, створення позитивного іміджу організації в очах клієнтів, партнерів [21, с. 56].

Для безконфліктної взаємодії співробітників з клієнтами застосовуються такі методи і правила [26]:

- при взаємодії з населенням працівник проявляє стриманість своїх негативних емоцій, уникає грубощів і неповаги; дотримується елементарних правил ввічливості («добрий день», «спасибі», «будь ласка», «до побачення» і т.д.);
- працівник намагається задовольнити потреби в послугі навіть найбільш примхливих і прискіпливих відвідувачів;
- співробітник при взаємодії з відвідувачем проявляє терпіння і поступливість.

Також для досягнення високої продуктивності праці керівнику необхідно:

- 1) об'єктивно оцінювати здібності, потреби і схильності працівників, а також намагатися вибрати для них відповідний обсяг і тип роботи;
- 2) дозволяти працівникам відмовлятися від виконання будь-якого завдання, коли у них є для цього поважні підстави;
- 3) чітко визначати конкретні параметри повноважень і виробничих вимог,

відповідальності, застосовувати двосторонню комунікацію;

4) використовувати стиль лідерства, що відповідає даній ситуації;

5) забезпечувати належну винагороду за ефективну роботу;

6) виступати в ролі наставника щодо підлеглих, розвивати їхні здібності та обговорювати з ними складні питання.

Медіація є найбільш м'якою формою альтернативного вирішення спорів. Під час процедури медіації сторони, які беруть участь в конфлікті, самостійно приходять до взаємовигідного рішення, спираючись на досвід, знання і вміння медіатора. Вирішення суперечки повністю залежить від волі самих сторін.

Медіація (від лат. *Mediare* – бути посередником) – форма позасудового вирішення суперечок за допомогою третьої нейтральної сторони - медіатора (посередника) [39, с.154].

Медіація допомагає заощадити час, гроші та емоційні сили учасників суперечки. При її проведенні обстановка, регламент і зміст процесу можуть бути визначені індивідуально.

Роль медіатора як незалежної третьої сторони полягає в сприянні сторонам, які добровільно беруть участь у процедурі медіації при виробленні взаємовигідного і життєздатного рішення.

Медіації притаманні характерні риси [50, с.80]:

– процес медіації базується на принципах, жоден з яких не може порушуватися;

– активна роль належить сторонам;

– медіатор не може бути представником сторін;

– медіатор організовує й управляє перемовинами.

Крім цього слід звернути увагу на переваги медіації: медіація допомагає заощадити час, гроші і емоційні сили учасників спору або конфлікту; при її проведенні обстановка, організація, регламент і зміст процесу можуть бути визначені індивідуально; медіація спрямована не стільки на конфлікт (з'ясування хто правий, хто винен) або на виграш, скільки на конструктивний пошук рішень; щодо часових витрат то медіація може бути легко підлаштована

під потреби учасників і може враховувати емоційні та особисті аспекти суперечки; при вирішенні конфлікту за допомогою медіації досягнуті домовленості, як правило, більш довговічні і відповідають реальному стану речей, що не тільки сприяє втіленню їх у життя, а й робить їх існування прийнятним і взаємовигідним кроком.

Можна виділити три основні етапи в процесі медіації [14; 67].

1. Знайомство з конфліктом і конфліктуючими сторонами. Медіатор вивчає історію проблеми, вимоги опонентів. Багато конфліктів мають специфічний характер. Медіатору доводиться вникати в проблему, читати відповідну літературу, консультиватися з фахівцями.

2. Робота з конфліктуючими сторонами. Медіатор, можливо, декілька разів зустрічається з кожною зі сторін з метою їх підготовки до проведення спільних перемовин (уточнюються вимоги, знімаються звинувачення, пом'якшуються формулювання і т. д.).

3. Ведення перемовин – найбільш важливий етап. В їх ході медіатор виконує ряд функцій: ведучого, тренера, «підштовхувача», педагога і т.д. Він стежить за тим, що і як говорять опоненти, за необхідності виправляючи, підбадьорюючи або засуджуючи їх. Важливо, щоб кожна зустріч була відзначена, хай невеликим, але реальним досягненням прогресу.

Для вирішення конфліктів існують спеціалізовані центри медіації, які об'єднують висококваліфікованих практиків і вчених-фахівців у галузі юриспруденції, психології, конфліктології, соціології, що дозволяє реалізовувати програми підвищення кваліфікації.

Програми спрямовані на навчання професійних медіаторів серед юристів, адвокатів, суддів, соціальних працівників, працівників різних сфер діяльності, менеджерів вищої і середньої ланки, психологів, державних службовців, а також тих, хто за специфікою своєї діяльності змушений брати участь, розпізнавати, запобігати і вирішувати конфліктні ситуації. Застосування сучасних методик навчання дозволяє слухачам отримати актуальні знання в сфері медіації та альтернативного вирішення суперечок, а також оволодіти

навичками і вміннями для їх застосування у практичній діяльності.

Для того, щоб вирішити виявлені проблеми, необхідно розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в ТОВ «Нано Трейд». Вони повинні складатися з низки запропонованих заходів щодо усунення виявленої проблеми і очікуваним результатом проведеної діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами
і стресами в ТОВ «Нано Трейд»

Проблема	Рекомендації	Заходи	Результати
1	2	3	4
Високий рівень стресогенності середовища (професія типу «людина-людина»)	Створити циклограму роботи з клієнтами по певних днях і питаннях	Визначимо зайнятість фахівців в робочі дні тижня, більш зручні, розвантажені дні та години для роботи з клієнтами; проінформуємо населення щодо змін, які відбулися в роботі підприємства: розміщуємо інформацію про зміни.	Даний захід сприяє зниженню виникнення конфліктної ситуації з клієнтами: підприємство зможе уникнути черг
Немає системи профілактики конфліктів і стресів	Проходження курсів медіації в спеціалізованих центрах	Направити на курси медіації заступника керівника	Свій медіатор в колективі дає можливість: - удосконалити роботу щодо уникнення конфліктів і стресів; - бачити причини конфліктів і вміти їм запобігти; - проводити роботу з профілактики конфліктів і стресів.
Управління конфліктами та стресами здійснюється ситуативно	Забезпечення співробітників інформацією щодо самоконтролю і саморегуляції	Знайти в мережі Інтернет буклет на тему: «Технології самоконтролю і раціональної поведінки в екстремальних ситуаціях». Використовувати цей буклет як «настільну книгу» в складних ситуаціях	Співробітники будуть знати, як правильно керувати своїми емоціями, як вчасно запобігти і згладити конфлікт

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Наявність персоналу з високим рівнем конфліктності	Проведення спортивних заходів по волейболу, тренінги, трудові суботники	Проведення керівником організації тренінгів для утворення чи згуртування команди; проведення трудових суботників з благоустрою території з подальшим відпочинком на природі.	Сполучені духу колективу, визнання колективу як згуртованої команди, яка працює для досягнення спільної мети.
Зниження співпраці колективу під час конфлікту і після нього	Колективне святкування днів народжень співробітників і професійних свят	Співробітники спілкуються в неформальній обстановці, діляться особистим, розповідають про себе і свою сім'ю один одному.	Хороші і довірливі взаємини на роботі - запорука успішної, ефективної та плідної співпраці

Джерело: розроблено автором

Головною проблемою системи управління конфліктами і стресами в ТОВ «Нано Трейд» є відсутність системи профілактики конфліктів і стресів. Для вирішення цієї проблеми необхідно виділити кошти з бюджету підприємства.

Для вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в ТОВ «Нано Трейд» пропонується залучення фахівця з кадрової роботи, який за кошти організації пройшов би базовий курс в спеціалізованому центрі медіації (наприклад – Український центр медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі).

На сьогодні кадрова робота включає в себе не тільки діловодство, а й роботу безпосередньо з людиною, адже від кваліфікації працівника залежить злагоджена робота організації в цілому. Тому, курси медіації для заступника керівника необхідні.

До кадровика, як до медіатора, працівники-опоненти можуть звернутися у випадках, коли [65, с.412]:

- а) об'єктом регулювання є тривалий конфлікт. Всі аргументи, сили і засоби вичерпані, але вирішення конфлікту при цьому не наступило;
- б) сторони відстоюють протилежні, взаємовиключні інтереси і не можуть

знайти спільних точок дотику;

в) по-різному трактують правові норми або інші критерії, які є ключовими у вирішенні конфлікту;

г) одній зі сторін завдано серйозної шкоди і вона вимагає санкцій щодо до опонента;

д) сторонам важливо зберегти хороші стосунки, конфлікт не інтенсивний, але взаємовигідне рішення вони знайти не можуть;

е) опоненти дійшли тимчасової угоди, але необхідний зовнішній об'єктивний контроль за її виконанням.

Оперативне самостійне втручання кадровика в конфлікт можливе в ситуаціях, коли:

а) відбувається небезпечна ескалація конфліктних подій, існує безпосередня загроза застосування насильства;

б) однією зі сторін інтенсивно застосовується насильство;

в) кадровому працівникові особисто не вигідний цей конфлікт;

г) конфлікт негативно впливає на середовище, яке контролюється кадровим працівником (наприклад, необхідно врегулювати службовий конфлікт, який негативно впливає на весь колектив);

д) сторони не дійшли згоди, а у кадровика є можливість задовольнити інтереси обох сторін.

Таким чином, впровадження організаційних технологій вирішення конфліктів та стресових ситуацій є критично важливим для підтримки здорового клімату в колективі ТОВ «Нано Трейд». Застосування спеціальних технологій дозволяє систематизувати підходи до вирішення спірних питань, забезпечуючи їх конструктивне і швидке вирішення. Це допомагає зменшити негативні наслідки від конфліктів і стресу, підвищуючи рівень довіри та співпраці в колективі. Впровадження таких технологій сприяє покращенню корпоративної культури і збереженню морального клімату. Таким чином, ефективне управління конфліктами та стресовими ситуаціями є важливим елементом для стабільного і успішного функціонування ТОВ «Нано Трейд».

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві

Проведемо оцінку вартості заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами на підприємстві ТОВ «Нано Трейд» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в ТОВ «Нано Трейд»

Заходи	Період реалізації	Ресурси	Затрати
1. Програма «Медіація. Базовий курс» в Українському центрі медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі	Серпень 2024 року	Заступник керівника	36000 гривень
2. Створити циклограму прийому відвідувачів у певні дні і з певних питань	Упродовж року	Всі співробітники	Не приносить затрат
3. Забезпечити наявність літератури з навчання самоконтролю	Упродовж року	Всі співробітники	Не приносить затрат
4. Спортивні заходи, тренінги щодо командоутворення, трудові суботники	Упродовж року	Всі співробітники	Кошти, передбачені на неформальні заходи
5. Колективне святкування днів народжень співробітників, професійних свят	Упродовж року	Всі співробітники	За рахунок працівників колективу

Джерело: розроблено автором

За даними табл. 3.4 можна зробити висновок, що передбачувані заходи мають невеликі витрати (22 000 гривень).

Підвищення кваліфікації кадрового працівника в сфері системи управління конфліктами і стресами в ТОВ «Нано Трейд» можна забезпечити шляхом відрядження співробітника в Центр медіації. З'ясувалося, що базовий курс медіації вартує 22 000 гривень і складається зі 128 годин. За формулою 3.1 розрахуємо витрати на отримання кваліфікації одного працівника:

$$З = N \times З_1 \quad (3.1)$$

де Z – витрати на проходження програми «Медіація. Базовий курс»; N –

кількість фахівців, спрямованих на підвищення кваліфікації з відривом від роботи в навчальні заклади; Z_1 - витрати на навчання одного фахівця.

Маємо: 22 000 грн. = 1 чол. x 22 000 грн.

На проживання співробітника з бюджету ТОВ «Нано Трейд» виділяється 1000 гривень на одну добу, оскільки даний курс проводиться очно-заочно з елементами дистанційного навчання, на розгляд найважливіших теоретичних аспектів і проведення тренінгів відводиться 60 годин (планується протягом двох тижнів).

Розрахуємо вартість проживання заступника керівника на 14 календарних днів за формулою 3.2:

$$Z_{\text{пр}} = N_{\text{дн}} \times S_{\text{сут}} \quad (3.2)$$

де $Z_{\text{пр}}$ – витрати на проживання; $N_{\text{дн}}$ – кількість календарних днів; $S_{\text{сут}}$ – сума вартості однієї доби проживання.

Звідси: 14000 грн. = 14 дн. x 1000 грн.

Таким чином, з'ясували, що на проживання заступника керівника під час проходження курсу медіації буде потрібно виділити коштів на суму 14000 гривень.

Підрахуємо загальні витрати ТОВ «Нано Трейд» для запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами за формулою 3.3:

$$Z_{\text{об}} = Z + Z_{\text{пр}} \quad (3.3)$$

Зробимо підрахунок загальних витрат: $Z_{\text{об}} = 22000 \text{ грн.} + 14000 \text{ грн.} = 36000 \text{ грн.}$

Отже, за розрахунками, витрати на реалізацію запропонованого заходу складуть 36000 гривень. Робота медіатора буде позитивно впливати на атмосферу в трудовому колективі, контролювати взаємини між співробітниками.

У даний час економічний розвиток організації визначається не стільки технологією виробництва, розміщенням виробничих сил, організаційно-економічними складовими і обсягом інвестицій, скільки

забезпеченістю організації компетентним, ініціативним персоналом, здатним брати на себе відповідальність за досягнення цілей організації і приймати оптимальні рішення в складній і мінливій обстановці, а також ефективним управлінням стресами і конфліктами. Ці чинники все частіше відіграють домінуючу роль у процесах конкурентної боротьби і є засобом забезпечення ефективної діяльності організації. Ефективне управління персоналом в організації неможливе без чіткого механізму оцінки ефективності управління конфліктами і стресами, що дозволяє встановити дійсну ситуацію в організації, виявити слабкі місця і дати рекомендації для її поліпшення.

Таким чином, залежність успіху організації від її працівників обумовлює необхідність вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, оцінки ефективності управління персоналом, що є основою раціонального використання трудових ресурсів ТОВ «Нано Трейд».

Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, а також інтенсивний розвиток продуктивних сил призводять до необхідності зміни методів праці, що вимагає більш налагодженої структури управлінських органів, діяльність яких спрямована на підвищення ефективності системи управління конфліктами і стресами в організації. Однак, для того, щоб визначити, наскільки ефективними є заходи щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, необхідно адаптувати наявні або виробити нові методики для соціально-економічної оцінки ефективності.

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, необхідно з'ясувати, наскільки ці методи будуть ефективними. Економічна ефективність методів включає в себе вирішення завдань, що стоять перед організацією. Вона буде залежати від правильного і раціонального використання людських ресурсів. Таким чином, методи вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації мають як соціальний, так і економічний характер.

Економічна ефективність від проведених запропонованих заходів виражається в зниженні витрат на електроенергію та оргтехніку. Конфлікти і

стреси призводять до низької працездатності персоналу. Нерідко співробітникам доводиться залишатися в післяробочий час, щоб виконати свою роботу і не порушити строків. За таких умов ми маємо незаплановані витрати на електроенергію.

Відомо, що за 2023 рік ТОВ «Нано Трейд» витратило на даний вид комунальної послуги 120500 грн. Співробітники, що залишаються на роботі після робочого дня витрачають $\frac{1}{4}$ робочого часу, а значить і перевитрата електроенергії дорівнює четвертій частині від загальної суми витрат (3.4)

$$S = Se.p. / 4 \quad (3.4)$$

де S - сума перевитрати електроенергії в рік; $Se.p.$ - сума, витрачена на електроенергію за 2023 рік.

Зробимо розрахунок.

$$S = 120500 \text{ грн} / 4 = 30125 \text{ грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що 30125 гривень - перевитрата коштів на оплату електроенергії.

У стані конфлікту або стресу люди часто «трощать» все навколо себе. Так в 2023 році працівники ТОВ «Нано Трейд» в стані внутрішнього конфлікту пошкодили оргтехніки на загальну суму 70000 грн., що завдало збитків бюджету організації.

Таким чином, за 2023 рік витрати установи, пов'язані з недопрацьованою системою управління конфліктами і стресами в ТОВ «Нано Трейд», склали 100125 грн. Оскільки повністю усунути конфлікти і стреси в організації неможливо, але і нести додаткові витрати у зв'язку з людським фактором організації не вигідно, ми плануємо мінімізувати економічні збитки за допомогою впровадження запропонованих заходів до 20 %, що складе в планованому періоді приблизно 20000 грн.

Конфлікти і стреси завдають ТОВ «Нано Трейд» економічних збитків. Це проявляється в зниженні продуктивності праці робітників під час конфлікту і після нього:

- підвищується комунікативна активність в організації, що проявляється у

вигляді формування нових малих груп у колективі, які займаються не професійними завданнями, а особистими справами;

- частішають і подовжуються перекури, перерви в роботі;
- ведеться електронне листування, розмови з сусіднім кабінетом по телефону;
- знижується особиста ефективність основних сторін конфлікту;
- виникають збої в обміні інформацією між відділами і людьми, залученими в конфлікт, співробітники не бажають спільно приймати рішення;
- деякі співробітники починають діяти за рамками своїх функціональних обов'язків.

Недоопрацьована система управління конфліктами і стресами в ТОВ «Нано Трейд» впливає на економічний спад не тільки всередині організації, але і зовні.

Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Нано Трейд» представлена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Нано Трейд» у 2024 р.

Показник	Значення
Витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами (програма медіації та комплекс заходів з мінімізації конфліктів), грн.	36000
Позитивний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами, в т.ч.:	100125
- зниження перевитрат електроенергії	30125
- зниження пошкодження оргтехніки в стані стресу	70000
Економічна ефективність запропонованих заходів, %	278,12

Джерело: розроблено автором

Позитивні соціальні наслідки від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами в організації можуть виходити і за її межі (формування сприятливого іміджу організації в області та ін.). Характеристика соціальних результатів і методів вдосконалення системи управління конфліктами у ТОВ «Нано Трейд» представлена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Позитивні результати від вдосконалення системи управління конфліктами в організації ТОВ «Нано Трейд»

Область формування	Позитивні результати	Показники
Управління конфліктами та стресами в організації	– забезпечення своєчасного виявлення проблем в групових та індивідуальних взаємовідносинах; – забезпечення дотримання етичних норм взаємовідносин; – забезпечення можливості прийняття рішень у випадках, коли необхідний пошук компромісів; – формування сприятливого іміджу організації; наявність механізмів координації робіт щодо вирішення проблем соціально-трудових відносин.	– скорочення кількості конфліктів з робочих питань у структурних підрозділах; – скорочення кількості соціально-трудових конфліктів з розрахунку на одного співробітника; – скорочення витрат часу через соціально-трудові конфлікти; – скорочення кількості звернень до керівництва боку співробітників з проханням про переведення в інші підрозділи в зв'язку з проблемами групових та індивідуальних конфліктів; питома вага працівників, задоволених взаємовідносинами з керівництвом.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, слід звернути увагу на принциповий взаємозв'язок економічної та соціальної ефективності методів вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, яка пояснюється так: з одного боку, соціальну ефективність у вигляді методів вдосконалення системи управління конфліктами і стресами можна забезпечити тільки тоді, коли існування організації є надійним і вона отримує прибуток; з іншого боку, економічної ефективності можна досягти тільки в тому випадку, якщо співробітники нададуть в розпорядження організації свою робочу силу, що вони зазвичай бувають готові зробити тільки при наявності певного рівня соціальної ефективності. Оцінюючи економічну ефективність методів вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації, відзначимо, що основний економічний показник -- це продуктивність персоналу протягом всього процесу роботи.

Для ефективного виконання завдань з психологічного розвантаження співробітників ТОВ «Нано Трейд» необхідно мати фахівця-медіатора. Необхідність пояснюється такими факторами:

- 1) саме медіатор може надати кваліфіковану допомогу;
- 2) на медіатора буде покладено завдання з виявлення, запобігання та профілактики конфліктів;
- 3) медіатор буде найбільш чітко орієнтуватися в сформованих ситуаціях;
- 4) він буде фіксувати конфліктні і стресові ситуації в колективі;
- 5) брати участь у підборі персоналу і формуванні груп з певним набором якостей (за типом темпераменту, за складом розуму, особистісних характеристик);
- 6) розробляти систему моніторингу за конфліктними і стресовими ситуаціями.

Таким чином, оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації ТОВ «Нано Трейд» вимагає визначення не тільки економічних, а й соціальних наслідків їх реалізації. Одним з найважливіших для організації критеріїв соціальної ефективності є зміна задоволеності персоналу, викликана здійсненням заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації. Соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних і уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації. Позитивні зміни: наявність кваліфікованого, згуртованого колективу; висока якість послуг, що надаються населенню (особливо з проблемними клієнтами); низький рівень конфліктності в колективі; виявляються причини конфліктів і стресів, проводиться робота щодо своєчасного їх усунення; проводиться профілактика конфліктів в організації. Соціальні наслідки вдосконалення системи управління конфліктами і стресами можуть формуватися і за межами ТОВ «Нано Трейд».

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління конфліктами у колективі підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що належне управління конфліктами дозволяє не лише вирішувати проблеми, що виникають, але і використовувати їх як можливість для розвитку та вдосконалення. В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін в ринковому середовищі, здатність підприємства ефективно управляти конфліктами стає критичним фактором для збереження конкурентоспроможності. Погане управління конфліктами може призвести до зниження мотивації працівників, збільшення плинності кадрів і навіть до фінансових втрат. Тому розробка і впровадження ефективної системи управління конфліктами є необхідною умовою для забезпечення стабільності та успіху організації.

2. Встановлено, що стратегія психоемоційного впливу на ТОВ «Нано Трейд» орієнтована на окремих керівників або групи співробітників. В рамках цієї стратегії можна виділити два основних види заходів: соціально-психоемоційний вплив і індивідуальний психоемоційний вплив. Соціально-психоемоційний вплив націлений на формування ставлення і поведінки окремого керівника, впливаючи на його внутрішній світ. Індивідуальний психоемоційний вплив, у свою чергу, спрямований на групу людей і їх зовнішній світ, включаючи їх взаємодію у конфліктній ситуації. Головна мета індивідуального впливу – це корекція внутрішнього світу працівника, його поведінки та інтелекту, щоб направити їх на досягнення завдань підприємства.

3. Узагальнено, що впровадження комплексного стратегічного підходу до удосконалення процесу управління конфліктами є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування ТОВ «Нано Трейд». Конфлікти, як природна частина будь-якої організації, можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на її діяльність. Відповідний підхід до їх управління може

значно покращити атмосферу в колективі, підвищити продуктивність праці та знизити рівень стресу серед працівників. Комплексний стратегічний підхід передбачає не лише вирішення існуючих конфліктів, але й профілактику їх виникнення.

4. Обґрунтовано, що впровадження організаційних технологій вирішення конфліктів та стресових ситуацій є критично важливим для підтримки здорового клімату в колективі ТОВ «Нано Трейд». Застосування спеціальних технологій дозволяє систематизувати підходи до вирішення спірних питань, забезпечуючи їх конструктивне і швидке вирішення. Це допомагає зменшити негативні наслідки від конфліктів і стресу, підвищуючи рівень довіри та співпраці в колективі. Впровадження таких технологій сприяє покращенню корпоративної культури і збереженню морального клімату.

5. Встановлено, що за 2023 рік витрати установи, пов'язані з недопрацьованою системою управління конфліктами і стресами в ТОВ «Нано Трейд», склали 100125 грн. Оскільки повністю усунути конфлікти і стреси в організації неможливо, але і нести додаткові витрати у зв'язку з людським фактором організації не вигідно, ми плануємо мінімізувати економічні збитки за допомогою впровадження запропонованих заходів до 20 %, що складе в планованому періоді приблизно 20000 грн.

6. Доведено, що соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних і уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації. Позитивні зміни: наявність кваліфікованого, згуртованого колективу; висока якість послуг, що надаються населенню (особливо з проблемними клієнтами); низький рівень конфліктності в колективі; виявляються причини конфліктів і стресів, проводиться робота щодо своєчасного їх усунення; проводиться профілактика конфліктів в організації. Соціальні наслідки вдосконалення системи управління конфліктами і стресами можуть формуватися і за межами ТОВ «Нано Трейд».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних аспектів та методичних підходів щодо удосконалення управління конфліктами на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що конфлікт є явищем із суперечливою природою. З одного боку, він може стимулювати розвиток управлінської системи та сприяти вдосконаленню менеджменту, з іншого - уповільнювати цей процес, призводячи до втрат у роботі підприємств, зниження ефективності та виникнення небажаних наслідків, таких як авантюризм, опортунізм, бюрократія і тіньова діяльність. Окремо слід підкреслити, що управлінські конфлікти часто виникають у процесі прийняття рішень. Такі рішення можуть бути як формальними, так і неформальними, раціональними або інтуїтивними, письмовими або усними.

2. Узагальнено, що конфлікти можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на різних рівнях управлінської діяльності та в різних системах управління підприємством. Тому важливо не лише чітко визначити поняття конфлікту і основні терміни теорії управління конфліктами, але й розробити ефективні методи їх управління, щоб мінімізувати негативні наслідки та максимізувати позитивні результати, які можуть виникнути з конфліктів у рамках підприємства.

3. Обґрунтовано, що ефективне управління конфліктами є критично важливим аспектом функціонування будь-якого підприємства, оскільки конфлікти можуть мати значний вплив на продуктивність та атмосферу в організації. Конфлікти, які виникають у процесі діяльності, можуть як загрожувати стабільності підприємства, так і створювати можливості для його розвитку. Без належного управління конфліктами існує ризик їх ескалації, що може призвести до зниження ефективності роботи, втрати мотивації співробітників і навіть фінансових збитків. На підприємствах, де конфлікти не управляються належним чином, часто спостерігається високий рівень

плинності кадрів та низький рівень задоволеності працівників.

4. Визначено, що ТОВ «Нано Трейд» здійснює свою підприємницьку діяльність у такому напрямку: імпорт та гуртовий продаж одягу й інших товарів, в т.ч. вживаних, вироблених закордоном. Підприємство ТОВ «Нано Трейд» також взаємодії з іноземними партнерами: фірмою Handelsagentur Export – Import Dieter Göbel (Німеччина), в якій купує вживаний одяг та оригінальні вироби, тобто несортовані товари на основі контракту купівлі-продажу гуртових партій товару; фірмою Olitex International (Данія), яка постачає товар з Великобританії та Німеччини; фірмою Joint Venture London Textile V&A (UK) Ltd (Велика Британія).

5. Узагальнено, що розбіжності між теорією і практикою управління конфліктами вимагають глибокого аналізу цього процесу на конкретному підприємстві. Для дослідження обрано ТОВ «Нано Трейд». Дослідження проводилося шляхом анонімного опитування керівників відділів, департаментів та інших підрозділів, їхніх заступників і вищих управлінських посадовців (загалом 20 осіб). Метою опитування було кілька завдань. По-перше, потрібно було з'ясувати, як керівники розуміють природу та значення конфлікту, його причини та специфіку прояву в банку. По-друге, важливо було вивчити стан та особливості процесу управління конфліктами в ТОВ «Нано Трейд».

6. Обґрунтовано, що серед основних причин конфліктів 26,5 % опитаних вважають, що основною є розбіжність у поглядах працівників. Лише 7 % вказують на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища як причину конфліктів. Інші фактори, такі як розподіл ресурсів (8,5 %), стилі управління (16,2 %), взаємозалежність завдань і неправильно поставлені завдання (12 %), нерозуміння підлеглими цілей організації і дій керівництва (7,7 %), розподіл прав та повноважень (14,5 %), і неефективна структура управління (7,6 %), можна умовно об'єднати в одну групу причин, що пов'язані з діями керівництва ТОВ «Нано Трейд». Хоча 66,5 % опитаних визнають, що ці причини можуть спричиняти конфлікти, існують сумніви щодо того, що керівники готові визнати їх як основні.

7. Узагальнено, що впровадження комплексного стратегічного підходу до удосконалення процесу управління конфліктами є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування ТОВ «Нано Трейд». Конфлікти, як природна частина будь-якої організації, можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на її діяльність. Відповідний підхід до їх управління може значно покращити атмосферу в колективі, підвищити продуктивність праці та знизити рівень стресу серед працівників. Комплексний стратегічний підхід передбачає не лише вирішення існуючих конфліктів, але й профілактику їх виникнення.

8. Встановлено, що за 2023 рік витрати установи, пов'язані з недопрацьованою системою управління конфліктами і стресами в ТОВ «Нано Трейд», склали 100125 грн. Оскільки повністю усунути конфлікти і стреси в організації неможливо, але і нести додаткові витрати у зв'язку з людським фактором організації не вигідно, ми плануємо мінімізувати економічні збитки за допомогою впровадження запропонованих заходів до 20 %, що складе в планованому періоді приблизно 20000 грн.

9. Доведено, що соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних і уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації. Позитивні зміни: наявність кваліфікованого, згуртованого колективу; висока якість послуг, що надаються населенню (особливо з проблемними клієнтами); низький рівень конфліктності в колективі; виявляються причини конфліктів і стресів, проводиться робота щодо своєчасного їх усунення; проводиться профілактика конфліктів в організації. Соціальні наслідки вдосконалення системи управління конфліктами і стресами можуть формуватися і за межами ТОВ «Нано Трейд».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева І.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посіб. для студентів екон. ф-ту. Кам'янець-Поділ.: Сисин Я. І., 2015. 232 с.
2. Бабенко В. В. Основи теорії ймовірностей і статистичні методи обробки даних у психологічних і педагогічних експериментах: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка. 2019. 168 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Професіонал. 2016. 512 с.
4. Башинська І.О. Інноваційно-інформаційні технології для забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. Херсон: 2016. 854 с.
5. Башук Т. О., Хижняк М. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 3. С.111–119.
6. Белоусов А.В. Кадрова політика: теорія та практика. Менеджер. 2021. № 2 (4). С. 54-66.
7. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навчальний посіб. К.: Знання-Прес. 2015. 313 с.
8. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків: ОВС. 2017. 256 с.
9. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2019. 502 с.
10. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ЦНЛ. 2016. 504 с.
11. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2015. № 11. С. 50–54.
12. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія / О.А.

Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 582 с.

13. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 1 (3). С. 50–55

14. Гелрігел Д., Склокум Д., Вудмен Р., Бернінг С. Організаційна поведінка. К.: Основи. 2015. 726 с.

15. Гіденс Е. Соціологія. К.: Основи. 2015. 562 с.

16. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження. К.: Основи. 2013. 172 с.

17. Гришова І.Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації. Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro. Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour». 2016. С. 67-75.

18. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. 3-є вид., випр. і доп. К.: Знання. 2017. 559 с.

19. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Знання, КОО. 2015. 359 с.

20. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. Вісник УАДУ. 2020. № 4. С. 223–227.

21. Довгань Н. Службові конфлікти та інтриги. Вісник УАДУ. 2017. № 1. Ч. 1. С. 403–413.

22. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч. посіб. / М. Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. К.: Центр учб. л-ри. 2012. 328 с.

23. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М. Конфліктологія; за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. К.: КНЕУ. 2013. 315 с.

24. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М. Управління конфліктами. К.: Кондор. 2019. 172 с.

25. Жукова Л. М. Злиття і поглинання в системі управління конфліктами корпоративного сектору економіки. Глобальні та локальні проблеми соціально-

економічного розвитку: нові виклики та рішення : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, 6 – 7 квітня 2012 р. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2012. С. 46-47.

26. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. 3-є вид., без змін. К.: КНЕУ. 2017. 304 с.

27. Ішмуратов А. Т. Конфлікт та згода. К. Наукова думка. 2015. 190 с.

28. Калінкіна І. В. Творчість як варіант сублімації конфлікту. Психосемантика. збірник статей. 2020. № 50. С. 14–19.

29. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. К. : Наук. світ, 2014. 268 с.

30. Карамушка Л. М. Психологія управління. К.: Міленіум. 2013. 344 с.

31. Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2020. IV 1. С. 86–89.

32. Ковальчук Г. Р. Види управлінських конфліктів за рівнем їхнього виникнення у діяльності машинобудівних підприємств. Збірник тез доповідей V міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками». 2014. С. 49–50.

33. Ковальчук Г. Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2013. № 754. С. 213–220.

34. Ковальчук Г. Р. Формування стратегії вирішення управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. № 797. С. 101–108.

35. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII в редакції від 02.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

36. Козак Л.С., Голубева Ю.Є. Розвиток антикризового управління

персоналом в сучасних умовах реформування економіки. 2018. № 10. С. 249-250.

37. Комарницький І.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А. 2016. 424 с.

38. Комінко С, Курант Л. Психологія в менеджменті. Тернопіль. 2015. 400 с.

39. Конфліктологія. Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осипова та ін.; за ред. проф. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. Харків: Право. 2012. 256 с.

40. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. Персонал. 2021. № 4–5. С. 101–103.

41. Криса О. Й. Вплив соціальних конфліктів на результативність організації. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи: зб. наук. праць / НАН України. Інститут 183 регіональних досліджень; Ред. і відповідальний редактор академії НАН України М. І. Долішній. Ч. 2. Львів. 2014. Вип. 3 (XLVII). 382 с.

42. Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2015. № 526. 684 с.

43. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ. 2019. Т.2. С. 318–319.

44. Литовченко О.Ю. Концептуальні основи механізму антикризового управління персоналом підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 39. С. 302-307.

45. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності. К.: КНЕУ. 2018. 204 с.

46. Михайлов Є.П. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2015. 520 с.

47. Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія. Вінниця : ВНТУ. 2011. 241 с.

48. Мороз О. В., Сметанюк О.А. Теорія конфліктів в контексті побудови

загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ. 2017. 256 с.

49. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організації та причини їх подолання. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. Вип. 21 (за заг. ред. проф. Юханурова Ю. І., Шегди А. В.) К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 2010. С. 188–193.

50. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С.79–83.

51. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. К.: Академвидав. 2013. 255 с.

52. Офіційний сайт компанії ТОВ «Нано Трейд». URL: <https://nano-trade.ua/>

53. Петюх В.М. Управління персоналом: навчальний методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ. 2020. 240 с.

54. Пірен М. І. Дентологія конфліктів та управління. К.: 2001. 476 с.

55. Пірен М. І. Конфліктологія. К.: МАУП. 2013. 360 с.

56. Подольчак Н. Ю. Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади. Актуальні проблеми економіки. Київ: Національна академія управління. № 9 (123). 2021. С. 33–41.

57. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 3 березня 1998 року № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-98>.

58. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К.: ВД “Професіонал”. 2015. 336 с.

59. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. пос. К.: КНЕУ. 2015. 351 с.

60. Сірко А. В. Корпоративні відносини в перехідній економіці: проблеми теорії і практики. К.: Імекс. 2014. 413 с.

61. Тимофеев С. Конфлікт як фактор професійно-особистісного розвитку державного службовця. Вісник Національної академії державного управління

при Президентіві. 2020. № 4. С. 102–106.

62. Тимофієв В. Г. Посередництво у конфліктах в управлінській діяльності державних службовців. Зб. наук. пр. НАДУ. 2014. № 1. С. 111–122.

63. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в державних установах і організаціях. Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. / ред. кол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2014. Вип. 4 (18). С. 205–215.

64. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. К: Либідь. 2013. 254 с.

65. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / під ред. В. Г. Воронкової. К. : ВД „Професіонал”. 2018. 576 с.

66. Хименко С. М. Стратегічний моніторинг конфліктів інтересів у АТ. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: зб. тез міжвузівської наук.-практ. конф. (19 – 20 квіт. 2017 р.). Рівне: НУВГП. 2017. С. 129–130.

67. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт ; пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна. К. : Всеуuito, Наукова думка. 2012. 566 с.

68. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. К.: Кондор. 2020. 172 с.

69. Червінська Л.П. Економіка праці: навч. посіб. К.: Центр учб. л-ри. 2020. 288 с.

70. Чумиков А. Н. Керування конфліктами. К.: МАУП. 2013. 97 с.

ДОДАТКИ

ЕКСПРЕС-ОЦІНКА ГЛИБИНИ КОНФЛІКТУ (А. М. Бандурка, С. І. Бочарова, Є. В. Землянська)

Шкали: глибина конфлікту

ПРИЗНАЧЕННЯ ТЕСТУ

Методика призначена для оцінювання конфліктної ситуації та характеру поведінки керівника, розв'язує конфлікт.

Інструкція до тесту

У методиці є вісім позицій, що безпосередньо стосуються конфліктної ситуації. Ваше завдання полягає у тому, щоб оцінити вираженість кожного чинника в п'ятибальному вимірі. Сильна вираженість факторів лівого боку методики оцінюється в 1 бал, а правого – у 5 балів.

ТЕСТ

1 Сторони усвідомлюють причину конфлікту	Сторони не усвідомлюють причину конфлікту
2 Причина конфлікту має емоційний характер	Причина конфлікту має матеріальний (службовий) характер.
3 Мета опонентів – спрямованість до соціальної справедливості	Мета опонентів – отримання привілеїв.
4 Є загальна мета, до якої прагнуть усі.	Спільної мети немає.
Сфери зближення виражені.	Сфери зближення не виражені.
6 Сфери зближення стосуються емоційних проблем.	Сфери зближення стосуються матеріальних (службових) проблем.
7 Лідери протилежних думок не виділяються.	Помічено вплив лідерів протилежних думок.
8 У процесі спілкування дотримуються норм поведінки.	У процесі спілкування опоненти не дотримуються норм поведінки.

Обробка та інтерпретація результатів тесту

Після оцінки кожної позиції слід підрахувати загальну суму балів, яка буде свідчити про глибину конфлікту.

Сума 35 – 40 балів свідчить про те, що сторони конфлікту в жорсткій конфронтації одна до одної. Керівник в цьому випадку повинен взяти на себе роль обвинувача і вдатися до адміністративних заходів впливу.

Сума в межах 25 – 34 балів вказує на коливання у відносинах сторін конфлікту. Керівник може виступати в ролі консультанта і вдаватися переважно до психологічних заходів вирішення конфлікту.

Сума менше за 25 балів свідчить про випадковість конфлікту, що виник. Керівнику доцільно виконувати функції вихователя, використовуючи педагогічний вплив на учасників конфлікту.

Анкета «Чи конфліктна ви особистість»

Перед Вами вісім запитань. На кожне запитання запропоновано три варіанти відповіді. Відповідь на кожне запитання внесіть у бланк (обводячи цифру, що відповідає Вашому варіанту відповіді). В кінці підрахуйте загальну кількість балів.

1. У групі, колективі виникла суперечка на підвищених тонах. Ваша реакція:

- а) не беру участі;
- б) лише коротко висловлюся на захист тієї думки, що вважаю правильною;
- в) активно втручаюся й «викликаю вогонь на себе».

2. Чи виступаєте Ви на зборах, нарадах із критикою?

- а) не виступаю;
- б) тільки якщо маю для цього вагомі підстави;
- в) критикую завжди й з будь-якого приводу.

3. Чи часто Ви сперечаєтесь з друзями?

- а) тільки жартома і якщо ця людина не вразлива;
- б) лише з принципових питань;
- в) суперечки — моя стихія.

4. Ви стоїте в черзі. Ваша реакція, якщо хтось намагається Вас випередити:

- а) обурююся в душі, але мовчу: собі дорожче;
- б) зауважую — необхідно ж навчати грубіяна гарного тону;
- в) проходжу вперед і починаю спостерігати за порядком.

5. Удома на обід подали несолоний суп. Ваша реакція:

- а) не буду здіймати бурю через дурницю;
- б) мовчки візьму сільничку;
- в) не втримаюся від уїдливих зауважень і, можливо, демонстративно відмовлюся від їжі.

6. На вулиці або в транспорті Вам наступили на ногу:

- а) обурено подивлюся на кривдника;
- б) сухо, без емоцій зроблю зауваження;
- в) скажу все, що думаю, не соромлячись виразів.

7. Хтось із рідних придбав річ, що Вам не подобається:

- а) промовчу;
- б) обмежусь коротким, але тактовним коментарем;
- в) висловлю все, що я про це думаю.

8. Не пощастило, Ви програли в лотерею купу грошей. Ваше ставлення:

- а) намагатимусь здаватися байдужим, але дам собі слово ніколи більше не брати участі у цьому неподобстві;
- б) не приховую досади, але поставлюся до події з гумором, пообіцявши добитись реваншу;
- в) програш зіпсує мені настрій, подумаю, як помститися аферистам.

	1	2	3	4	5	6	7	8
А	4	4	4	4	4	4	4	4
Б	2	2	2	2	2	2	2	2
В	0	0	0	0	0	0	0	0

Оцінювання результатів Оцінки: «а» — 4 бали, «б» — 2 бали, «в» — 0 балів.

26 — 32 бали. Зелений колір. Ви тактовні й миролюбні, уникаєте суперечок і конфліктів, критичних ситуацій. Вислів «Платон мені друг, але істина дорожча!» не може бути Вашим девізом.

19 — 25 балів. Темно-зелений колір. Працівник не схильний до конфліктів і намагається уникати їх. Вас іноді називають пристосованцем. Наберіться сміливості та (якщо обставини дозволяють) висловлюйтеся принципово.

14 – 20 балів. Жовтий колір. Вас вважають людиною конфліктною. Але це перебільшення. Ви конфліктуєте, тільки якщо немає іншого виходу, коли всі інші способи вичерпано. Ви здатні твердо обстоювати свою думку, не думаючи, як це позначається на ставленні до вас товаришів. При цьому Ви не «виходите за межі», не принижуйте інших. Усе це викликає повагу до Вас.

9 – 13 балів. Жовтогарячий колір. Максимально схильна до конфлікту особистість. Ваша нестриманість відштовхує людей. Чи не тому у Вас немає справжніх друзів? Спробуйте приборкати свій характер.

До 8 балів. Червоний колір. Суперечки й конфлікти — це Ваша стихія. Адже ви любите критикувати інших, якщо ж почуєте зауваження на свою адресу — можете «з'їсти людину живцем». Це критика заради критики. Не будьте егоїстом. Дуже важко доводиться тим, хто поруч із Вами.

Фінансова звітність малого підприємства

			КОДИ		
			2022	01	01
Підприємство	ТОВ «Нано Трейд»	за ЄДРПОУ	37145075		
Територія	м. Київ	за КОАТУУ	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення	за КВЕД	46.49		
Середня кількість працівників, осіб					
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон Україна, 01010, місто Київ, ВУЛИЦЯ АНЩЕНКА, будинок 12, офіс 9					

**1. Баланс
на 31 грудня 2021 р.**

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		13,1
Основні засоби:	1010	40,2	25,6
первісна вартість	1011	51,4	51,4
знос	1012	11,2	25,8
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	40,2	38,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	845,6	2336,1
у тому числі готова продукція	1103	426,4	1410,5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	743,7	1155,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	45,5	10,4
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	401	125,7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	105,6	40,3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	101,1	250,2
Усього за розділом II	1195	2242,5	3918,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200		
Баланс	1300	2282,7	3957,3

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300,0	300,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	146,8	295,7
Неоплачений капітал	1425	1,4	1,4
Усього за розділом I	1495	445,4	594,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1097,4	2218,9
розрахунками з бюджетом	1620	41,2	32,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	30	
розрахунками зі страхування	1625	12	12,2
розрахунками з оплати праці	1630	43,9	44,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	642,8	1055
Усього за розділом III	1695	1837,3	3363
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1700			
Баланс	1900	2282,7	3957,3

**2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	127555,8	85517,8
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	127555,8	85517,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	123741,1	82504,1
Інші операційні витрати	2180	3654	2866,3
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	127395,1	85370,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	160,7	147,4
Податок на прибуток	2300	11,8	30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	148,9	117,4

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

										Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)									
Фінансова звітність малого підприємства																			
										КОДИ									
										Дата (рік, місяць, число)									
										2023 01 01									
Підприємство ТОВ «Нано Трейд»										за ЄДРПОУ 37145075									
Територія м. Київ										за КОАТУУ 8036100000									
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ										за КОПФГ 230									
Вид економічної діяльності										за КВЕД 46.49									
Середня кількість працівників, осіб																			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком																			
Адреса, телефон Україна, 01010, місто Київ, ВУЛИЦЯ АНІЩЕНКА, будинок 12, офіс 9																			
1. Баланс на 31 грудня 2022 р.										Форма N 1-м									
										Код за ДКУД 1801006									
Актив										Код рядка									
1										2									
На початок звітного року										На кінець звітного періоду									
3										4									
I. Необоротні активи																			
Нематеріальні активи										1000									
первісна вартість										1001									
накопичена амортизація										1002									
Незавершені капітальні інвестиції										1005 13,1 72,3									
Основні засоби:										1010 25,6 11,9									
первісна вартість										1011 51,4 51,4									
знос										1012 25,8 39,5									
Довгострокові біологічні активи										1020									
Довгострокові фінансові інвестиції										1030									
Інші необоротні активи										1090									
Усього за розділом I										1095 38,7 84,2									
II. Оборотні активи																			
Запаси:										1100 2336,1 133,5									
у тому числі готова продукція										1103 1410,5									
Поточні біологічні активи										1110									
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги										1125 1155,9 945,9									
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом										1135 10,4 21,2									
у тому числі з податку на прибуток										1136									
Інша поточна дебіторська заборгованість										1155 125,7 268,7									
Поточні фінансові інвестиції										1160									
Гроші та їх еквіваленти										1165 40,3 752,7									
Випрати майбутніх періодів										1170									
Інші оборотні активи										1190 250,2 787									
Усього за розділом II										1195 3918,6 2909,0									
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття										1200									
Баланс										1300 3957,3 2993,2									

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300,0	300,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	295,7	1741,6
Неоплачений капітал	1425	1,4	1,4
Усього за розділом I	1495	594,3	2040,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2218,9	281,2
розрахунками з бюджетом	1620	32,3	57,9
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	12,2	13,5
розрахунками з оплати праці	1630	44,6	69,9
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1055	530,5
Усього за розділом III	1695	3363	953
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	3957,3	2993,2

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	139754	127555,8
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	139754,0	127555,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	127923,5	123741,1
Інші операційні витрати	2180	10039,1	3654
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	137962,6	127395,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1791,4	160,7
Податок на прибуток	2300	345,5	11,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1445,9	148,9

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

1. Баланс на 31 грудня 2023 р.	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
-----------------------------------	-------------	-------------	---------

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	72,3	18,1
Основні засоби:	1010	11,9	547,1
первісна вартість	1011	51,4	664,5
знос	1012	39,5	117,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	84,2	565,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	133,5	2466,7
у тому числі готова продукція	1103		1435,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	945,9	943,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	21,2	1242,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	268,7	260,8
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	752,7	31,5
Витрати майбутніх періодів	1170		9,20
Інші оборотні активи	1190	787	801,5
Усього за розділом II	1195	2909,0	5755,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2993,2	6320,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300,0	300,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1741,6	2059,4
Неоплачений капітал	1425	1,4	1,4
Усього за розділом I	1495	2040,2	2358
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	281,2	2371,5
розрахунками з бюджетом	1620	57,9	28,8
у тому числі з податку на прибуток	1621		10
розрахунками зі страхування	1625	13,5	4,7
розрахунками з оплати праці	1630	69,9	81,2
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	530,5	1476,4
Усього за розділом III	1695	953	3962,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1700			
Баланс	1900	2993,2	6320,6

2. Звіт про фінансові результати
за 2023 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	163259,1	139754
Інші операційні доходи	2120	2,9	
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	163262,0	139754,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	154547,9	127923,5
Інші операційні витрати	2180	8316,6	10039,1
Інші витрати	2270	9,9	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	162874,4	137962,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	387,6	1791,4
Податок на прибуток	2300	69,8	345,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	317,8	1445,9

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)