

6
04.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



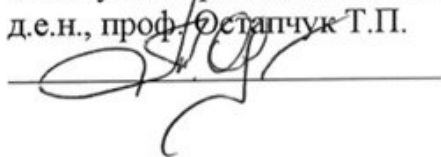
КОБРІН Дмитро Васильович
(здобувач вищої освіти групи ЗПВ–21–1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

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



Керівник роботи:
д. держ. упр., к.е.н., доц.
Ксендзук В. В.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н. доц. Брюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Кобрін Д.В. Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та удосконалення управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Досліджено теоретичні основи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Представлена аналітична оцінка сучасного стану та напрями удосконалення управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, система менеджменту, стресова ситуація, медіація, мінімізація управлінських конфліктів.

Annotation

Kobrin D.V. Conflict management in the enterprise management system. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work considers the features of substantiation and improvement of conflict management in the enterprise management system. The theoretical foundations of conflict management in the enterprise management system are studied. An analytical assessment of the current state and directions for improving conflict management in the enterprise management system is presented.

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

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства</i>	7
1.1. Поняття, характерні ознаки та види конфліктів на підприємстві	7
1.2. Підходи до управління конфліктами в системі менеджменту підприємства	18
1.3. Методичні аспекти ідентифікації та оцінювання конфліктів в системі менеджменту підприємства	29
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві	38
Висновки до розділу 1	45
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління конфліктами в системі менеджменту ТОВ «Сокар Петролеум»</i>	47
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	47
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	54
2.3. Оцінка сучасного стану управління конфліктами в системі менеджменту підприємства	62
2.4. Удосконалення процесу управління конфліктами в системі менеджменту підприємства	71
Висновки до розділу 2	81
<i>Висновки</i>	83
<i>Список використаних джерел</i>	86
<i>Додатки</i>	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні підприємства функціонують у динамічному та конкурентному середовищі, що зумовлює зростання ймовірності виникнення конфліктних ситуацій. Управління конфліктами стає важливим елементом системи менеджменту, оскільки від його ефективності залежить стабільність організації, продуктивність праці та рівень корпоративної культури. Конфлікти можуть мати як деструктивний, так і конструктивний вплив на діяльність підприємства, тому їх своєчасне виявлення, аналіз і врегулювання є ключовими завданнями управлінців.

Підприємства працюють в умовах постійних змін, що спричиняє виникнення управлінських конфліктів між керівництвом та працівниками, між підрозділами та всередині робочих колективів. Відсутність ефективної системи управління конфліктами може призвести до зниження мотивації персоналу, погіршення комунікації та зростання плинності кадрів. З іншого боку, належне врегулювання конфліктів сприяє покращенню взаємодії між співробітниками, підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень і створенню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Управління конфліктами – це процес ідентифікації, аналізу, попередження, регулювання та вирішення конфліктних ситуацій у межах організації або підприємства. Воно спрямоване на зниження негативних наслідків конфліктів та використання їх як можливості для розвитку й удосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки та впровадження дієвих механізмів управління конфліктами, які дозволять мінімізувати їх негативні наслідки та використовувати конфлікти як джерело розвитку.

Проблеми конфліктології намагаються вирішувати науковці різних галузей знань і, в тому числі, вчені-економісти, серед яких Батракова Т.І., Борцов Ю.С., Герасіна Л.М., Гриненко А.М., Гришова І. Ю., Ємельяненко Л.М., Захарчин

Г.М., Запрудський Ю.Г., Ішмуратов А.Т., Козер Л., Кузьмін О.Є., Мороз О.В., Мельник О.Г., Осіпова Н.П., Панов М.І., Петюх В.М., Подольчак Н.Ю., Сафьянов В.И., Торгова Л.В., Фоллета М., Чухрай Н.І., Цюрупа М.В. Ними розроблено моделі виявлення конфліктів, класифікації, джерела виникнення, фактори впливу та методи уникнення конфліктів, а також зниження їх рівня.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемі управління конфліктами, практично відсутні наукові пошуки щодо оцінювання та врегулювання, а також запобігання управлінським конфліктам. Вищезазначене зумовлює необхідність системного та комплексного дослідження питання управління та запобігання управлінських конфліктів у діяльності організацій з метою підвищення результативності роботи систем менеджменту.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління конфліктами в системі менеджменту підприємства, а також визначення резервів скорочення управлінських конфліктів у діяльності ТОВ «Сокар Петролеум».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття, характерні ознаки та види конфліктів на підприємстві;
- дослідити підходи до управління конфліктами в системі менеджменту підприємства;
- обґрунтувати методичні аспекти ідентифікації та оцінювання конфліктів в системі менеджменту підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;

- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану управління конфліктами в системі менеджменту підприємства;
- визначити напрями удосконалення процесу управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління конфліктами в системі менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження: метод аналізу й синтезу, метод наукової абстракції, статистичний метод, метод порівняльного аналізу, метод угруповання даних. Найбільш ефективними виявилися розрахункові, моделюючі, аналітичні графіки.

Інформаційною базою дослідження при виконанні роботи є: Закони України, Господарський Кодекс та інші нормативно-методичні документи з питань управління конфліктами, бухгалтерська та статистична звітності, статут ТОВ «Сокар Петролеум», підручники та навчальні посібники, періодичні видання та інші літературні джерела українських та закордонних авторів з питань управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 92 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 82 найменування. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, характерні ознаки та види конфліктів на підприємстві

Конфлікти в системі менеджменту підприємства є неминучим явищем, оскільки вони виникають у процесі взаємодії між керівниками, працівниками та структурними підрозділами. Відмінності в цілях, інтересах, підходах до роботи, а також обмеженість ресурсів створюють передумови для суперечностей. Незважаючи на те, що конфлікти часто сприймаються як негативне явище, вони можуть мати і позитивний ефект, сприяючи вдосконаленню управлінських процесів. Важливою управлінською задачею є не лише попередження деструктивних наслідків конфліктів, а й використання їх для розвитку організації [17].

Ефективне управління конфліктами дозволяє підвищити рівень мотивації персоналу, сприяти інноваціям і забезпечувати гнучкість підприємства в умовах змінного бізнес-середовища. Використання таких методів, як переговори, медіація та компроміс, допомагає врегулювати суперечності й запобігти їх ескалації. Впровадження культури відкритого діалогу та конструктивного вирішення конфліктів є ключовим фактором стабільного розвитку підприємства. Водночас стиль керівництва, корпоративні цінності та система внутрішньої комунікації мають значний вплив на частоту та наслідки конфліктних ситуацій.

Розуміння неминучості конфліктів та необхідність їх ефективного управління є важливими елементами сучасного менеджменту. Таким чином, управління конфліктами має розглядатися як стратегічна функція, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства [3, с.112].

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», що означає «зіткнення», «протиборство» або «суперечність». Цей термін вживався ще в античні часи для позначення протистояння між окремими індивідами, групами чи державами [23, с.223]. У подальшому поняття «конфлікт» розширило своє значення і стало застосовуватися в різних сферах науки, включаючи соціологію, психологію, політологію та менеджмент. У сучасному розумінні конфлікт розглядається як процес взаємодії сторін, що мають суперечливі інтереси, цілі або погляди, що може призводити як до деструктивних, так і до конструктивних наслідків.

Стосовно визначення суті конфлікту можна виділити три основні підходи науковців і практиків, що стосуються його впливу та наслідків (рис. 1.1).

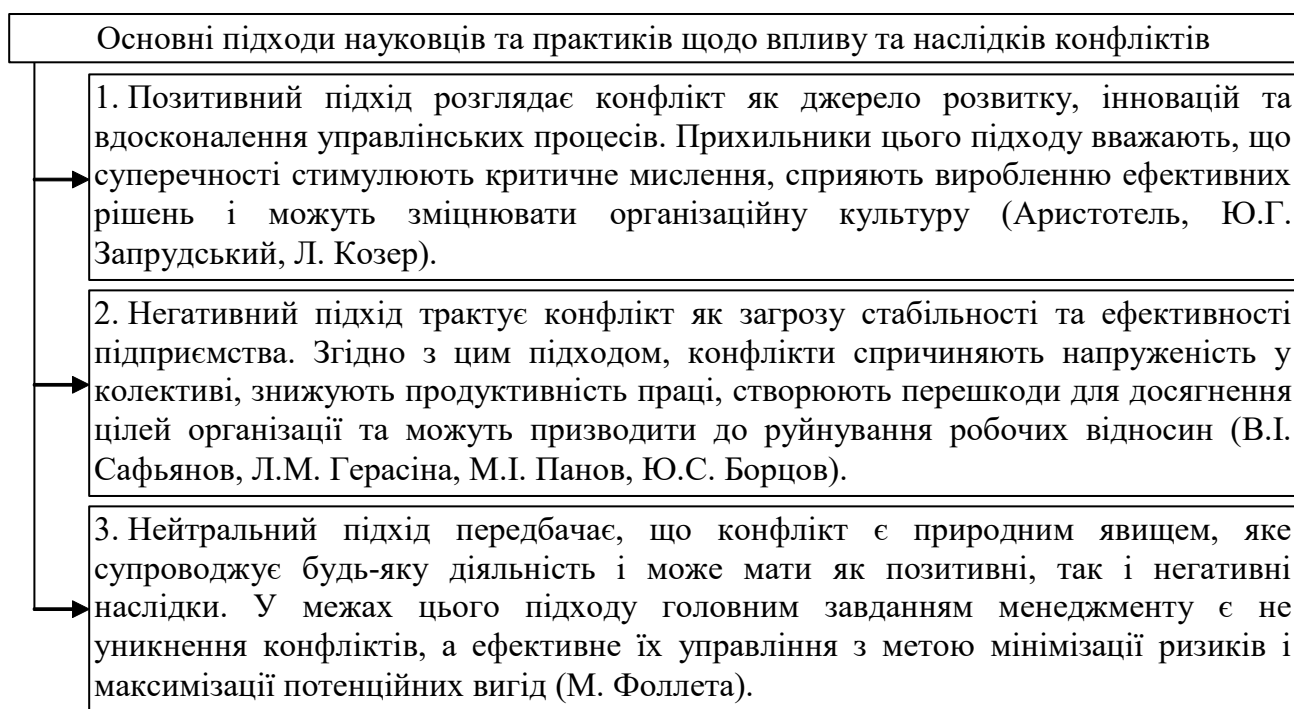


Рис. 1.1. Основні підходи науковців та практиків щодо впливу та наслідків конфліктів

Джерело: складено автором за [8]

У процесі розвитку менеджменту кожна школа управління формувала власні погляди на управлінські конфлікти, їхні причини, перебіг, наслідки та методи врегулювання [42].

Зокрема, класична школа управління розглядала конфлікти як небажане явище, що порушує гармонію організації, тому основний акцент робився на їх уникненні через жорстку ієрархію та регламентацію діяльності.

Школа людських відносин, навпаки, визнавала конфлікти неминучими та зосереджувалася на їх соціально-психологічних аспектах, акцентуючи увагу на важливості комунікації, мотивації та гармонізації міжособистісних відносин.

Біхевіористична школа управління аналізувала поведінку людей у конфліктних ситуаціях, підкреслюючи необхідність використання індивідуальних та групових механізмів для їх розв'язання.

Сучасні підходи до управління конфліктами в менеджменті, зокрема системний і ситуаційний, розглядають конфлікт як природний процес, що потребує гнучкого підходу до його регулювання, врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, а також застосування ефективних методів переговорів та медіації [49, с.113].

Еволюційний розвиток теорії управління конфліктами в системі розвитку підприємств узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Еволюційний розвиток теорії управління конфліктами
в системі розвитку підприємств**

Період	Теорія / Школа управління	Погляди на конфлікти	Причини виникнення конфліктів	Методи врегулювання конфліктів
1	2	3	4	5
Класична школа (кін. 19 – поч. 20 ст.)	Фредерік Тейлор, Анрі Файоль	Конфлікти – це порушення гармонії організації, що заважають ефективності.	Невідповідність між організаційною структурою та діяльністю працівників, недотримання правил і стандартів.	Уникнення конфліктів через сувору ієрархію, централізоване управління, чітке розподілення обов'язків.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
Школа людських відносин (1930-1950-ті роки)	Елтон Мейо, Абрахам Маслоу	Конфлікти – це неминучий елемент, який можна використовувати для розвитку організації.	Соціальні та психологічні відносини між працівниками, недовіра, незадоволеність потреб.	Створення умов для відкритої комунікації, підвищення мотивації, залучення працівників до прийняття рішень.
Біхевіористична школа (1950-1960-ті роки)	Кеннет Левін, Дуглас МакГрегор	Конфлікти є частиною взаємодії між індивідами та групами, що можна ефективно управляти.	Психологічні різниці, різні мотиви і цілі співробітників.	Участь керівництва в розв'язанні конфліктів, переговори, застосування технік медіації.
Ситуаційна школа (1960-1970-ті роки)	Пол Лоуренс, Джей Лорш	Конфлікти можуть бути конструктивними або деструктивними, в залежності від ситуації.	Різноманітність організаційних структур, відмінності в цілях і стратегіях.	Гнучкий підхід до управління конфліктами в залежності від конкретних умов і ситуації.
Сучасні підходи (1980-1990-ті роки та сучасність)	Гаррісон Саргент, Томас Килмен	Конфлікти – це природний і необхідний етап для розвитку організації.	Зміни в бізнес-середовищі, різноманіття поглядів, інтересів і цілей.	Комплексний підхід до врегулювання конфліктів через стратегічне управління, використання методів медіації, переговорів, коучінгу.

Джерело: складено автором за [37; 67]

Наведена таблиця демонструє, як підходи до управління конфліктами в організаціях розвивалися з часом, з акцентом на їх значення, причини та способи вирішення, від жорсткого контролю до гнучких і конструктивних методів.

Сучасне розуміння поняття «конфлікт» в системі менеджменту підприємства є складним та неоднозначним, оскільки воно охоплює широкий спектр ситуацій і взаємодій у межах організації. Одні вчені розглядають конфлікт як негативне явище, що призводить до дестабілізації та зниження ефективності, тоді як інші акцентують увагу на його потенційно

конструктивному впливі, що може стимулювати розвиток і покращення управлінських процесів. Ці різні погляди обумовлені зміною умов економічного середовища, розвитку організаційних структур та змін у соціокультурних аспектах управління. У сучасному менеджменті конфлікти можуть бути як наслідком індивідуальних, так і групових суперечностей, що виникають через різноманіття поглядів і інтересів. Проблематика конфліктів стає важливою для забезпечення ефективності управління в умовах конкуренції, інновацій та постійних змін. Тому дослідження та правильне трактування конфліктів у підприємстві вимагають комплексного підходу і врахування багатьох факторів [76, с.100].

Окремі наукові дефініції поняття «конфлікт» в системі менеджменту підприємства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Окремі наукові дефініції поняття «конфлікт» в системі
менеджменту підприємства

Автор	Визначення
1	2
Ачкасова Л.М. [1]	Конфлікт - це суперечність між керівниками та підлеглими, яка виникає через розбіжності в цілях, методах роботи чи оцінках результатів діяльності.
Воднік В.Д. [10]	Конфлікт - це ситуація, коли управлінські рішення або стиль керівництва призводять до суперечок або непорозумінь в організаційній структурі.
Довгань Н.Л. [23]	Конфлікт - це процес взаємодії між керівниками, підлеглими або відділами, що супроводжується суперечками через розбіжності в інтересах чи цілях.
Карамушка Л.М. [30]	Конфлікт - це внутрішній або міжструктурний конфлікт у межах організації, спричинений різними поглядами на стратегії, ресурси чи управлінські пріоритети.
Криса О.Й. [37]	Конфлікт - це протистояння між керівниками різних рівнів або між керівниками та працівниками через несумісність управлінських підходів або організаційних цілей.
Матвійчук Т.Ф. [43]	Конфлікт - це ситуація, коли рішення, прийняті на різних рівнях управління, створюють непорозуміння, що заважає ефективному виконанню завдань організації.
Петюх В.М. [49]	Конфлікт - це відкрите або приховане протистояння між управлінськими рівнями внаслідок різних підходів до досягнення цілей організації.
Савельєва В.С. [61]	Конфлікт - це негативна ситуація, в якій менеджери та їхні підлеглі не можуть знайти компроміс щодо виконання завдань чи досягнення бізнес-цілей.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Сергеева Л.М. [65]	Конфлікт - це ситуація, де протиріччя в управлінських рішеннях або стратегіях призводять до того, що частини організації працюють неузгоджено, що впливає на загальну ефективність.
Томашевський А.К. [71]	Конфлікт - це проблема, що виникає в процесі прийняття рішень на рівні управління, коли різні керівники мають суперечливі погляди на шлях досягнення організаційних цілей.
Цюрупа М.В. [76]	Конфлікт - це складна ситуація, де різні групи чи особи на різних рівнях управління мають різні підходи до вирішення задач, що спричиняє внутрішні протиріччя в організації.
Чумиков А.Н. [80]	Конфлікт - це ситуація, коли відмінні уявлення про стратегію чи виконання управлінських завдань спричиняють конфронтацію серед керівників або між керівниками і працівниками.

Джерело: складено автором за [6]

За результатами проведеного дослідження вважаємо за доцільне представити авторське визначення поняття «конфлікт» - це процес взаємодії між учасниками управлінської діяльності, в результаті якого виникають суперечності, що можуть бути спричинені різними цілями, інтересами, оцінками або методами вирішення завдань. Конфлікти можуть проявлятися як на рівні окремих осіб, так і між структурними підрозділами, знижуючи ефективність організації. Водночас, управлінський конфлікт не завжди має негативний характер і може слугувати стимулом для розвитку, інновацій та покращення управлінських процесів, якщо він правильно управляється і вирішується.

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. 1.2).

Явні конфлікти - це конфлікти, які чітко проявляються в організації і є видимими для всіх учасників процесу. Вони характеризуються відкритим протистоянням між сторонами, що мають суперечливі інтереси, цілі або погляди. Явні конфлікти часто супроводжуються вираженими емоціями, сварками, негативними реакціями та можуть мати негайні наслідки, що впливають на робочий процес або атмосферу в колективі. Це такі конфлікти, які не приховані, а швидше відкриті для обговорення [82, с.14].

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. 1.2. Характерні ознаки прояву управлінських конфліктів

Джерело: складено автором за [61]

Приховані конфлікти - це конфлікти, які не проявляються відкрито і залишаються невидимими для більшості учасників організаційного процесу.

Вони можуть бути спричинені незадоволеністю, нерозв'язаними суперечностями або нерозумінням між сторонами, але ці відносини не виливаються у відкрите протистояння або конфліктні ситуації. Приховані конфлікти часто призводять до накопичення напруги, що може виявитися пізніше у вигляді змін у поведінці, зниження продуктивності або емоційного вигорання працівників. Такі конфлікти зазвичай потребують ретельного моніторингу та делікатного підходу до їх виявлення та вирішення, оскільки вони можуть негативно вплинути на довгострокову ефективність і атмосферу в організації [36, с.101].

Учасниками конфлікту є сторони, які беруть у ньому участь. Це можуть бути індивіди, групи людей або навіть організації. Зазвичай серед основних учасників конфлікту виділяють [46]:

- опонента (сторону конфлікту, яка висуває претензії до іншої сторони);
- супротивника (учасника, який прагне досягти своїх цілей, нейтралізуючи цілі опонента);
- агресора (учасника, що використовує агресивні методи впливу);
- ворога (учасника, який розробляє і реалізує стратегію знищення іншого учасника конфлікту).

Об'єкт конфлікту - це те, на що зосереджена увага та спрямовані дії кожної зі сторін, що залучені у конфлікт.

Можливі об'єкти конфліктів в системі управління підприємством представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Можливі об'єкти конфліктів в системі управління підприємством

Об'єкти конфлікту	Опис
1	2
Ресурси	Конфлікти можуть виникати через обмеженість ресурсів (фінансів, матеріалів, часу) та конкуренцію за їх використання.
Цілі та пріоритети	Суперечності виникають, коли різні підрозділи чи співробітники мають різні погляди на пріоритетність завдань або стратегічних цілей.
Рішення та підходи	Конфлікти можуть виникати через різні підходи до вирішення задач або через розбіжності в управлінських рішеннях.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Повноваження та відповідальність	Протиріччя можуть виникати, коли неясно, хто несе відповідальність за певні дії або коли повноваження між підрозділами розподілені нерівномірно.
Комунікація	Непорозуміння через недостатню або неефективну комунікацію між співробітниками чи між керівництвом і підлеглими можуть бути об'єктами конфлікту.
Інтереси та вигоди	Різні групи можуть мати суперечливі інтереси щодо розподілу прибутку, бонусів або інших вигод, що є об'єктом конфлікту.
Культура та цінності	Конфлікти можуть виникати через різні корпоративні культури або особисті цінності працівників, які не узгоджуються з культурою організації.
Лідерство та управління	Суперечності в методах управління, стилях лідерства та стратегіях можуть спричиняти конфлікти між керівниками та їх підлеглими або між самими керівниками.
Виконання завдань та результативність	Конфлікти можуть виникати через незадовільне виконання завдань, несумісність вимог до якості роботи або обсягів виконання.
Організаційна структура	Проблеми з розподілом обов'язків, дублюванням функцій або змінами в організаційній структурі можуть стати об'єктом конфлікту.
Проблеми з мотивацією	Недостатній рівень мотивації працівників або неузгодженість в підходах до мотивації можуть спричиняти конфлікти між управлінцями та підлеглими.
Інновації та зміни	Конфлікти можуть виникати через опір змінам або впровадженню нових технологій та інновацій, якщо це викликає незадоволення серед працівників.

Джерело: складено автором за [28; 41]

У сфері управління конфлікти можна поділити на два основні типи [17]:

1. Функціональні конфлікти - це конфлікти, які сприяють підвищенню ефективності організації, заохочують до креативності, нових ідей та вдосконалення процесів. Вони можуть сприяти досягненню кращих результатів через конструктивну конкуренцію та обмін думками.

2. Дисфункціональні конфлікти - це конфлікти, які мають негативний вплив на організацію, можуть призвести до зниження задоволеності персоналу, погіршення морального клімату та ефективності роботи організації. Вони часто спричиняють стрес, зниження продуктивності та розриви в командній роботі.

Основні характеристики управлінських конфліктів, що виникають на підприємстві наведено на рис. 1.3.

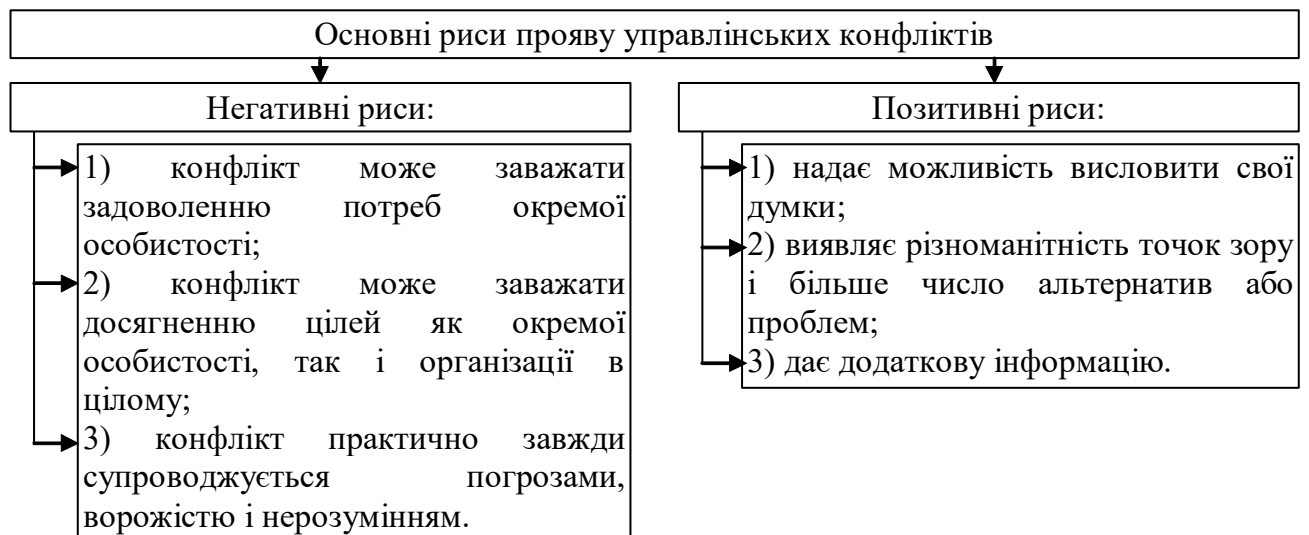


Рис. 1.3. Основні риси прояву управлінських конфліктів

Джерело: складено автором за [30]

Ефективне управління конфліктами може бути корисним для організації. Це підтверджує тезу, що конфлікт виступає як своєрідна боротьба між конкурентами, що виникає через обмеженість влади або ресурсів, необхідних для досягнення певних цінностей. Для ефективного управління конфліктами потрібно визначити їх типи, зрозуміти їхні причини і застосувати відповідні методи вирішення (рис. 1.4).

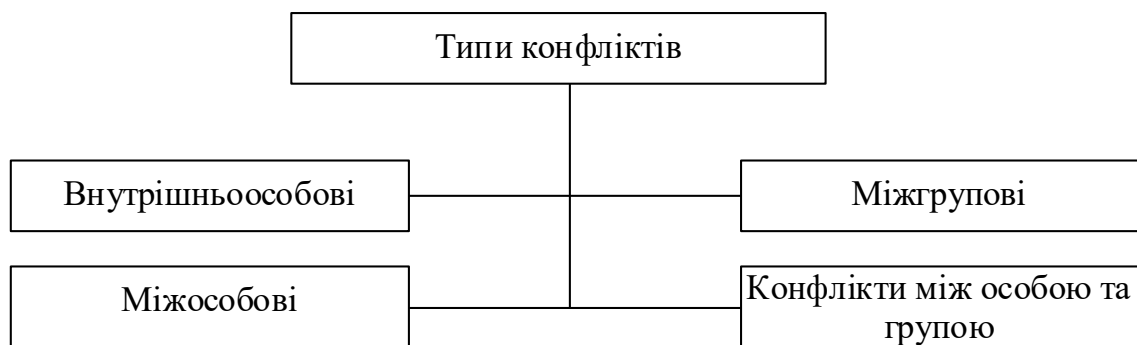


Рис. 1.4. Типи конфліктів в організації

Джерело: складено автором за [11]

Внутрішньоособові конфлікти - це конфлікти, що виникають всередині особистості, коли людина стикається з суперечливими бажаннями, цінностями або переконаннями. Вони можуть бути спричинені необхідністю зробити важливий вибір або під час прийняття рішень, що суперечать внутрішнім

переконанням. Такі конфлікти часто призводять до стресу та емоційної напруги [3, с.114].

Міжособові конфлікти - це конфлікти між двома або більше людьми, що мають різні погляди, цілі або інтереси. Вони можуть виникати через непорозуміння, різницю в переконаннях або через конкуренцію за ресурси або владу. Міжособові конфлікти часто мають особистісний характер і можуть впливати на взаєморозуміння і ефективність комунікації.

Міжгрупові конфлікти - це конфлікти, що виникають між різними групами людей або підрозділами в організації. Вони можуть бути спричинені конкуренцією за ресурси, владу або вплив, а також відмінностями в цілях чи стратегіях. Міжгрупові конфлікти можуть призвести до розподілу між співробітниками і зниження ефективності організації [19, с.198].

Конфлікти між групою та особою - це конфлікти, коли індивідуальні погляди або інтереси вступають у протиріччя з цілями або вимогами групи, до якої належить людина. Такі конфлікти можуть виникати, коли особа не погоджується з колективними рішеннями або коли група тисне на індивіда для виконання певних завдань. Вони можуть створювати напругу та викликати емоційне напруження у груповій динаміці.

Таким чином, конфлікти в системі управління підприємством є неминучим елементом організаційних процесів, адже вони виникають через суперечності в інтересах, цілях, переконаннях чи ресурсах між учасниками. Правильне управління конфліктами допомагає не лише уникнути їх негативних наслідків, але й сприяє досягненню кращих результатів у роботі організації. Якщо конфлікти не управляються належним чином, вони можуть призвести до погіршення комунікації, зниження довіри між співробітниками та послаблення загального клімату в колективі. Зрештою, ефективне вирішення конфліктів має стати важливою частиною стратегії управління підприємством для забезпечення його стійкості та успіху.

1.2. Підходи до управління конфліктами в системі менеджменту підприємства

Управління конфліктами є важливою складовою ефективного менеджменту підприємства, оскільки конфлікти неминуче виникають у процесі взаємодії людей з різними інтересами, цілями та поглядами. Вони можуть виникати на різних рівнях організації, від індивідуальних до міжгрупових, і, якщо їх не контролювати, можуть призвести до значних втрат для підприємства. Належне управління конфліктами дозволяє зберегти здоровий клімат у колективі, підвищити ефективність роботи та запобігти зниженню продуктивності. Конфлікти, якщо їх правильно вирішувати, можуть стати потужним інструментом для розвитку інновацій, вдосконалення процесів та підвищення мотивації працівників. Однак у разі відсутності управління конфліктами вони можуть призвести до погіршення взаєморозуміння, стресу, зниження морального духу та, зрештою, до зниження ефективності діяльності підприємства [10, с.52].

Одним з важливих аспектів управління конфліктами є розвиток навичок керівників у розпізнаванні потенційних конфліктів на ранніх етапах та своєчасному їх вирішенні. Важливим є також створення умов для конструктивної взаємодії між співробітниками, що дозволяє уникати ескалації конфліктів і досягати компромісів. З огляду на постійні зміни в ринкових умовах і технологіях, управління конфліктами стає важливою складовою стратегічного управління підприємством. Ефективне вирішення конфліктів сприяє підвищенню лояльності співробітників та зміцненню організаційної культури. У підсумку, управління конфліктами - це не лише необхідність, а й важливий фактор, який визначає успіх і стабільність підприємства на ринку.

Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства - це процес виявлення, аналізу, регулювання та вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між співробітниками, групами або підрозділами організації. Це стратегічний підхід, спрямований на мінімізацію негативних наслідків

конфліктів і використання їх як ресурсу для покращення ефективності, інновацій та взаєморозуміння в колективі. Управління конфліктами включає в себе не лише вирішення вже виниклих проблем, а й запобігання можливим конфліктам через створення сприятливих умов для комунікації, взаємодії та розвитку корпоративної культури. Важливими аспектами є навчання керівників та співробітників навичок конструктивного вирішення конфліктів і підтримка здорового робочого середовища [40, с.319].

Завдання управління конфліктами в системі менеджменту підприємства включають кілька ключових напрямків, спрямованих на підтримку ефективної роботи організації та розвитку здорової корпоративної культури (рис. 1.5).

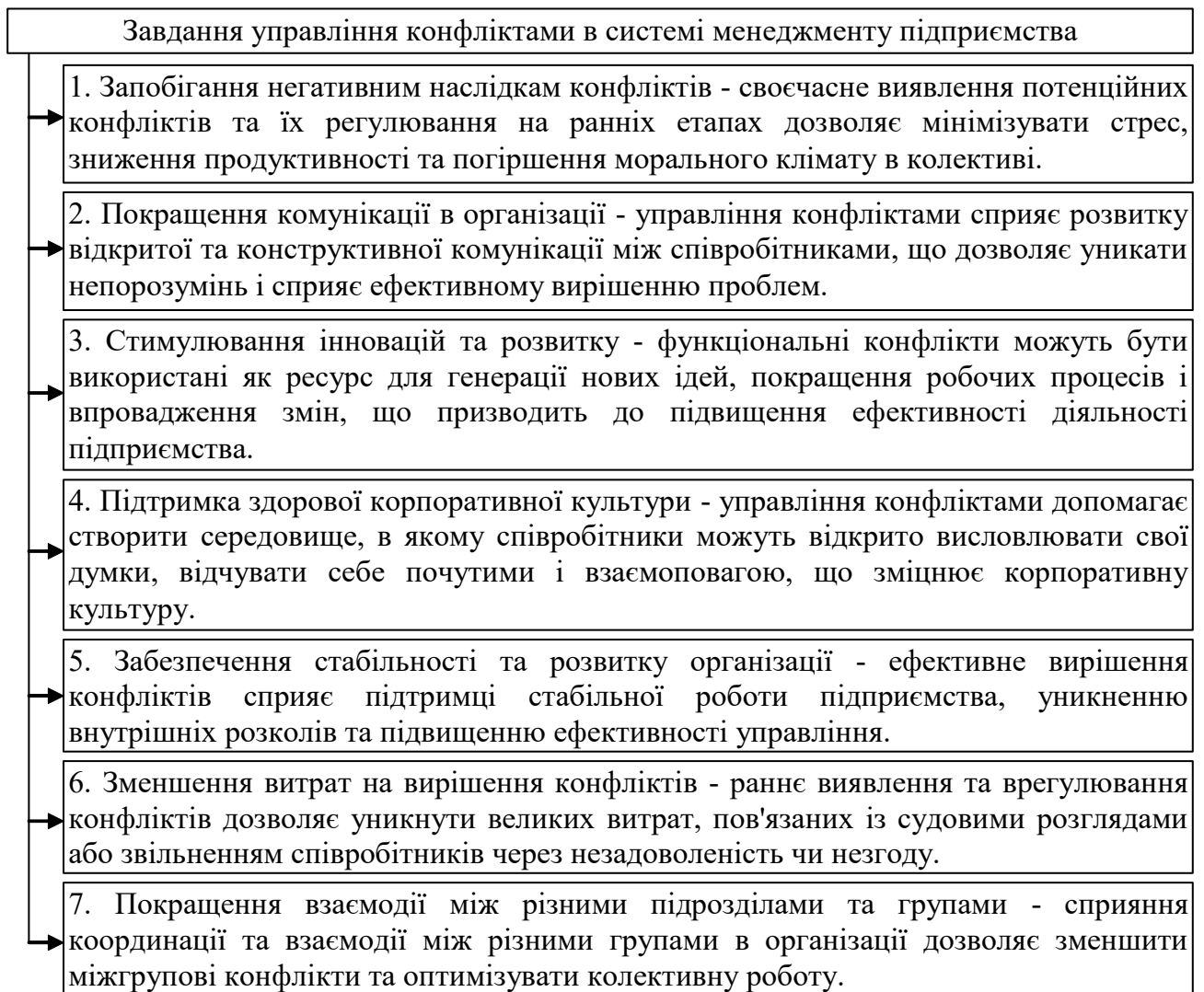


Рис. 1.5. Завдання управління конфліктами в системі менеджменту підприємства

Джерело: складено автором за [44]

У наукових дослідженнях щодо управління конфліктами в системі менеджменту підприємства виділяють кілька стратегій, спрямованих на уникнення та зменшення управлінських конфліктів [8; 19]:

1. Превенція негативних процесів - це стратегія, яка передбачає виявлення потенційних джерел конфліктів на ранніх етапах і запобігання їх виникненню. Вона включає в себе створення сприятливих умов для комунікації та розвитку довіри в колективі, що дозволяє уникнути конфліктів до їх загострення.

2. Обмеження крайніх форм конфліктів - ця стратегія полягає в контролюванні та регулюванні конфліктів, особливо на високих рівнях управління. Важливо запобігти ескалації конфліктів до крайніх форм, які можуть загрожувати стабільності організації. Для цього застосовуються методи, які дозволяють вчасно втручатися та коригувати конфлікти до досягнення серйозних наслідків.

3. Ізоляція конфліктуючих сторін - стратегія, яка полягає в тимчасовому відокремленні сторін конфлікту, щоб зменшити їхній вплив на колектив і організацію в цілому. Це дозволяє зберегти стабільність в робочому середовищі і створити умови для вирішення конфлікту в менш напруженій обстановці.

4. Зниження агресії та ірраціональності - ця стратегія фокусується на управлінні емоціями учасників конфлікту. Вона передбачає використання технік, що допомагають знизити рівень агресії, ірраціональних реакцій та сприяють конструктивному діалогу для вирішення розбіжностей. Це дозволяє уникнути емоційних сплесків, які можуть погіршити ситуацію та призвести до непродуктивних результатів.

При виникненні конфліктів важливо звертати увагу на кілька ключових ознак, які можуть допомогти виявити проблему на ранніх стадіях та своєчасно втрутитися в процес.

Напруженість - це внутрішнє напруження між учасниками конфлікту, яке може проявлятися через зміну поведінки, наприклад, у вигляді агресії, уникнення контактів або замкненості. Ця ознака є сигналом того, що у взаємодії між сторонами починає накопичуватися емоційне напруження, яке

може привести до ескалації конфлікту [42].

Емоційність - конфлікти часто супроводжуються підвищеною емоційністю, коли учасники втрачають контроль над своїми емоціями, що може привести до ірраціональних дій. Сильні емоційні реакції, такі як гнів, образа або страх, є індикаторами того, що ситуація виходить з-під контролю і потребує втручання для збереження конструктивного діалогу.

Зовнішні шумові фактори - це елементи навколишнього середовища, які можуть впливати на динаміку конфлікту, такі як стресові умови, шум, перевантаження робочого середовища або зовнішній тиск. Ці фактори можуть посилювати конфліктну ситуацію, що вимагає додаткових зусиль для їх мінімізації та стабілізації обстановки [50, с.115].

Врахування цих ознак дозволяє ефективно керувати конфліктами, своєчасно виявляти проблеми і вживати заходів для зниження їх негативного впливу на організацію.

При управлінні конфліктами важливо розрізняти кілька ключових аспектів, які допомагають визначити стратегію вирішення конфлікту та забезпечити ефективне управління в організації [38; 68]:

1. Природа конфлікту - розуміння того, чи є конфлікт особистісним, міжгруповим чи міжорганізаційним, допомагає визначити його джерела і вплив на загальний процес. Це також дозволяє вибрати відповідний підхід для вирішення проблеми, в залежності від того, чи конфлікт має конструктивний, чи деструктивний характер.

2. Інтенсивність конфлікту - важливо оцінити, чи є конфлікт незначним, чи він призводить до серйозних наслідків для роботи організації. Для цього може бути використана шкала конфліктів, яка дозволяє обрати відповідну стратегію управління для кожного рівня інтенсивності.

3. Стадія конфлікту - розрізнення конфліктів за стадіями (початковий, середній, зрілий, загострений) дозволяє обрати найбільш ефективні методи впливу. На ранніх стадіях конфлікт можна вирішити через медіацію чи конструктивний діалог, на пізніших етапах може знадобитися більш радикальне

втручання.

4. Залучені сторони - важливо визначити, хто є учасниками конфлікту: це можуть бути окремі особи, групи, керівники або навіть зовнішні партнери. Кожен з цих учасників має свою мотивацію та інтереси, що потребує індивідуального підходу при врегулюванні конфлікту.

5. Методи врегулювання конфлікту - вибір стратегії вирішення конфлікту (переговори, медіація, арбітраж, компроміс, співпраця чи конкуренція) залежить від його природи, інтенсивності та стадії розвитку. Важливо обирати стратегію, яка дозволить досягти найкращого результату для всіх сторін конфлікту.

6. Культурні та соціальні фактори - наявність різних культурних, соціальних або професійних особливостей учасників конфлікту може значно вплинути на його розвиток і способи вирішення. Важливо враховувати ці аспекти при виборі методів управління конфліктами.

7. Ризики та наслідки конфлікту - важливо передбачити потенційні наслідки конфлікту, як позитивні (наприклад, поліпшення робочих процесів через нові ідеї), так і негативні (погіршення клімату в колективі, зниження продуктивності). Це дозволяє приймати рішення про відповідні методи врегулювання та підготовку до можливих змін.

Розрізняючи ці ключові аспекти, керівники можуть більш ефективно управляти конфліктами, забезпечуючи стабільність та розвиток організації.

При виборі стратегії для управління конфліктом важливо враховувати позиції та інтереси сторін, а також характер самого конфлікту. Залежно від цього можна застосувати різні підходи [38; 75]:

- нейтральний (конструктивний) підхід - ця стратегія передбачає намагання знайти компроміс, де обидві сторони можуть досягти вигоди. Вона фокусується на розв'язанні проблеми за допомогою конструктивного діалогу, співпраці та взаєморозуміння, що сприяє розвитку довіри та ефективного вирішення конфлікту;

- активний (жорсткий) стиль - використовується, коли одна зі сторін

конфлікту має сильну позицію і бажає домогтися своїх інтересів за будь-яку ціну. Цей підхід характеризується активними, інколи агресивними, діями, що можуть включати тиск на іншу сторону або використання санкцій, аби досягти своїх цілей;

- дипломатичний (м'який) метод - застосовується, коли важливо зберегти стосунки між сторонами та уникнути ескалації конфлікту

Особливості кожного з цих підходів детально описані у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

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 автором за [73]

У сучасному управлінні підприємствами конфлікти є неминучими, і правильне їх управління є ключовим для збереження ефективності організації. Використання сучасних підходів до управління конфліктами дозволяє своєчасно виявляти проблеми та мінімізувати їхні негативні наслідки. Інноваційні методи, такі як медіація, переговори та кооперативні стратегії, дозволяють знаходити конструктивні рішення, що відповідають інтересам усіх сторін. Крім того, сучасні підходи орієнтовані на підтримку здорового психологічного клімату в колективі, що є важливим аспектом для збереження продуктивності та мотивації працівників [79, с.205].

Управління конфліктами стає не лише необхідністю, а й важливою частиною стратегії розвитку підприємства, що впливає на його стійкість і конкурентоспроможність. Успішне управління конфліктами допомагає зберегти баланс між інтересами різних груп і забезпечує їх гармонійну взаємодію. Тому, впровадження сучасних методів управління конфліктами є необхідним елементом стратегічного розвитку будь-якої організації.

Характеристика сучасних підходів до управління конфліктами в системі менеджменту підприємства представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Характеристика сучасних підходів до управління конфліктами
в системі менеджменту підприємства**

Підхід до управління конфліктами	Суть	Умови ефективного використання	Недоліки
1	2	3	4
Конкуренція	Стратегія, при якій одна сторона прагне досягти своїх цілей будь-якою ціною, не враховуючи інтереси іншої сторони.	Використовувати, коли важливий результат і потрібна швидка перемога, або коли одна зі сторін має значну перевагу.	Може призвести до погіршення стосунків між сторонами, посилення ворожнечі та довготривалих наслідків.
Уникнення	Відмова від боротьби або відкритої дискусії з конфліктуючими сторонами, з метою уникнути ескалації конфлікту.	Використовувати, коли конфлікт не має великого значення, коли емоції сторін занадто сильні, або коли неможливо вирішити проблему в даний момент.	Проблема залишається невирішеною, і може призвести до подальших напружень або загострення конфлікту в майбутньому.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Пристосування	Сторона, що поступається, намагається задовольнити вимоги іншої сторони для підтримки гармонії та мирних стосунків.	Використовувати, коли важливо зберегти стосунки або коли одна сторона має меншу владу, а результат не критичний.	Поступки можуть призвести до відчуття незадоволеності, і одна сторона може почати зловживати ситуацією, вимагати ще більше.
Компроміс	Обидві сторони йдуть на поступки, щоб знайти рішення, яке частково задовольняє їхні потреби.	Використовувати, коли потрібно швидко досягти розв'язання проблеми, і коли обидві сторони мають рівні позиції.	Жодна зі сторін не отримує всього, що хоче, і може залишатися певне незадоволення від рішення.
Співпраця	Стратегія, орієнтована на спільне вирішення проблеми через співпрацю та пошук вигоди для обох сторін.	Використовувати, коли важливо зберегти стосунки та досягти вигоди для всіх учасників конфлікту.	Це може бути часозатратним процесом, вимагає високого рівня комунікації та співпраці між сторонами.

Джерело: складено автором за [51; 68]

Методи врегулювання конфліктів є важливим інструментом управлінської діяльності, оскільки конфлікти неминучі в процесі взаємодії між співробітниками на підприємстві. Керівник, що має схильність до конфліктування, повинен усвідомлювати важливість застосування різних методів для ефективного вирішення проблем. Залежно від особистих рис лідера, його підхід до конфліктів може значно варіюватися - від жорсткої позиції до м'якої дипломатії. Важливо, щоб керівник вибирав методи врегулювання, які сприяють підтриманню гармонійного психологічного клімату в колективі. Окрім того, ефективне врегулювання конфліктів дозволяє не лише вирішити проблему, а й посилити взаємодію в команді, підвищуючи продуктивність. Таким чином, правильний вибір методів конфліктного управління має значний вплив на загальну атмосферу і ефективність роботи підприємства [68, с.104].

Різні рівні схильності до конфлікту впливають на поведінку осіб під час конфлікту та на вибір методів для його вирішення, як показано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

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 автором за [61; 79]

Посередники відіграють важливу роль в уникненні та врегулюванні управлінських конфліктів, оскільки вони можуть виступати нейтральними сторонами, що допомагають досягти компромісу між конфліктуючими сторонами. Вони застосовують методи медіації, спрямовані на зниження емоційної напруги та сприяння конструктивному діалогу. Основною метою посередника є допомогти сторонам краще зрозуміти позиції один одного, знайти спільні рішення та уникнути ескалації конфлікту [51, с.109].

Завдяки професіоналізму посередників, часто вдається уникнути

негативних наслідків, таких як погіршення стосунків між співробітниками або подальші внутрішні конфлікти в організації. Окрім того, участь нейтральної сторони дозволяє зберегти імідж керівництва та компанії в цілому, не допустивши розриву співпраці. В результаті ефективного використання посередників може значно підвищити рівень взаєморозуміння та сприяти гармонійному розвитку підприємства [51, с.110].

Характеристики форм посередництва у врегулюванні управлінських конфліктів представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристики форм посередництва у врегулюванні управлінських конфліктів

Форма посередництва	Характеристика	Переваги	Недоліки
Медіація (медіатор)	Нейтральна сторона (медіатор) допомагає конфліктуючим сторонам знайти спільне рішення без примусу.	Підвищує взаєморозуміння між сторонами, зберігає конфіденційність, дозволяє досягти взаємного компромісу.	Не гарантує остаточного вирішення конфлікту, може бути складним у разі високої емоційної напруги.
Арбітраж	Сторони конфлікту погоджуються передати вирішення спору третій стороні (арбітру), яка виносить обов'язкове рішення.	Швидке вирішення, обов'язковість виконання рішення.	Може призвести до незадоволення однієї зі сторін, якщо рішення виявиться не на її користь.
Консультації (консультант)	Сторони звертаються до експерта для отримання порад або рекомендацій щодо врегулювання конфлікту.	Може надати новий погляд на ситуацію, пропонує рішення, орієнтовані на оптимізацію процесів.	Може бути недостатньо ефективним без волі сторін до змін, лише консультує, не приймає остаточних рішень.
Фасилітація	Посередник організовує та керує процесом переговорів, сприяючи конструктивному обміну ідеями між сторонами.	Підвищує ефективність комунікації та співпраці, знижує рівень напруги та сприяє спільному пошуку рішень.	Вимагає високих навичок фасилітатора, не завжди можливе застосування в ситуаціях з глибокими протиріччями.
Переговори з третім стороннім спостерігачем	Сторони ведуть переговори в присутності незалежного спостерігача, який може зробити коментарі та пропозиції.	Допомагає в збереженні балансу сил, надає нейтральну оцінку ситуації.	Не завжди сприяє вирішенню конфлікту, часто лише допомагає сторонам висловити свої думки.

Джерело: складено автором за [34; 44]

Стратегії управління конфліктами залежно від досягнення цілей опонентів включають різні підходи, які можуть бути застосовані в залежності від того, чи зацікавлені сторони в співпраці, досягненні взаємних вигод або вирішенні суперечок. 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. 1.6).

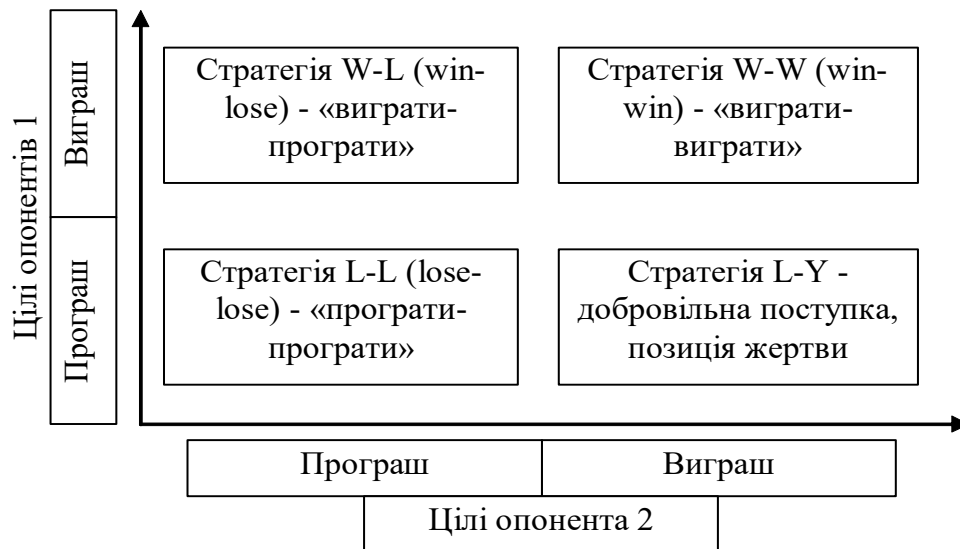


Рис. 1.6. Стратегії управління конфліктами залежно від досягнення цілей опонентів

Джерело: складено автором за [21]

Таким чином, комплексний підхід до управління конфліктами є ключовим для забезпечення стабільності та ефективності організації. Він дозволяє враховувати різні аспекти конфлікту, такі як психологічні, соціальні та організаційні фактори, що впливають на його виникнення та розвиток. Використання різних методів та стратегій в залежності від типу конфлікту дозволяє досягти оптимальних результатів, задовольняючи інтереси всіх учасників. Такий підхід також сприяє зниженню негативного впливу конфліктів на робочі відносини та атмосферу в колективі. Крім того, комплексне управління конфліктами дає можливість уникнути ескалації суперечок, створюючи умови для конструктивного вирішення проблем.

1.3. Методичні аспекти ідентифікації та оцінювання конфліктів в системі менеджменту підприємства

Ідентифікація та оцінювання конфліктів у системі менеджменту підприємства є важливими складовими ефективного управління. Конфлікти можуть виникати на різних рівнях організації та впливати як на окремих працівників, так і на загальну діяльність підприємства. Вчасне виявлення суперечностей дає змогу запобігти їх ескалації та мінімізувати негативні наслідки. Оцінювання конфліктів дозволяє визначити їхню природу, причини та можливі сценарії розвитку. Це допомагає керівникам обрати відповідну стратегію врегулювання, яка буде найефективнішою в конкретній ситуації. Завдяки системному підходу до аналізу конфліктів підприємство може уникати деструктивних наслідків та використовувати конфлікти як джерело змін і вдосконалення. Крім того, своєчасне реагування на управлінські конфлікти сприяє зміцненню корпоративної культури та покращенню взаємодії між працівниками [11, с.487].

Використання сучасних методів оцінювання конфліктів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. У результаті підприємство отримує можливість підвищити ефективність роботи та забезпечити стабільність управлінських процесів. Таким чином, ідентифікація та оцінювання конфліктів є важливими інструментами для розвитку організації та підтримки її конкурентоспроможності.

Ідентифікація конфліктів у системі менеджменту підприємства – це процес виявлення, аналізу та оцінювання конфліктних ситуацій, що виникають у межах управлінської діяльності організації. Вона передбачає визначення джерел конфлікту, його учасників, рівня напруженості, можливих наслідків та перспектив розвитку [23, с.224].

Цей процес може здійснюватися за різними підходами, зокрема за причинами виникнення, наслідками або шляхом комплексного аналізу. Ефективна ідентифікація конфліктів дозволяє керівництву підприємства вчасно

реагувати на загрози, знижувати негативний вплив суперечностей та використовувати конфлікти як інструмент для покращення управлінських рішень.

Завдяки системному підходу до ідентифікації конфліктів можна не лише запобігати їх ескалації, а й формувати ефективні механізми їх вирішення, сприяючи розвитку підприємства, зміцненню корпоративної культури та підвищенню продуктивності персоналу [27, с.115].

Методи ідентифікації управлінських конфліктів можна поділити на три основні групи, кожна з яких має свої особливості та сферу застосування:

1. Ідентифікація за причинами виникнення – передбачає аналіз факторів, що призвели до конфлікту, зокрема організаційних, психологічних, економічних або соціальних аспектів. Такий підхід допомагає виявити першоджерело проблеми та запобігти її повторному виникненню.

2. Ідентифікація за наслідками – ґрунтується на оцінці впливу конфлікту на роботу організації, взаємодію між працівниками та загальну ефективність управління. Це дозволяє визначити ступінь деструктивності чи конструктивності конфлікту та обрати відповідну стратегію його врегулювання.

3. Змішаний підхід до ідентифікації – поєднує аналіз як причин, так і наслідків конфлікту, що забезпечує комплексне розуміння ситуації. Використання такого підходу дозволяє не лише усунути конфлікт, а й розробити заходи для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

Кожен із цих методів є ефективним у різних умовах управління та сприяє покращенню процесу прийняття рішень в організації.

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.

Методи ідентифікації управлінських конфліктів представлено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Методи ідентифікації управлінських конфліктів

Метод	Суть	Переваги	Недоліки
Соціально-психологічні завдання для самоаналізу	Використання спеціальних тестів та вправ для оцінки рівня конфліктності особистості та взаємодії в колективі.	Допомагає усвідомити власну роль у конфлікті, підвищує саморефлексію.	Суб'єктивність результатів, залежність від широти відповідей.
Аналіз документів та офіційної статистики	Вивчення звітів, скарг, кадрових змін, рівня плинності персоналу та інших показників для виявлення конфліктних точок.	Об'єктивність, можливість аналізу тенденцій на основі реальних даних.	Може не враховувати емоційний та неформальний аспект конфлікту.
Ігрові форми комунікації	Використання ділових ігор, тренінгів, моделювання ситуацій для визначення потенційних конфліктних зон.	Неформальність, активне залучення учасників, можливість виявлення латентних конфліктів.	Вимагає часу, підготовки та спеціальних навичок модератора.
Дискусії	Організовані обговорення конфліктних питань із залученням учасників та незалежних експертів.	Дає змогу відкрито висловити позиції, сприяє пошуку компромісу.	Може перерости у відкритий конфлікт, якщо відсутня ефективна модерація.
Невербальні контакти, включаючи анкетування	Використання опитувань, анкет, оцінки невербальної поведінки для виявлення рівня напруженості в колективі.	Дозволяє зібрати об'єктивні дані, анонімність сприяє відвертості.	Може давати неточні результати через неправильне формулювання питань або нещирість відповідей.
Спостереження, зокрема зі зміною робочого середовища	Аналіз поведінки співробітників у різних робочих умовах для виявлення прихованих конфліктів.	Дозволяє оцінити реальну динаміку взаємодії між працівниками.	Висока ймовірність суб'єктивності оцінок, залежність від досвіду спостерігача.
Інші менш поширені методи	Використання індивідуальних інтерв'ю, експертного оцінювання, аналізу комунікаційних процесів тощо.	Гнучкість, можливість адаптації під конкретні умови.	Вимагає значних ресурсів та спеціальних знань.

Джерело: складено автором за [2; 14]

Дослідження моделей і методів визначення конфліктів свідчить про їхню широку варіативність. Австралійські науковці Х. Корнеліус і Ш. Фейр розробили цікаву методику, відому під назвою «картографія». Основний

принцип цього підходу полягає у побудові ідентифікаційної карти, яка відображає ключові аспекти конфлікту, зокрема його учасників, їхні потреби та занепокоєння (рис. 1.7).

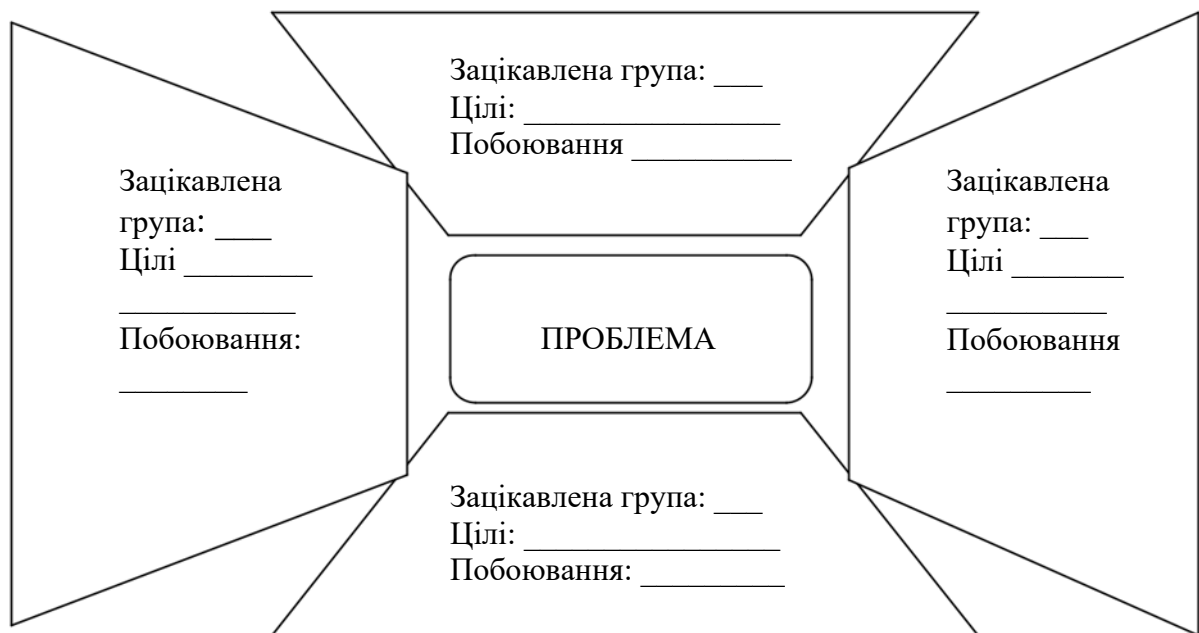


Рис. 1.7. Мапа конфлікту

Джерело: складено автором за [7]

Метод картографії конфліктів, запропонований Х. Корнеліусом і Ш. Фейр, є ефективним інструментом для аналізу та розв'язання конфліктних ситуацій. Він передбачає створення «карти конфлікту», яка допомагає глибше зрозуміти його структуру, визначити причини та знайти оптимальні шляхи вирішення. Процес картографії включає такі етапи:

1. Визначення сторін конфлікту [7, с.300]:
 - ідентифікуються всі учасники конфлікту, включаючи як безпосередніх, так і опосередкованих;
 - враховується їхній вплив на розвиток ситуації.
2. Аналіз позицій, інтересів та потреб:
 - визначаються явні позиції кожної сторони конфлікту;
 - аналізуються глибинні мотиви та інтереси учасників, які можуть не збігатися з озвученими вимогами.
3. Виявлення точок напруги та суперечностей:

- ідентифікуються ключові суперечливі питання, що спричиняють конфлікт;

- аналізується рівень емоційної напруги між сторонами.

4. Оцінка можливих наслідків:

- розглядаються потенційні наслідки продовження конфлікту або його загострення;

- визначаються можливі варіанти розвитку подій.

5. Розробка стратегії врегулювання:

- пропонуються різні варіанти вирішення конфлікту, враховуючи потреби всіх сторін;

визначаються компромісні рішення та можливості для співпраці.

6. Візуалізація конфлікту:

- створюється графічна або текстова карта конфлікту, що наочно демонструє всі його елементи;

- карта використовується як інструмент для подальшого діалогу та пошуку рішень.

Метод картографії дозволяє об'єктивно оцінити ситуацію, мінімізувати емоційне напруження та знайти конструктивні підходи до вирішення конфлікту.

Процес оцінювання конфліктів в системі менеджменту підприємства - це систематичний підхід до аналізу та визначення ступеня впливу конфліктних ситуацій на діяльність організації. Він включає визначення причин і джерел конфлікту, оцінку інтенсивності, тривалості та масштабу впливу на робочий процес, а також потенційних наслідків для колективу та підприємства загалом.

Процес оцінювання дозволяє керівникам обрати відповідну стратегію управління конфліктом, розробити заходи для його мінімізації або усунення та запобігти можливій ескалації в майбутньому. Використання сучасних методів оцінювання, таких як опитування, аналіз комунікацій, психологічні тести та моделювання ситуацій, сприяє об'єктивному розумінню проблеми [25, с.34].

Ефективне оцінювання конфліктів допомагає підприємству підтримувати

стабільність, підвищувати продуктивність, зберігати позитивний моральний клімат та зміцнювати взаємодію між співробітниками.

Сучасні підходи до оцінювання конфліктів на підприємстві узагальнено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Сучасні підходи до оцінювання конфліктів на підприємстві

Підхід	Суть	Методи оцінювання	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Соціально-психологічний	Аналізує між-особистісні відносини, емоційний стан та соціальну взаємодію учасників конфлікту.	Анкетування, психологічне тестування, інтерв'ю, соціометрія.	Враховує психологічні аспекти, сприяє налагодженню комунікації.	Суб'єктивність оцінки, необхідність залучення спеціалістів.
Структурно-функціональний	Оцінює конфлікт через його вплив на організаційну структуру та функціональні процеси підприємства.	Аналіз організаційних зв'язків, експертні оцінки, SWOT-аналіз.	Дозволяє оцінити, як конфлікт впливає на ефективність роботи.	Вимагає детального аналізу бізнес-процесів.
Ситуаційний	Досліджує конкретні конфліктні ситуації, їхні причини та можливі сценарії розвитку.	Аналіз кейсів, моделювання ситуацій, рольові ігри.	Дозволяє прогнозувати можливі наслідки та обрати оптимальну стратегію управління.	Може потребувати значних ресурсів для проведення аналізу.
Системний	Розглядає конфлікт як частину загальної системи управління підприємством.	Комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, моніторинг комунікацій.	Дає цілісне уявлення про конфлікт та його причини.	Складність у реалізації, потребує багато часу та зусиль.
Картографія конфліктів	Візуалізація конфлікту через схематичне відображення його учасників, їхніх інтересів та взаємодії.	Створення конфліктної карти з ключовими елементами (сторони, інтереси, стратегія).	Наглядність, легкість в аналізі, ефективність у розробці рішень.	Не завжди враховує глибокі психологічні аспекти конфлікту.
Кількісний	Використання математичних та статистичних методів для оцінки рівня конфліктності.	Коефіцієнти конфліктності, аналіз кореляції, рейтингування факторів конфлікту.	Об'єктивність, можливість прогнозування тенденцій.	Висока залежність від якості вхідних даних.

Продовження таблиці 1.9

1	2	3	4	5
Економічний	Аналізує конфлікти з точки зору їхнього впливу на фінансові результати підприємства.	Аналіз витрат на врегулювання конфліктів, оцінка втрат продуктивності.	Чітке розуміння економічних наслідків конфліктів.	Не враховує соціально-психологічні аспекти.

Джерело: складено автором за [30]

Представлена таблиця відображає основні сучасні підходи до оцінювання конфліктів на підприємстві, допомагаючи обрати найефективніший метод відповідно до конкретної ситуації.

Анкетування та тестування є важливими невербальними методами виявлення конфліктів, зокрема управлінських. Вони дозволяють отримати об'єктивну інформацію про рівень напруженості в колективі, наявність суперечностей та прихованих конфліктів. Завдяки цим методам можна визначити основні проблемні зони та розробити стратегії для їх усунення [42].

Найбільш відомі методики анкетування та тестування управлінських конфліктів в організаціях представлено у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Найбільш відомі методики анкетування та тестування
управлінських конфліктів в організаціях

Методика	Суть	Особливості	Використання
1	2	3	4
Методика Томаса-Кілмана (TKI)	Оцінює стиль поведінки людини в конфліктних ситуаціях за п'ятьма основними підходами: конкуренція, уникнення, пристосування, компроміс, співпраця.	Допомагає оцінити, як учасники конфлікту реагують на нього, виявляючи їх сильні та слабкі сторони.	Дозволяє визначити стратегії для врегулювання конфліктів, покращення комунікації та розв'язання конфліктів у команді.
Методика дослідження типів конфліктів	Визначає стиль вирішення конфліктів, орієнтуючи на роль учасників у конфлікті в організації.	Оцінює, як кожен учасник відноситься до контролю, співпраці, уваги до інтересів інших.	Допомагає виявити типи конфліктів та оптимальні способи їх вирішення у колективі.

Продовження таблиці 1.10

1	2	3	4
Методика «5 ключових питань»	Створює список з п'яти запитань для оцінки конфліктних ситуацій у команді (наприклад, «Чи є конфлікт?» та «Як оцінюєте рівень напруженості?»).	Пряме виявлення конфліктів та оцінка їх впливу на організацію.	Широко використовується для первинного виявлення проблем та для моніторингу ситуацій у майбутньому.
Методика «Рівень конфлікту»	Оцінює інтенсивність та масштаб конфлікту, а також його вплив на організацію.	Оцінка емоційної напруги, соціальної відчуженості та змін у робочому процесі.	Допомагає виявити критичні зони для подальшого втручання та попередження серйозних конфліктів.
Методика «Індикатор конфліктної ситуації»	Оцінка рівня конфлікту в організації на основі спеціальних питань, що стосуються напруження між сторонами.	Виявляє етапи конфлікту та прогнози щодо наслідків.	Використовується для прогнозування розвитку конфліктів і планування стратегії для їх врегулювання.

Джерело: складено автором за [42; 46]

Цікавим інструментом для визначення типу поведінки працівників у конфліктних ситуаціях є тест Томаса. Цей тест ґрунтується на двовимірній моделі, де стратегії поведінки класифікуються за двома основними критеріями: кооперація (зваження на інтереси іншої сторони) і наполегливість (орієнтація на власні потреби (рис. 1.8).

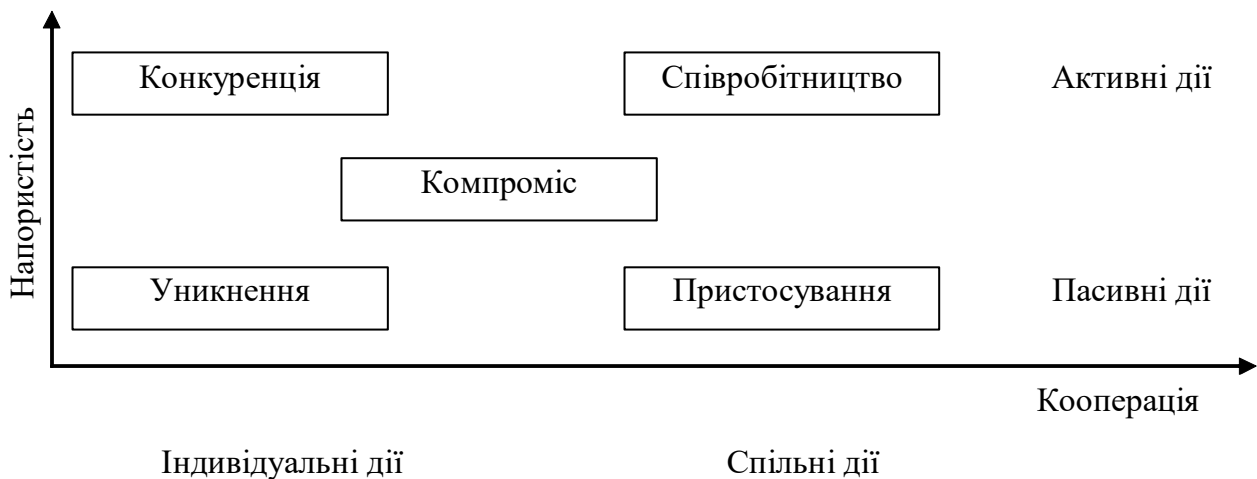


Рис. 1.8. Стратегії поведінки у конфліктній ситуації
управлінців підприємства

Джерело: складено автором за [37; 65]

Згідно з цією моделлю, виділяються наступні стратегії поведінки: конкуренція – прагнення досягти власних цілей за рахунок іншої сторони; пристосування – готовність поступитися своїми інтересами заради задоволення потреб іншого; компроміс – досягнення взаємних поступок для вирішення конфлікту; уникнення – відмова від співпраці чи відстоювання власних інтересів; співробітництво – спільний пошук рішення, що задовольняє обидві сторони конфлікту [70, с.206].

Для виявлення управлінських конфліктів можна використовувати методи, які застосовуються для оцінки різних явищ в різних сферах життєдіяльності, а також міждисциплінарні підходи. Одним із найбільш популярних сучасних методів є методи кількісного та якісного аналізу ризиків, серед яких особливу роль займають експертні методи. Одним із таких є метод Монте-Карло, який дозволяє моделювати різноманітні сценарії та оцінювати потенційні наслідки управлінських рішень, зокрема в умовах невизначеності. Цей метод використовує випадкові величини для симуляції результатів та оцінки ймовірності виникнення конфліктів, що допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо управління ризиками в організації.

Таким чином, системне оцінювання конфліктів є ключовим елементом ефективного управління на підприємстві. Воно дозволяє вчасно виявляти потенційні джерела конфліктів та оцінювати їх вплив на діяльність організації. Завдяки такому підходу керівники можуть приймати обґрунтовані рішення щодо мінімізації негативних наслідків і оптимізації управлінських процесів. Важливо, щоб оцінювання конфліктів було не лише своєчасним, але й комплексним, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори. Використання різноманітних методів і підходів для оцінки конфліктів дозволяє отримати більш точну картину ситуації і виявити найбільш ефективні шляхи їх вирішення. Це також сприяє розвитку конструктивних взаємодій у колективі, підвищенню задоволеності працівників і покращенню загальної атмосфери в організації.

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

Нормативно-правове забезпечення управління конфліктами на підприємстві є необхідною складовою частиною ефективного функціонування організації. Успішне врегулювання конфліктів залежить не лише від стратегічних підходів і методів управління, але й від чіткої правової основи, що визначає правила і процедури в ситуаціях конфлікту. Правове регулювання дозволяє уникати зловживань, сприяє дотриманню етичних норм і встановлює механізми захисту прав та інтересів усіх учасників конфліктів. Закони і нормативні акти, що стосуються трудових відносин, соціальної відповідальності та корпоративного управління, служать орієнтирами для керівників і працівників у вирішенні спірних ситуацій. Вони створюють правову основу для розв'язання конфліктів, визначають відповідальність сторін та встановлюють процедурні етапи для розгляду суперечок [61, с.114].

Наявність чітко прописаних норм і стандартів дозволяє знижувати ризики правових суперечок і зберігати гармонійні трудові відносини. Також, правові механізми допомагають у створенні середовища, де конфлікти можуть бути вирішені цивілізованим шляхом, без шкоди для корпоративної культури і стабільності підприємства. Зокрема, це важливо в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища, де правові норми стають інструментом регулювання нових викликів. Врахування правових аспектів управління конфліктами є необхідним для створення здорового клімату в організації і запобігання довготривалим суперечкам, що можуть зашкодити репутації та ефективності підприємства.

Нормативно-правове забезпечення управління конфліктами на підприємстві охоплює кілька ключових напрямів, серед яких можна виділити наступні [34; 45]:

1. Регулювання трудових відносин – це визначення прав та обов'язків працівників і роботодавців, а також процедур для вирішення трудових суперечок і конфліктів, що виникають у межах трудових відносин.

2. Забезпечення правової відповідальності – визначення правових наслідків за порушення норм, що стосуються вирішення конфліктів, а також механізмів притягнення до відповідальності осіб, які порушують ці норми.

3. Механізми медіації та посередництва – нормативне регулювання процесів медіації, посередництва та альтернативного вирішення спорів, що дозволяє врегулювати конфлікти без звернення до судових органів.

4. Захист прав працівників – правові механізми, що гарантують захист інтересів працівників у випадку виникнення конфлікту, включаючи механізми апеляції та трудові інспекції.

5. Корпоративні правила та етика – внутрішні регламентуючі документи, які визначають політику організації щодо врегулювання конфліктів, а також поведінкові норми, яких мають дотримуватись працівники.

6. Протидія дискримінації та домаганням – нормативне забезпечення боротьби з дискримінацією, домаганнями або іншими формами порушення прав працівників, що може стати причиною конфліктів в організації.

7. Процедури розгляду конфліктів – чітко визначені правила для розгляду внутрішніх конфліктів на підприємстві, включаючи комісії з трудових спорів, арбітражні органи або інші інституції.

Наведені напрямки разом утворюють правову основу для ефективного управління конфліктами на підприємстві, сприяючи запобіганню та вирішенню спірних ситуацій у межах правового поля.

Нормативно-правове забезпечення управління конфліктами на підприємствах України представлено у табл. 1.11.

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 [59].

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.

Таблиця 1.11

Нормативно-правове забезпечення управління конфліктами
на підприємствах України

Нормативно-правовий акт	Опис	Сфера застосування
Кодекс законів про працю України	Визначає основні права і обов'язки працівників та роботодавців, включаючи врегулювання трудових спорів.	Трудові відносини, трудові конфлікти
Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»	Визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів)	Трудові відносини, колективні трудові конфлікти
Закон України «Про колективні договори та угоди»	Регулює порядок укладання колективних договорів і угод, які можуть містити механізми вирішення конфліктів.	Колективні конфлікти, трудові спори
Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»	Встановлює права профспілок і порядок участі у вирішенні конфліктів між працівниками та роботодавцями.	Взаємодія з профспілками, розв'язання трудових конфліктів
Закон України «Про зайнятість населення»	Визначає умови зайнятості і правову базу для вирішення конфліктів, пов'язаних з трудовими відносинами.	Конфлікти у сфері зайнятості та безробіття
Закон України «Про охорону праці»	Регулює питання безпеки праці, включаючи процедури для запобігання та врегулювання конфліктів, пов'язаних з порушеннями умов праці.	Безпека праці, конфлікти через умови праці
Закон України «Про громадські об'єднання»	Визначає правила організації громадських об'єднань, що можуть бути використані для вирішення конфліктів на рівні підприємств та організацій.	Соціальні та організаційні конфлікти
Закон України «Про медіацію»	Регулює процес медіації як альтернативного методу вирішення спорів, в тому числі в трудових конфліктах.	Медіація в трудових і комерційних конфліктах
Трудові спори: Порядок розгляду індивідуальних трудових спорів	Регламентує механізми вирішення індивідуальних трудових спорів, пов'язаних із трудовими правами працівників.	Індивідуальні трудові спори, конфлікти в трудових відносинах

Джерело: складено автором за [33; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 60]

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 [59]:

- 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 [59]:

- 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 [59].

Жодна із сторін колективного трудового спору (конфлікту) не може ухилятися 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 [59].

Інформаційне забезпечення управління конфліктами на підприємстві є ключовим елементом для ефективного вирішення спірних ситуацій та запобігання їх виникненню. Наявність чіткої та доступної інформації про можливі конфлікти, їхні причини та наслідки дозволяє керівникам своєчасно реагувати на проблеми, що можуть виникнути у колективі. Завдяки ефективному інформаційному забезпеченню, підприємство може виявляти

конфлікти на ранніх стадіях, що дозволяє мінімізувати їхні негативні наслідки. Важливою складовою є регулярне оновлення та обмін інформацією серед усіх учасників організації, що сприяє прозорості процесів і зменшенню рівня недовіри. Крім того, використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу та аналізу конфліктних ситуацій забезпечує оперативне реагування та формування ефективних стратегій управління. Тому інформаційне забезпечення є основою для забезпечення стабільної і гармонійної роботи підприємства, де конфлікти вирішуються конструктивно.

Інформаційне забезпечення управління конфліктами на підприємстві - це система збору, обробки, зберігання та передачі інформації, необхідної для виявлення, аналізу та вирішення конфліктних ситуацій в організації. Це включає в себе як внутрішні, так і зовнішні джерела даних, які дозволяють своєчасно і точно оцінювати ситуацію та приймати ефективні управлінські рішення [73, с.335].

Така система також охоплює методи і інструменти для моніторингу і аналізу поведінки співробітників, вивчення причин конфліктів і прогнозування їхніх можливих наслідків. Вона передбачає регулярне оновлення даних, навчання персоналу та створення сприятливого інформаційного середовища для взаємодії між працівниками та керівництвом.

Процес інформаційного забезпечення управління конфліктами на підприємстві включає в себе кілька етапів, кожен з яких сприяє ефективному виявленню, аналізу та врегулюванню конфліктних ситуацій. Ось основні етапи цього процесу [35; 45]:

1. Збір і аналіз інформації. На цьому етапі важливо зібрати дані про можливі конфлікти. Це можуть бути як формальні (звіти, анкетування, статистика), так і неформальні джерела (спостереження, усні повідомлення). Інформація може надходити від співробітників, керівників підрозділів, а також через зворотний зв'язок від клієнтів та партнерів.

2. Ідентифікація конфлікту. Після збору інформації необхідно визначити джерела конфлікту. Це може бути пов'язано з непорозуміннями в комунікації,

відмінностями в інтересах або з іншими внутрішніми чи зовнішніми факторами. Інформація аналізується з урахуванням можливих наслідків для організації.

3. Оцінка масштабів конфлікту. На основі зібраної та проаналізованої інформації здійснюється оцінка того, наскільки серйозним є конфлікт, які можуть бути його наслідки для організації та її співробітників. Оцінка допомагає визначити пріоритети для вирішення конфлікту.

4. Розробка стратегії і тактики управління конфліктами. Після визначення рівня конфлікту розробляється стратегія та тактики його врегулювання. Вибір методу залежить від типу конфлікту, його важливості для підприємства, а також готовності сторін до компромісу. Інформація, що отримана в процесі попередніх етапів, використовуються для обґрунтування вибору оптимальних підходів.

5. Моніторинг та контроль. Після того як конфлікт врегульовано, важливо здійснювати моніторинг, щоб оцінити ефективність прийнятих заходів та запобігти виникненню нових конфліктів. Інформаційне забезпечення на цьому етапі також включає збір відгуків від учасників конфлікту і аналіз їхнього задоволення результатами вирішення.

6. Підтримка інформаційного обміну та навчання. Для зниження ймовірності повторних конфліктів важливо постійно навчати співробітників навичок ефективної комунікації та вирішення конфліктів. Інформаційне забезпечення цього процесу включає підготовку навчальних матеріалів, проведення тренінгів, розробку рекомендацій щодо конструктивного вирішення спірних ситуацій.

Таким чином, інформаційне забезпечення управління конфліктами на підприємстві включає в себе систематичне збори та аналіз даних, що дозволяє своєчасно виявляти та ефективно управляти конфліктами, забезпечуючи нормальне функціонування організації.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління конфліктами в системі менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що конфлікт - це процес взаємодії між учасниками управлінської діяльності, в результаті якого виникають суперечності, що можуть бути спричинені різними цілями, інтересами, оцінками або методами вирішення завдань. Конфлікти можуть проявлятися як на рівні окремих осіб, так і між структурними підрозділами, знижуючи ефективність організації. Водночас, управлінський конфлікт не завжди має негативний характер і може слугувати стимулом для розвитку, інновацій та покращення управлінських процесів, якщо він правильно управляється і вирішується.

2. Встановлено, що конфлікти в системі управління підприємством є неминучим елементом організаційних процесів, адже вони виникають через суперечності в інтересах, цілях, переконаннях чи ресурсах між учасниками. Правильне управління конфліктами допомагає не лише уникнути їх негативних наслідків, але й сприяє досягненню кращих результатів у роботі організації. Якщо конфлікти не управляються належним чином, вони можуть призвести до погіршення комунікації, зниження довіри між співробітниками та послаблення загального клімату в колективі.

3. Узагальнено, що управління конфліктами в системі менеджменту підприємства - це процес виявлення, аналізу, регулювання та вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між співробітниками, групами або підрозділами організації. Це стратегічний підхід, спрямований на мінімізацію негативних наслідків конфліктів і використання їх як ресурсу для покращення ефективності, інновацій та взаєморозуміння в колективі. Управління конфліктами включає в себе не лише вирішення вже виниклих проблем, а й запобігання можливим конфліктам через створення сприятливих умов для комунікації, взаємодії та розвитку корпоративної культури.

4. Обґрунтовано, що комплексний підхід до управління конфліктами є ключовим для забезпечення стабільності та ефективності організації. Він дозволяє враховувати різні аспекти конфлікту, такі як психологічні, соціальні та організаційні фактори, що впливають на його виникнення та розвиток. Використання різних методів та стратегій в залежності від типу конфлікту дозволяє досягти оптимальних результатів, задовольняючи інтереси всіх учасників. Такий підхід також сприяє зниженню негативного впливу конфліктів на робочі відносини та атмосферу в колективі.

5. Встановлено, що ідентифікація конфліктів у системі менеджменту підприємства – це процес виявлення, аналізу та оцінювання конфліктних ситуацій, що виникають у межах управлінської діяльності організації. Вона передбачає визначення джерел конфлікту, його учасників, рівня напруженості, можливих наслідків та перспектив розвитку. Цей процес може здійснюватися за різними підходами, зокрема за причинами виникнення, наслідками або шляхом комплексного аналізу.

6. Узагальнено, що системне оцінювання конфліктів є ключовим елементом ефективного управління на підприємстві. Воно дозволяє вчасно виявляти потенційні джерела конфліктів та оцінювати їх вплив на діяльність організації. Завдяки такому підходу керівники можуть приймати обґрунтовані рішення щодо мінімізації негативних наслідків і оптимізації управлінських процесів. Важливо, щоб оцінювання конфліктів було не лише своєчасним, але й комплексним, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори.

7. Доведено, що успішне врегулювання конфліктів залежить не лише від стратегічних підходів і методів управління, але й від чіткої правової основи, що визначає правила і процедури в ситуаціях конфлікту. Інформаційне забезпечення управління конфліктами на підприємстві - це система збору, обробки, зберігання та передачі інформації, необхідної для виявлення, аналізу та вирішення конфліктних ситуацій в організації. Це включає в себе як внутрішні, так і зовнішні джерела даних, які дозволяють своєчасно і точно оцінювати ситуацію та приймати ефективні управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження функціонування системи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства обрано ТОВ «Сокар Петролеум». Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарської діяльності ТОВ «Сокар Петролеум» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарської
діяльності ТОВ «Сокар Петролеум»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СОКАР ПЕТРОЛЕУМ
Скорочена назва	ТОВ «Сокар Петролеум»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	38305367
Дата реєстрації	19.07.2012 р.
Розмір статутного капіталу	10 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Уповноважені особи	Орлов Ігор Георгійович
Види діяльності	47.30 Роздрібна торгівля паливом Інші: 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
Місцезнаходження юридичної особи	18001, Україна, Черкаська обл., місто Черкаси, вулиця Надпільна, будинок, 226/1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ «Сокар Петролеум», код ЄДРПОУ 38305367, було зареєстровано 19.07.2012 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 10 000,00 грн. На час останнього оновлення даних 05.02.2025 р. статус юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «Сокар Петролеум» є Орлов Ігор Георгійович.

Державна нафтова компанія Азербайджанської Республіки (State Oil Company of Azerbaijan Republic, скорочено – SOCAR) – міжнародний бренд, відомий у багатьох країнах світу [48].

SOCAR займається видобутком, переробкою, транспортуванням нафти та газу, реалізацією нафти та похідних нафтопродуктів на внутрішньому та міжнародному ринках, будівництвом та експлуатацією нафто- та газопроводів.

Розбудовує роздрібний бізнес – мережу автозаправних станцій бренду SOCAR в Азербайджані, Грузії, Україні, Румунії та Швейцарії. Має розширену мережу представництв у Грузії, Туреччині, Румунії, Австрії, Швейцарії, Нігерії, Сінгапурі, В'єтнамі та інших країнах зі штаб-квартирою в м.Баку, Азербайджан.

SOCAR (State Oil Company of Azerbaijan Republic) - це національна нафтова компанія Азербайджану, заснована в 1992 році після здобуття незалежності країною. Вона виникла в результаті об'єднання кількох попередніх державних нафтогазових підприємств, зокрема Азербайджаннафти та інших компаній, що діяли в цій галузі.

Основні етапи розвитку SOCAR [48]:

1. 1992 рік – створення SOCAR. Після здобуття незалежності Азербайджан взяв на себе відповідальність за управління нафтогазовою галуззю. SOCAR була сформована як центральний орган, що об'єднує всі державні нафтові ресурси і компанії, що працюють у нафтовій та газовій індустрії.

2. 1990-ті роки – перші іноземні інвестиції. У цей період SOCAR почала співпрацювати з міжнародними нафтогазовими компаніями через підписання угод про розробку нафтових і газових родовищ на Каспійському морі. Це сприяло залученню технологій і капіталу для розвитку нафтогазового сектору.

3. 2000-ті роки – розширення діяльності. SOCAR збільшила свою присутність в міжнародному ринку, інвестуючи в розвідку та видобуток нафти, а також в розвиток інфраструктури для транспортування енергоресурсів. Компанія активно долучалася до таких великих проектів, як нафтопровід Баку-Тбілісі-Джейхан і трубопровід Баку-Євпаторія, що стали важливими елементами енергетичної безпеки Європи.

4. 2010-ті роки – диверсифікація діяльності. SOCAR розширила свій бізнес, увійшовши в нові ринки, зокрема в сектор нафтохімії та переробки. Вони придбали кілька міжнародних компаній, серед яких і турецька нафтова компанія Petkim. Також була побудована одна з найбільших нафтопереробних установок в Туреччині.

5. Сьогодення – міжнародна експансія і розвиток відновлюваної енергетики. SOCAR продовжує працювати в рамках міжнародних проектів, активно розвиваючи мережу газових і нафтових трубопроводів, а також вкладає кошти у відновлювані джерела енергії та інші інноваційні енергетичні технології.

SOCAR є важливим гравцем на глобальному ринку енергетики, надаючи Азербайджану суттєві доходи та зміцнюючи його позиції як важливого постачальника енергоресурсів.

SOCAR Petroleum Ukraine (ТОВ «Сокар Петролеум») - це дочірня компанія SOCAR, яка здійснює свою діяльність в Україні з 2008 року. Компанія є частиною національної нафтогазової корпорації Азербайджану SOCAR і займається реалізацією продуктів нафтогазової промисловості, зокрема нафти, нафтопродуктів та газу, а також наданням відповідних послуг на території України [48].

Основні напрямки діяльності ТОВ «Сокар Петролеум» в Україні наступні:

1. Роздрібна торгівля нафтопродуктами. ТОВ «Сокар Петролеум» управляє мережею автозаправних станцій (АЗС) по всій території України. Компанія забезпечує нафтопродуктами не лише індивідуальних споживачів, а й підприємства. Вони постачають бензин, дизельне паливо, газ та інші види

пального, орієнтуючись на високі стандарти якості та безпеки.

2. Дистрибуція та оптова торгівля. Крім роздрібної торгівлі, компанія займається оптовим постачанням нафтопродуктів для різних галузей економіки України, зокрема для промислових підприємств, транспорту, сільського господарства тощо. ТОВ «Сокар Петролеум» активно працює як постачальник пального для транспортних компаній, будівельних організацій та інших великих споживачів.

3. Інвестиції в інфраструктуру. Компанія не тільки розвиває мережу АЗС, а й інвестує в інші інфраструктурні проекти, такі як сховища нафтопродуктів, об'єкти для переробки, а також різноманітні комерційні і логістичні об'єкти, що забезпечують стабільність постачання нафтопродуктів на український ринок.

4. Корпоративна соціальна відповідальність. ТОВ «Сокар Петролеум» активно підтримує різноманітні соціальні та екологічні ініціативи в Україні, співпрацюючи з місцевими організаціями і сприяючи розвитку громади, в якій працює.

5. Екологічна відповідальність та безпека. ТОВ «Сокар Петролеум» приділяє велику увагу питанням безпеки на своїх АЗС та в процесі транспортування нафтопродуктів, а також намагається мінімізувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище.

Таким чином, діяльність ТОВ «Сокар Петролеум» є важливою складовою енергетичного ринку України, що забезпечує стабільність нафтопостачання та сприяє розвитку інфраструктури та економіки країни.

Мета діяльності ТОВ «Сокар Петролеум» полягає в ефективній організації купівлі-продажу товарів для задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Ключові завдання компанії включають забезпечення стабільного товарообігу, пошук нових клієнтів, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності. Крім того, ТОВ «Сокар Петролеум» націлене на оптимізацію логістичних процесів, контроль якості продукції та забезпечення високого рівня клієнтського сервісу. Всі ці заходи сприяють збереженню фінансової стабільності компанії та розвитку в умовах конкурентного ринку.

ТОВ «Сокар Петролеум» 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 [48].

ТОВ «Сокар Петролеум» 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 «Сокар Петролеум» 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 [48].

ТОВ «Сокар Петролеум» 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 «Сокар Петролеум» 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 «Сокар Петролеум» має право [48]:

- 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 «Сокар Петролеум» 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.

Організаційна структура управління компанії ТОВ «Сокар Петролеум» має

чітко визначену ієрархію, яка сприяє ефективному управлінню та координації всіх функцій бізнесу. Структура компанії включає кілька рівнів управління та окремі функціональні підрозділи, кожен з яких відповідає за свою частину бізнесу (рис. 2.1).

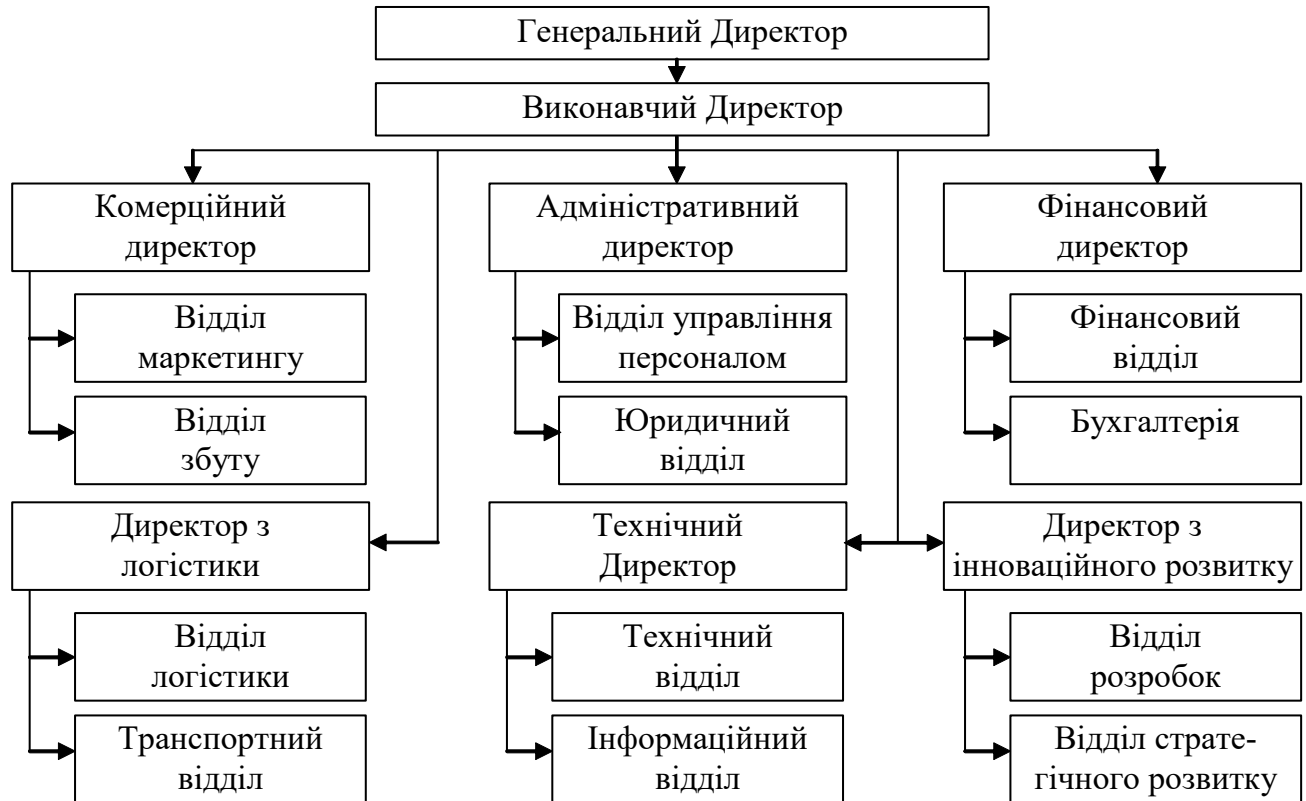


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Сокар Петролеум»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Представлена структура сприяє ефективному розподілу обов'язків, підвищенню продуктивності та покращенню взаємодії між різними підрозділами компанії.

Таким чином, ТОВ «Сокар Петролеум» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки розширенню мережі автозаправних комплексів та вдосконаленню сервісних послуг. Стратегічні напрями компанії включають впровадження інноваційних технологій, оптимізацію логістичних процесів та розвиток альтернативних джерел енергії. Подальше зростання можливе через розширення партнерських відносин, інвестування в інфраструктуру та активну адаптацію до змін ринкового середовища.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії. Вона дозволяє оцінити поточний фінансовий стан, визначити сильні та слабкі сторони діяльності, а також виявити ризики, що можуть негативно вплинути на ефективність роботи підприємства. Проведення такої діагностики є необхідним для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень та розробки стратегії подальшого розвитку.

Фінансово-економічний аналіз передбачає комплексне дослідження ключових показників, зокрема ліквідності, прибутковості, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності. Це дає можливість оцінити здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, залучати інвестиції та адаптуватися до змін ринкового середовища. Ефективна діагностика фінансового стану сприяє виявленню проблемних зон і дає змогу розробити заходи щодо їх усунення.

Важливе значення має застосування сучасних методів аналізу, таких як горизонтальний і вертикальний аналіз, фінансові коефіцієнти, факторний аналіз та прогнозування. Використання комплексного підходу дозволяє отримати об'єктивну картину діяльності підприємства та спрогнозувати можливі сценарії розвитку.

Зміст фінансово-економічної діагностики включає аналіз бухгалтерської звітності, оцінку ефективності використання ресурсів, дослідження динаміки доходів і витрат, а також визначення рівня фінансових ризиків. На основі отриманих результатів керівництво може ухвалювати стратегічні рішення щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності діяльності та залучення додаткових фінансових ресурсів.

Таким чином, проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства є невід'ємною частиною управлінського процесу. Вона допомагає

забезпечити фінансову стабільність, підвищити ефективність діяльності та сприяти довгостроковому розвитку компанії в умовах конкурентного ринку.

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Сокар Петролеум» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Сокар Петролеум»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	4219324	5830746	5993030	1773706	42,04
Валовий прибуток, тис. грн.	850384	733226	767207	-83177	-9,78
Чистий прибуток, тис. грн.	22101	25876	-84635	-106736	у 4,82 р.м.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	385971,5	707766,5	845571,0	459599,5	119,08
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	82543,0	125367,5	159067,5	76524,5	92,71
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	303428,5	582399,0	686503,5	383075,0	126,25
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1531	1401	1390	-141	-9,21
Фондовіддача, грн.	51,12	46,51	37,68	-13,44	-26,29
Фондомісткість, грн.	0,04	0,04	0,06	0,02	66,62
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	53,91	89,48	114,44	60,52	112,26
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2755,93	4161,85	4311,53	1555,61	56,45
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	13,91	10,01	8,73	-5,18	-37,22

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Сокар Петролеум» за 2021-2023 роки свідчить про суперечливі тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємства. З одного боку, спостерігається суттєве зростання чистого доходу – на 42,04%, що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції чи послуг. Однак, водночас відбулося скорочення валового прибутку на 9,78%, що може бути наслідком зростання собівартості продукції або зниження рентабельності продажів. Найбільш негативною тенденцією є значне зменшення чистого прибутку – у 2023 році підприємство зазнало збитків у розмірі 84635 тис. грн, що на 106736 тис. грн. гірше порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про збільшення витрат, неефективне управління фінансами

або несприятливу ринкову кон'юнктуру.

Активи компанії ТОВ «Сокар Петролеум» суттєво зросли – їхня середньорічна вартість збільшилася на 119,08%, що свідчить про розширення матеріальної бази та зростання обсягів бізнесу. Найбільше зросли оборотні активи (+126,25%), що може вказувати на активне розширення товарних запасів або зростання дебіторської заборгованості. Водночас середньорічна вартість необоротних активів зросла на 92,71%, що свідчить про інвестиції в основні засоби. Проте ефективність використання активів знизилася. Фондовіддача впала на 26,29%, що означає зменшення обсягів реалізації продукції на одиницю основних засобів. Водночас фондомісткість зросла на 66,62%, що може свідчити про зниження продуктивності використання основного капіталу.

Чисельність персоналу знизилася на 9,21%, що може бути пов'язано з оптимізацією кадрової політики. Водночас продуктивність праці суттєво зросла (+56,45%), що може вказувати на підвищення ефективності роботи персоналу або автоматизацію процесів. Значне падіння коефіцієнта оборотності оборотних активів (-37,22%) свідчить про зниження швидкості обігу ресурсів, що може негативно впливати на ліквідність ТОВ «Сокар Петролеум».

Таким чином, попри зростання доходів і активів, ТОВ «Сокар Петролеум» стикається з серйозними фінансовими проблемами, зокрема збитковістю, зниженням ефективності використання ресурсів і погіршенням фінансової стійкості. Це вказує на необхідність перегляду управлінської та фінансової стратегії для стабілізації фінансового стану компанії.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим інструментом оцінювання його фінансової стабільності, ефективності використання активів і можливостей для подальшого розвитку. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління майном, визначити рівень фінансової незалежності та ліквідності. Аналіз структури активів і пасивів підприємства дає змогу оцінити його здатність своєчасно виконувати зобов'язання.

Основним завданням діагностики майнового стану є аналіз складу, структури, динаміки та ефективності використання активів. Особливу увагу

приділяють оцінці співвідношення власного і залученого капіталу, швидкості обороту активів і їх прибутковості. Це дозволяє оцінити фінансову гнучкість підприємства та його можливості для залучення додаткових інвестицій.

Результати діагностики допомагають керівництву ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів і мінімізацію ризиків. Завдяки такому аналізу можна виявити проблеми, пов'язані з низькою рентабельністю активів, надмірною часткою позикових коштів або недостатньою ліквідністю.

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

Таблиця 2.3

**Характеристика майна підприємства ТОВ «Сокар Петролеум»
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:	77365	16,32	173370	18,41	144765	19,31	67400	87,12	2,99
в т.ч. основні засоби	73887	15,59	169155	17,97	140827	18,79	66940	90,60	3,20
2. Оборотні активи	396650	83,68	768148	81,59	604859	80,69	208209	52,49	-2,99
в т.ч. запаси	168172	35,48	246842	26,22	225492	30,08	57320	34,08	-5,40
дебіторська заборгованість	186243	39,29	482105	51,21	326896	43,61	140653	75,52	4,32
грошові кошти	33013	6,96	37534	3,99	47014	6,27	14001	42,41	-0,69
Пасиви									
1. Власний капітал	24638	5,20	18220	1,94	-66415	-8,86	-91053	у 3,69 р.м.	-14,06
в т.ч. зареєстрований капітал	10	0,00	10	0,00	10	0,00	0	0,00	0,00
нерозподілений прибуток	24628	5,20	18210	1,93	-66425	-8,86	-91053	у 3,69 р.м.	-14,06
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	8095	0,86	2504	0,33	2504	100,00	0,33
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	449377	94,80	915203	97,21	813535	108,53	364158	81,04	13,72
Баланс	474015	100,00	941518	100,00	749624	100,00	275609	58,14	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз структури майна та джерел його формування ТОВ «Сокар Петролеум» свідчить про значні зміни у фінансовому стані підприємства протягом 2021-2023 років. Загальна вартість активів підприємства зросла на 58,14%, що вказує на суттєве розширення ресурсної бази. Однак спостерігається дисбаланс між необоротними та оборотними активами: частка необоротних активів зросла на 2,99 п.п., тоді як оборотні активи, хоч і збільшилися в абсолютному вираженні, зменшили свою частку на 2,99 п.п.

Структура оборотних активів демонструє зниження питомої ваги запасів на 5,40 п.п., що може свідчити про покращення управління товарними залишками або скорочення запасів через зменшення обсягів операційної діяльності. Водночас дебіторська заборгованість значно зросла (на 75,52%), що може вказувати на послаблення платіжної дисципліни контрагентів або активне використання товарного кредиту.

Значним негативним фактором є суттєве зменшення власного капіталу, який із позитивного значення у 2021 році (-5,20%) перейшов у від'ємне (-8,86%) у 2023 році. Це свідчить про накопичені збитки та втрату фінансової стійкості, оскільки нерозподілений прибуток став від'ємним. Водночас ТОВ «Сокар Петролеум» повністю залежить від короткострокових зобов'язань, які займають понад 108% у структурі пасивів, що вказує на значний фінансовий ризик.

Баланс ТОВ «Сокар Петролеум» демонструє нестабільність фінансування, оскільки частка довгострокових зобов'язань залишається незначною (0,33% у 2023 році). Таким чином, фінансовий стан підприємства є напруженим, і подальший розвиток залежатиме від здатності залучати додатковий капітал або підвищувати ефективність операційної діяльності ТОВ «Сокар Петролеум».

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим етапом оцінки його ефективності та стійкості в ринкових умовах. Вона дозволяє виявити динаміку змін основних фінансових показників, таких як чистий дохід, валовий та чистий прибуток, рентабельність і рівень фінансових ризиків. Проведення такої діагностики допомагає керівництву підприємства

приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення прибутковості та оптимізацію витрат.

Фінансові результати формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, включаючи ефективність управління ресурсами, рівень конкурентного середовища та економічну ситуацію в країні. Регулярний аналіз цих показників дозволяє виявляти проблемні аспекти та коригувати стратегію розвитку підприємства. Особливо важливо проводити діагностику фінансових результатів у періоди економічної нестабільності або змін у законодавчому регулюванні. Основними методами оцінки фінансових результатів є горизонтальний та вертикальний аналіз звітності, розрахунок фінансових коефіцієнтів і прогнозування можливих змін.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Сокар Петролеум» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Сокар Петролеум», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4219324	5830746	5993030	1773706	42,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3368940	5097520	5225823	1856883	55,12
Валовий прибуток	850384	733226	767207	-83177	-9,78
Інші операційні доходи	20370	8832	35087	14717	72,25
Адміністративні витрати	126339	107828	153830	27491	21,76
Витрати на збут	688628	549974	699442	10814	1,57
Інші операційні витрати	29299	12575	15948	-13351	-45,57
Фінансовий результат від операційної діяльності	26488	71681	-66926	-93414	у 3,52 р.м.
Фінансові витрати	0	37480	18471	18471	100,00
Інші витрати	102	300	743	641	у 6,28 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	26386	34019	-84635	-111021	у 4,20 р.м.
Чистий фінансовий результат	22101	25876	-84635	-106736	у 4,82 р.м.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Фінансові результати діяльності ТОВ «Сокар Петролеум» за 2021–2023 роки демонструють неоднозначну динаміку. Хоча чистий дохід підприємства зріс на 42,04%, собівартість реалізованої продукції зросла ще більше – на 55,12%, що призвело до скорочення валового прибутку на 9,78%. Витрати на збут залишалися майже незмінними, тоді як адміністративні витрати зросли на 21,76%, що негативно вплинуло на фінансовий результат.

Інші операційні доходи зросли на 72,25%, що свідчить про активізацію альтернативних джерел прибутку, але цього було недостатньо для покращення загальної фінансової ситуації. Водночас ТОВ «Сокар Петролеум» змогло скоротити інші операційні витрати на 45,57%, що є позитивним чинником. Незважаючи на це, фінансовий результат від операційної діяльності суттєво погіршився та перейшов у від’ємне значення (-66926 тис. грн.), що у 3,52 рази гірше, ніж у 2021 році.

Найбільш критичним є показник чистого фінансового результату, який у 2023 році становив (-84635 тис. грн.), що свідчить про суттєві фінансові проблеми. Основною причиною такого падіння можна вважати значне зростання фінансових витрат, які з’явилися у 2022 році й продовжили негативно впливати на прибутковість компанії. Такі результати свідчать про необхідність перегляду стратегії управління витратами, зниження фінансового навантаження та підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Сокар Петролеум».

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Сокар Петролеум» представлена у табл. 2.5.

Фінансовий стан ТОВ «Сокар Петролеум» за 2021–2023 роки зазнав значного погіршення. Основні показники ліквідності демонструють негативну динаміку: коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 15,77%, а абсолютної ліквідності – на 21,34%, що свідчить про зменшення можливостей підприємства погашати свої короткострокові зобов’язання. Чистий оборотний капітал, який уже у 2021 році був від’ємним, погіршився майже у три рази, що вказує на зростання дефіциту оборотних коштів.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

ТОВ «Сокар Петролеум»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,88	0,84	0,74	-0,14	-15,77
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,04	0,06	-0,02	-21,34
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-52727	-147055	-208676	-155949,0	у 2,95 р.м.
Коефіцієнт автономії	0,05	0,02	-0,09	-0,14	у 2,70 р.м.
Коефіцієнт фінансової залежності	19,24	51,67	-11,29	-30,53	-158,67
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,05	0,02	-0,08	-0,14	у 2,48 р.м.
Коефіцієнт оборотності активів	10,93	8,24	7,09	-3,84	-35,17
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	310,53	272,10	-248,70	-559,23	-180,09
Рентабельність господарської діяльності, %	0,63	0,59	-1,39	-2,01	х
Рентабельність власного капіталу, %	162,66	120,75	351,22	188,56	х
Рентабельність продукції, %	0,85	1,31	-1,42	-2,26	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Погіршення коефіцієнта автономії до від'ємного значення (-0,09) та зниження коефіцієнта фінансової стійкості до -0,08 свідчать про критичну залежність підприємства від залученого капіталу та втрачену фінансову незалежність. Найбільш показовим є коефіцієнт фінансової залежності, який у 2023 році перейшов у від'ємне значення (-11,29), що може свідчити про надмірні боргові зобов'язання або реструктуризацію фінансових ресурсів. Водночас коефіцієнт оборотності активів знизився на 35,17%, що вказує на зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Критичним є показник оборотності власного капіталу, який впав у 180 разів, що свідчить про нестабільність фінансової структури компанії.

Рентабельність господарської діяльності та продукції перейшла у від'ємну площину, що свідчить про збитковість операційної діяльності. Однак рентабельність власного капіталу зросла на 188,56%, що може бути наслідком суттєвого зменшення власного капіталу у 2023 році. Загалом ситуація вимагає термінових фінансових заходів щодо стабілізації платоспроможності.

2.3. Оцінка сучасного стану управління конфліктами в системі менеджменту підприємства

В умовах сучасної нестабільної економічної ситуації управлінські конфлікти на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» є неминучими. Високий рівень конкуренції, фінансові труднощі та зміни у регуляторному середовищі створюють додаткові виклики для керівництва та персоналу. Конфлікти можуть виникати через різні бачення стратегічного розвитку компанії, розподіл ресурсів або суперечливі інтереси між підрозділами. Крім того, складна фінансова ситуація підприємства, зокрема зниження ліквідності та зростання боргового навантаження, сприяє посиленню напруженості у колективі.

Нестача фінансових ресурсів може викликати розбіжності між керівництвом і працівниками щодо оплати праці, преміювання та умов зайнятості. Впровадження антикризових заходів та реорганізаційних рішень також може спричинити опір серед персоналу. Водночас ефективне управління конфліктами є важливим чинником стабільності підприємства, оскільки дозволяє знаходити компроміси та підтримувати продуктивну атмосферу в колективі. Виявлення причин конфліктів та їх своєчасне вирішення сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії. У сучасних умовах адаптивне управління та розробка стратегії врегулювання конфліктів є необхідністю для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Сокар Петролеум».

Основні види конфліктів, що періодично виникають на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні види конфліктів, що періодично виникають
на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум»

Вид конфлікту	Причини виникнення	Можливі наслідки
1	2	3
Організаційний	Неефективний розподіл ресурсів, невизначеність обов'язків, зміни	Зниження продуктивності, дезорганізація робочих процесів
Фінансовий	Брак фінансових ресурсів, затримки виплат, перегляд зарплат і премій	Погіршення мотивації працівників, відтік кваліфікованих кадрів

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
Інтересів	Розбіжності між керівництвом і працівниками щодо стратегічних рішень	Напруженість у колективі, гальмування прийняття управлінських рішень
Комунікаційний	Недостатнє інформування, неправильне тлумачення наказів і вказівок	Дезінформація, зростання рівня непорозуміння в колективі
Виробничий	Помилки у виконанні технологічних процесів, нестача ресурсів, перевантаження працівників	Зниження якості продукції, збої у виробничому циклі
Трудовий (між-особистісний)	Невдоволення розподілом обов'язків, конфлікти між працівниками, особисті протиріччя	Напруженість у робочих відносинах, зниження ефективності праці
Керівний (вертикальний)	Розбіжності між керівниками різних рівнів, відсутність єдиного бачення розвитку	Втрата управлінської ефективності, конфлікти між підрозділами
Зовнішній (ринковий)	Конкуренція з іншими компаніями, проблеми з постачальниками чи клієнтами	Втрата ринкових позицій, зменшення прибутків, репутаційні ризики

Джерело: складено автором

Ці конфлікти можуть мати як негативний, так і конструктивний вплив на підприємство, якщо їх вирішувати ефективно, використовуючи механізми врегулювання та превентивні заходи.

У табл. 2.7 наведено основні причини виникнення конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» та їх бальна оцінка за ступенем важливості і впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 2.7

Ідентифікація конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум»

за причинами виникнення

Причина виникнення конфлікту	Бальна оцінка	Коментар
1	2	3
Неефективний розподіл ресурсів	8	Недостатня ефективність у використанні ресурсів може призвести до значних збоїв у виробничому процесі.
Невизначеність обов'язків	7	Відсутність чітких описів обов'язків спричиняє плутанину і конфлікти між працівниками.
Структурні зміни в організації	6	Погана адаптація до змін може викликати стрес і неприязнь серед персоналу.
Брак фінансових ресурсів	9	Проблеми з фінансуванням можуть призвести до незадоволення серед працівників, затримок в оплаті праці та преміях.

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Затримки в оплаті праці	10	Одна з найболючіших причин, яка безпосередньо впливає на моральний клімат у колективі.
Невдоволення розподілом обов'язків	7	Розподіл обов'язків без врахування кваліфікації може призвести до напруженості в команді.
Конфлікти між працівниками	6	Особистісні конфлікти можуть мати серйозний вплив на продуктивність та атмосферу на підприємстві.
Недостатнє інформування працівників	8	Інформаційна відстань між керівництвом та працівниками часто стає причиною непорозумінь.
Проблеми з постачальниками	7	Збої в постачаннях можуть призвести до затримок у виробництві і збитків.
Конкуренція на ринку	6	Надмірна конкуренція може створювати напругу як усередині компанії, так і в її взаємодії з клієнтами.

Джерело: складено автором

Пояснення до методу ідентифікації конфліктів наступні:

- 9-10 балів - ці причини мають найбільший вплив на діяльність підприємства і вимагають негайного вирішення для уникнення серйозних наслідків;

- 7-8 балів - конфлікти цих причин можуть призвести до значних втрат, але їх можна частково контролювати через впровадження змін у процесах управління та комунікації;

- 6 балів - менш критичні, але потребують уваги, оскільки можуть вплинути на внутрішню атмосферу та ефективність роботи підприємства.

За цією оцінкою підприємство ТОВ «Сокар Петролеум» може зосередити свої зусилля на вирішенні найбільш критичних проблем для покращення ситуації.

В процесі дослідження було проведено анкетування за Методикою Томаса-Кілмана (Т-КІ) для оцінки управлінських конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» (100 респондентів).

Мета анкетування: оцінка стилів поведінки працівників підприємства у ситуаціях конфліктів для виявлення потенційних проблемних зон у взаємодії між співробітниками та керівництвом.

Інструкція щодо проведення анкетування для визначення схильності до

управлінських конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» за Методикою Томаса-Кілмана представлена у Додатку А.

Інтерпретація результатів анкетування наступна:

1. Уникання (У). Люди, які часто вибирають цей стиль, схильні уникати конфліктів і не бажають брати участь у складних ситуаціях. Це може бути через страх або відсутність бажання займатися важкими питаннями.

2. Співпраця (С). Ті, хто часто вибирає цей стиль, прагнуть вирішити конфлікти шляхом співпраці, де всі інтереси враховуються, і відносини зберігаються на довгостроковій основі.

3. Компроміс (К). Люди, які вибирають компроміс, готові йти на часткові поступки, що дозволяє швидко вирішити проблему, хоча рішення не завжди ідеальне для обох сторін.

4. Конкуренція (Кр). Ті, хто вибирає конкурентний стиль, схильні відстоювати свої інтереси, інколи на шкоду іншим. Цей стиль може бути корисним у ситуаціях, коли потрібно швидко приймати рішення.

5. Пристосування (П). Люди, які схильні до пристосування, готові поступатися, щоб зберегти мир. Це може бути корисно для зниження напруги в колективі, але не завжди є найкращим варіантом для досягнення результату.

За допомогою цих результатів можна створити стратегію для зниження конфліктності та оптимізації управлінських процесів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум».

Результати анкетування щодо управлінських конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» за Методикою Томаса-Кілмана узагальнено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати анкетування щодо управлінських конфліктів
на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» за Методикою Томаса-Кілмана

Стиль поведінки в конфлікті	Кількість респондентів (люди)	Відсоток (%)
1	2	3
Уникання	20	20%
Співпраця	35	35%
Компроміс	25	25%

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
Конкуренція	10	10%
Пристосування	10	10%
Загальна кількість респондентів	100	100%

Джерело: складено автором

Інтерпретація результатів анкетування щодо управлінських конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» за Методикою Томаса-Кілмана представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Інтерпретація результатів анкетування щодо управлінських конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» за Методикою Томаса-Кілмана

Стиль поведінки в конфлікті	Відсоток (%)	Інтерпретація
Уникання	20%	Певна частина працівників схильна уникати конфліктів, що може бути ознакою страху перед конфліктами або бажання зберегти мир.
Співпраця	35%	Більшість респондентів обирають співпрацю як спосіб вирішення конфліктів, що є свідченням бажання знайти рішення, яке задовольняє всі сторони.
Компроміс	25%	Частина працівників готова йти на компроміси, намагаючись досягти середнього рішення, що дозволяє швидко вирішити конфлікт.
Конкуренція	10%	Мала частина респондентів має схильність до відстоювання власних інтересів, навіть на шкоду іншим, що може бути корисним в деяких ситуаціях.
Пристосування	10%	Частина респондентів схильна поступатись, щоб уникнути конфліктів, що може призвести до недоволення їх власними результатами.

Джерело: складено автором

Ці дані допоможуть визначити, які стратегії найбільш поширені на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» та які аспекти управлінської діяльності потрібно вдосконалити для зниження рівня конфліктності.

Для оцінювання управлінських конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» за методикою «Рівень конфлікту», потрібно визначити та класифікувати конфлікти за рівнями інтенсивності. Така оцінка дозволяє виявити ступінь загрози, який становить конфлікт для діяльності підприємства,

а також визначити заходи для їх вирішення.

Результати оцінювання рівня конфлікту за методикою «Рівень конфлікту» на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати оцінювання рівня конфлікту за методикою
«Рівень конфлікту» на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум»

Рівень конфлікту	Опис	Кількість конфліктів	Відсоток (%)
Низький рівень	Конфлікти невеликого масштабу, обмежуються незначними проблемами, легко вирішуються шляхом діалогу.	30	30%
Середній рівень	Конфлікти, які можуть впливати на ефективність роботи групи або відділу, але не призводять до серйозних наслідків для підприємства. Вимагають управлінських втручань.	50	50%
Високий рівень	Конфлікти, що серйозно впливають на виконання задач, знижують ефективність роботи, можуть загрожувати стабільності підприємства. Потрібні додаткові ресурси для їх вирішення.	15	15%
Критичний рівень	Конфлікти, що ведуть до значних фінансових або організаційних втрат, потребують швидкого втручання вищого керівництва.	5	5%
Загальна кількість конфліктів		100	100%

Джерело: складено автором

Інтерпретація результатів оцінювання рівня конфлікту за методикою «Рівень конфлікту» на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» наступна:

- низький рівень (30%). Більшість конфліктів є відносно незначними та легко вирішуються на рівні працівників без втручання керівництва. Це свідчить про те, що підприємство має хорошу внутрішню комунікацію та здатне управляти малими проблемами;

- середній рівень (50%). Значна частина конфліктів має певний вплив на робочі процеси, але не завдає значної шкоди компанії. Вони вимагають участі менеджерів середнього рівня для вирішення;

- високий рівень (15%). Хоча менш значна частина конфліктів, вони можуть серйозно загрожувати діяльності підприємства, впливаючи на моральний клімат або ефективність роботи команд. Вони потребують

втручання вищого керівництва для вирішення;

- критичний рівень (5%). Це рідкісні, але дуже серйозні конфлікти, які можуть серйозно шкодити підприємству та потребують термінових рішень для відновлення стабільності.

Таким чином, оцінка рівня конфлікту дозволяє визначити пріоритети для управлінських заходів і за необхідності вжити коригувальних дій для зменшення інтенсивності конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум».

Система управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» - це організований комплекс заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, аналіз та ефективне врегулювання конфліктних ситуацій, що виникають між працівниками, підрозділами чи іншими стейкхолдерами підприємства.

Основними завданнями такої системи є мінімізація негативних наслідків конфліктів для організації, підтримка стабільного робочого клімату та підвищення ефективності діяльності компанії.

Головні елементи системи управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Головні елементи системи управління конфліктами
на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум»

Елемент системи	Опис
1	2
Ідентифікація конфліктів	Виявлення конфліктних ситуацій на всіх рівнях підприємства шляхом моніторингу та аналізу внутрішніх процесів. Регулярна оцінка потенційних загроз і причин виникнення конфліктів.
Превентивні заходи	Запобігання конфліктам через навчання персоналу, формування культури взаємоповаги, чітке регулювання трудових відносин, а також запровадження політик та процедур щодо взаємодії між працівниками.
Врегулювання конфліктів	Процес пошуку компромісів між сторонами конфлікту за допомогою переговорів, медіації, використання фахівців або адміністративних рішень для залагодження ситуацій.
Розв'язання конфліктів	Використання стратегій для досягнення компромісу, вирішення конфлікту таким чином, щоб не зашкодити корпоративним відносинам та забезпечити стабільність на підприємстві.
Моніторинг оцінка ефективності	Постійне спостереження за впливом конфліктів на організацію після їх врегулювання, аналіз результатів і внесення корективів у політику управління конфліктами.

Продовження таблиці 2.11

1	2
Комунікаційні канали	Створення відкритих каналів для зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, що дозволяє оперативно виявляти проблеми і вирішувати їх ще на ранніх стадіях.
Навчання та підготовка кадрів	Забезпечення регулярного навчання для співробітників і керівників щодо навичок управління конфліктами, вирішення складних ситуацій, розвитку емоційного інтелекту та командної роботи.
Роль керівництва	Активна участь керівників в процесі управління конфліктами, підтримка конструктивного підходу до вирішення суперечок та забезпечення належного контролю за процесами вирішення конфліктів на всіх рівнях підприємства.
Оцінка результатів	Оцінка результатів управління конфліктами на підприємстві для визначення ефективності обраних підходів, а також для вдосконалення процедур та стратегій управління конфліктами.

Джерело: складено автором

Визначені елементи системи забезпечують ефективне управління конфліктами, сприяють підтримці здорового робочого середовища та підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Сокар Петролеум».

Методи управління конфліктами, які використовуються ТОВ «Сокар Петролеум» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Методи управління конфліктами, які використовуються
керівництвом ТОВ «Сокар Петролеум»

Метод управління конфліктами	Опис використання на підприємстві	Опис конфліктів	Приклад використання
1	2	3	4
Медіація	Використання нейтрального посередника для допомоги в досягненні взаєморозуміння між сторонами конфлікту. Застосовується в ситуаціях, де важлива збереження ділових відносин та внутрішній клімат у колективі.	Конфлікти між працівниками, між відділами, конфлікти через розбіжності в думках або методах роботи.	Ситуація: конфлікт між двома підрозділами через суперечності в стратегії виконання проекту. Медіатор допомагає знайти компроміс і оптимальний підхід.
Переговори	Стратегія взаємного обговорення та прийняття рішень без застосування сили або примусу. Часто використовується для вирішення внутрішніх	Конфлікти через розподіл ресурсів, виконання планів, розподіл обов'язків між відділами або співробітниками.	Ситуація: обговорення розподілу бюджету між відділами, де різні підрозділи претендують на більшу частину фінансування.

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4
	конфліктів, де ключовими є погодженість і конструктивна взаємодія.		Переговори допомагають знайти взаємоприйнятне рішення.
Компроміс	Встановлення взаємопогоджених рішень, де обидві сторони роблять поступки. Застосовується при досягненні угоди, коли жодна зі сторін не може отримати все, що бажає, але важливо зберегти ефективну роботу.	Конфлікти між департаментами, що мають різні пріоритети і методи роботи.	Ситуація: конфлікт між виробничим та фінансовим відділами щодо обсягів виробництва. Кожен відділ робить поступки, і в результаті досягається середній варіант.
Примус	Застосовується в екстрених ситуаціях, коли є необхідність швидко вирішити конфлікт на користь компанії без згоди всіх сторін. Зазвичай використовується керівництвом.	Конфлікти, що загрожують стабільності діяльності підприємства або коли одна сторона надмірно затягує переговори.	Ситуація: конфлікт у колективі щодо запізень на роботу, що впливає на загальну ефективність. Керівник вводить строгі правила та санкції для запобігання подібним ситуаціям.
Адаптація	Зниження напруженості шляхом адаптації до думки або вимог іншої сторони. Метод застосовується, коли одна зі сторін погоджується з рішенням для уникнення подальших конфліктів.	Конфлікти, де одна зі сторін готова поступитися, щоб зберегти гармонійні відносини.	Ситуація: конфлікт між співробітниками щодо організації робочого процесу, де один працівник погоджується змінити свій підхід заради колективу.
Уникнення	Метод полягає в тому, щоб уникнути конфлікту, відкласти його розв'язання або взагалі не брати в ньому участь. Зазвичай застосовується для конфліктів, що не мають великого значення або є тимчасовими.	Конфлікти низької інтенсивності, які не мають серйозних наслідків для роботи підприємства.	Ситуація: конфлікт щодо дрібних технічних питань, що не впливають на виконання завдань. Керівництво ухвалює рішення залишити ситуацію без уваги.

Джерело: складено автором

Визначені методи допомагають ТОВ «Сокар Петролеум» ефективно управляти конфліктами, зберігаючи продуктивність та позитивну атмосферу на підприємстві.

Таким чином, можна стверджувати, що управління конфліктами на

підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» виявляє кілька недоліків, які потребують уваги для підвищення ефективності управлінської діяльності. Серед основних проблем можна відзначити недостатнє врахування причин конфліктів на різних рівнях організації, що ускладнює своєчасне їх вирішення. Також існує дефіцит чіткої комунікації між підрозділами, що сприяє накопиченню напружених ситуацій. Відсутність системного підходу до конфліктів, а також недостатнє використання сучасних методів управління ними, обмежують можливості зниження рівня внутрішніх суперечностей. Для вдосконалення управлінського процесу необхідно запровадити регулярний моніторинг конфліктних ситуацій, розвивати навички управлінців у сфері медіації та комунікації. Також важливо удосконалити систему вирішення конфліктів, інтегруючи новітні технології та підходи, що дозволяють забезпечити більш швидке та ефективне вирішення спірних ситуацій. Загалом, удосконалення управління конфліктами сприятиме підвищенню продуктивності праці та покращенню корпоративної атмосфери на підприємстві.

2.4. Удосконалення процесу управління конфліктами в системі менеджменту підприємства

У сучасних умовах господарювання конфлікти є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства, зокрема ТОВ «Сокар Петролеум». Вони можуть виникати через розбіжності в інтересах, порушення комунікації, неефективне управління персоналом або зміни у зовнішньому середовищі. Неефективне врегулювання конфліктів може призвести до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів та втрати конкурентних позицій. Саме тому удосконалення процесу управління конфліктами є важливим завданням для забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства.

Оптимізація методів управління конфліктами сприятиме покращенню взаємодії між співробітниками, підвищенню їхньої мотивації та зменшенню

напруги в колективі. Використання сучасних підходів до врегулювання конфліктів дозволить мінімізувати їх негативний вплив і навіть трансформувати їх у точку зростання для компанії. Удосконалення системи управління конфліктами передбачає впровадження ефективних комунікаційних стратегій, методів посередництва та корпоративної культури взаємоповаги. Важливою складовою є аналіз існуючих проблем та розробка практичних рекомендацій щодо їх усунення [66; 76].

Таким чином, вдосконалена система управління конфліктами стане запорукою стабільної та результативної роботи на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум».

Альтернативні напрями побудови системи управління конфліктами у ТОВ «Сокар Петролеум» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Альтернативні напрями побудови системи управління
конфліктами у ТОВ «Сокар Петролеум»

Альтернативний напрям	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Превентивний підхід	Запобігання конфліктам шляхом покращення комунікації, навчання персоналу та створення сприятливого середовища	Зниження кількості конфліктів, підвищення згуртованості колективу	Вимагає значних ресурсів для навчання та адаптації працівників
Медіаційний підхід	Використання незалежних посередників для вирішення конфліктів між співробітниками або відділами	Об'єктивність у вирішенні конфліктів, збереження позитивної атмосфери	Додаткові витрати на залучення кваліфікованих медіаторів
Адміністративний підхід	Регулювання конфліктів за допомогою чітких правил, наказів і рішень керівництва	Чітка регламентація вирішення конфліктів, швидкість прийняття рішень	Може викликати невдоволення персоналу через авторитарний стиль управління
Комунікаційний підхід	Формування відкритої комунікаційної політики, забезпечення прозорості у прийнятті рішень	Покращення взаємодії між співробітниками, мінімізація непорозумінь	Вимагає тривалого часу для адаптації та перебудови корпоративної культури

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
Психологічний підхід	Врахування психологічних особливостей співробітників, використання мотиваційних інструментів для зниження конфліктності	Зниження емоційного напруження, покращення мотивації персоналу	Потребує залучення фахівців у сфері психології та додаткових витрат
Гібридний підхід	Комбінація декількох методів залежно від типу конфлікту та його впливу на підприємство	Гнучкість у вирішенні конфліктів, можливість адаптації до змін	Складність у впровадженні та потреба у високій кваліфікації керівників

Джерело: розроблено автором

Представлені альтернативні напрями можуть бути використані у ТОВ «Сокар Петролеум» для побудови ефективної системи управління конфліктами.

Один із ключових аспектів управління конфліктами полягає у впливі на емоційно-психологічний стан персоналу або у внесенні структурних змін в організацію. Створення карти стратегій управління конфліктами сприяє наочному відображенню цих підходів з урахуванням їхнього впливу на зазначені аспекти, що представлено на рис. 2.2.

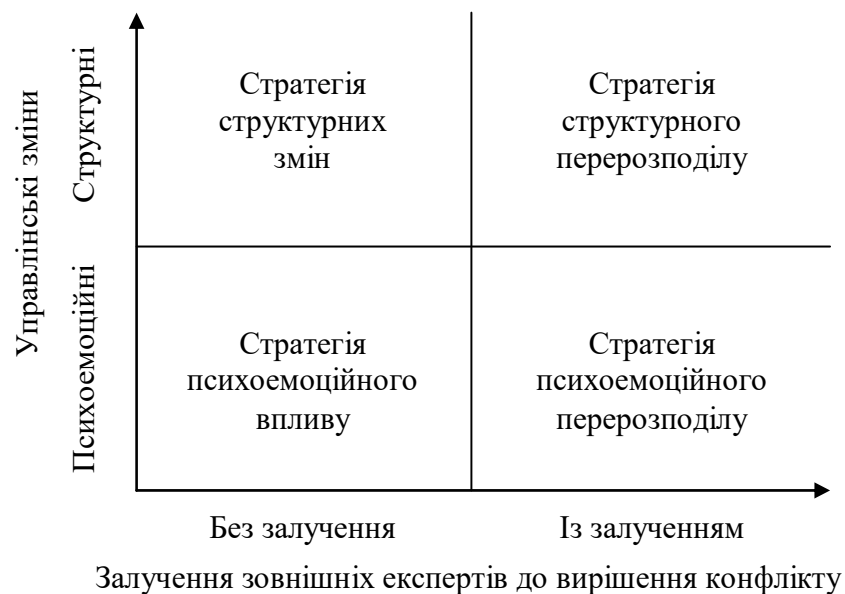


Рис. 2.2. Альтернативні стратегії управління конфліктами у ТОВ «Сокар Петролеум»

Джерело: складено за результатами дослідження

В управлінні конфліктами на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» можна виділити кілька альтернативних стратегій, спрямованих на мінімізацію напруженості та підвищення ефективності роботи персоналу.

Стратегія структурних змін передбачає модифікацію організаційної структури, зміну підходів до розподілу обов'язків та управлінських процесів. Її мета – усунення системних проблем, що спричиняють конфлікти, шляхом оптимізації управлінських ланцюгів, чіткого визначення зон відповідальності та вдосконалення механізмів комунікації.

Стратегія структурного перерозподілу зосереджена на зміні підпорядкованості, перерозподілі функцій між підрозділами або співробітниками з метою уникнення дублювання завдань, вирівнювання навантаження та усунення суперечностей у прийнятті рішень. Її застосування дозволяє більш ефективно розподілити ресурси підприємства, що сприяє зниженню рівня конфліктності.

Стратегія психоемоційного впливу спрямована на покращення психологічного клімату в колективі. Вона передбачає застосування мотиваційних заходів, розвиток корпоративної культури, організацію тренінгів з управління стресом та емоційним інтелектом. Такий підхід допомагає зменшити рівень напруженості, покращити комунікацію та сприяти формуванню здорової атмосфери в колективі.

Стратегія психоемоційного перерозподілу полягає у коригуванні міжособистісних відносин через зміну складу команд, проведення спільних заходів, спрямованих на зміцнення довіри та покращення співпраці між працівниками. Використання цієї стратегії дозволяє гармонізувати взаємодію між співробітниками, знизити рівень конфліктних ситуацій та підвищити продуктивність спільної діяльності.

Впровадження цих стратегій у ТОВ «Сокар Петролеум» сприятиме підвищенню ефективності управління конфліктами та забезпечить стабільність функціонування підприємства в сучасних умовах.

Впровадження медіації як інструменту вирішення управлінських

конфліктів у ТОВ «Сокар Петролеум» є важливим напрямом підвищення ефективності менеджменту. Медіація дозволяє уникнути ескалації суперечок, сприяє конструктивному діалогу та забезпечує досягнення взаємовигідних рішень між сторонами конфлікту. Використання цього підходу допомагає зменшити напруженість у колективі, покращити психологічний клімат та підвищити продуктивність роботи. Завдяки залученню нейтрального посередника можливо швидше та ефективніше знаходити компроміси, зберігаючи позитивні ділові відносини. Таким чином, впровадження медіації сприятиме стабільності підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Медіація – це альтернативний метод вирішення конфліктів, що передбачає залучення нейтрального посередника (медіатора), який допомагає сторонам знайти взаємоприйнятне рішення. Вона базується на принципах добровільності, конфіденційності, нейтральності та взаємоповаги [70].

Основна мета медіації – досягнення компромісу без примусового втручання, що дозволяє зберегти або покращити ділові та міжособистісні відносини. Цей метод широко застосовується в управлінні конфліктами на підприємствах, особливо в умовах складної організаційної взаємодії. Впровадження медіації сприяє зниженню рівня напруженості, підвищенню ефективності комунікації та збереженню позитивного робочого клімату [80].

Переваги медіації для вирішення управлінських конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Переваги медіації для вирішення управлінських конфліктів
на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум»**

Перевага	Опис
1	2
Добровільність	Участь у медіації є вільним вибором сторін, що підвищує їхню мотивацію до вирішення конфлікту.
Конфіденційність	Усі обговорення не розголошуються, що дозволяє сторонам відкрито висловлювати свої позиції.
Нейтральність медіатора	Посередник не підтримує жодну зі сторін, забезпечуючи справедливість процесу.

Продовження таблиці 2.14

1	2
Збереження ділових відносин	Спільний пошук рішення допомагає уникнути ескалації конфлікту та погіршення відносин.
Економія часу та ресурсів	Процес медіації зазвичай триває швидше та є менш затратним, ніж судові розгляди.
Орієнтація на взаємовигідне рішення	Медіація сприяє створенню рішення, яке задовольняє обидві сторони, а не нав'язується ззовні.
Гнучкість підходу	Процес адаптується до особливостей конфлікту та потреб учасників.
Покращення комунікації	Допомагає усунути непорозуміння та покращити взаємодію між учасниками.
Зниження рівня стресу	Конструктивний діалог сприяє зменшенню напруженості та емоційного навантаження.
Запобігання повторним конфліктам	Вироблення механізмів мирного врегулювання сприяє стабільності в майбутньому.

Джерело: складено автором

Основним недоліком системи управління конфліктами та стресами в ТОВ «Сокар Петролеум» є відсутність механізму їхньої профілактики. Для розв'язання цієї проблеми необхідно передбачити фінансування відповідних заходів у бюджеті підприємства.

З метою покращення системи управління конфліктами та стресами доцільно залучити спеціаліста з управління персоналом, який за рахунок компанії пройде базове навчання в спеціалізованому центрі медіації, наприклад, в Українському центрі медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі.

Представимо оцінку вартості заходів щодо покращення системи управління конфліктами і стресами на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в ТОВ «Сокар Петролеум»

Заходи	Період реалізації	Ресурси	Затрати
1	2	3	4
1. Програма «Медіація. Базовий курс» в Українському центрі медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі	Травень 2025 року	Заступник керівника	36000 гривень

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4
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. 2.15 можна зробити висновок, що передбачувані заходи мають невеликі витрати (22 000 гривень).

Підвищення кваліфікації кадрового спеціаліста у сфері управління конфліктами та стресами в ТОВ «Сокар Петролеум» можна забезпечити шляхом направлення працівника на навчання до Центру медіації. Базовий курс медіації триває 128 годин і коштує 22 000 гривень.

Розрахунок витрат на навчання одного співробітника виконується за формулою:

$$З = N \times З_1 \quad (2.1)$$

де $З$ – витрати на проходження програми «Медіація. Базовий курс»; N – кількість фахівців, спрямованих на підвищення кваліфікації з відривом від роботи в навчальні заклади; $З_1$ – витрати на навчання одного фахівця.

В даному випадку: $22\,000 \text{ грн} = 1 \times 22\,000 \text{ грн}$.

Крім цього, на проживання працівника передбачено фінансування з бюджету підприємства в розмірі 1000 гривень на добу, оскільки курс має змішану форму навчання (очно-заочну) і включає 60 годин практичних занять, що триватимуть протягом двох тижнів.

Визначимо вартість проживання заступника керівника на 14 календарних днів за формулою 2.2:

$$Зпр = Nдн \times Scyt \quad (2.2)$$

де $Зпр$ – витрати на проживання; $Nдн$ – кількість календарних днів; $Scyt$ – сума вартості однієї доби проживання.

Звідси: $14000 \text{ грн.} = 14 \text{ дн.} \times 1000 \text{ грн.}$

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 «Сокар Петролеум» для запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами за формулою 2.3:

$$Зоб = З + Зпр \quad (2.3)$$

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

Відповідно, встановлено, що витрати на реалізацію запропонованого підходу становитимуть 36000 гривень. Праця медіатора позитивно впливатиме на атмосферу в трудовому колективі, контролюватиме відносини між працівниками.

Економічна ефективність запропонованих заходів проявляється у зниженні витрат на електроенергію та оргтехніку. Конфлікти та стреси негативно впливають на працездатність персоналу, що часто призводить до необхідності залишатися на роботі після робочого часу для виконання завдань і дотримання строків. Це, у свою чергу, створює незаплановані витрати на електроенергію.

За даними однієї з заправних станцій ТОВ «Сокар Петролеум», у 2024 році на оплату електроенергії було витрачено 120 500 грн. Співробітники, які затримуються на роботі після завершення робочого дня, використовують чверть свого робочого часу, що відповідно призводить до перевитрати електроенергії на чверть від загальної суми витрат.

$$S = Se.p. / 4 \quad (2.4)$$

де S - сума перевитрати електроенергії в рік; $Se.p.$ - сума, витрачена на електроенергію за 2024 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 руйнують все навколо себе. Так, у 2024 році працівники ТОВ «Сокар Петролеум» пошкодили оргтехніку на суму 70 000 грн. через внутрішній конфлікт, що призвело до фінансових збитків для підприємства. Таким чином, загальні витрати організації, пов'язані з недосконалістю системи управління конфліктами та стресами, склали 100 125 грн у 2024 році.

Оскільки повністю усунути конфлікти і стреси в організації неможливо, але нести додаткові витрати через людський фактор є економічно недоцільно, ми плануємо зменшити ці збитки на 20% за допомогою впровадження запропонованих заходів, що дозволить заощадити близько 20 000 грн. у планованому періоді.

Конфлікти та стреси спричиняють економічні збитки для ТОВ «Сокар Петролеум». Це проявляється в зниженні продуктивності праці співробітників під час та після конфліктів.

Діагностика економічної ефективності заходів з удосконалення управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» наведена у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» у 2025 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

Позитивний соціальний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами в організації може поширюватися і поза її межі, зокрема, на формування позитивного іміджу компанії в регіоні та інших аспектах. Опис соціальних результатів та методів удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Сокар Петролеум» наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Позитивні результати від вдосконалення системи управління
конфліктами в організації ТОВ «Сокар Петролеум»

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, оцінка ефективності заходів з удосконалення системи управління конфліктами та стресами в ТОВ «Сокар Петролеум» повинна включати не лише економічні, а й соціальні наслідки їх впровадження. Одним із ключових критеріїв соціальної ефективності для організації є зміна рівня задоволеності персоналу, що виникає внаслідок реалізації цих заходів. Соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних і уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення управління конфліктами в системі менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що SOCAR Petroleum Ukraine (ТОВ «Сокар Петролеум») - це дочірня компанія SOCAR, яка здійснює свою діяльність в Україні з 2008 року. Компанія є частиною національної нафтогазової корпорації Азербайджану SOCAR і займається реалізацією продуктів нафтогазової промисловості, зокрема нафти, нафтопродуктів та газу, а також наданням відповідних послуг на території України. Діяльність ТОВ «Сокар Петролеум» є важливою складовою енергетичного ринку України.

2. Встановлено, що ТОВ «Сокар Петролеум» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки розширенню мережі автозаправних комплексів та вдосконаленню сервісних послуг. Стратегічні напрями компанії включають впровадження інноваційних технологій, оптимізацію логістичних процесів та розвиток альтернативних джерел енергії. Подальше зростання можливе через розширення партнерських відносин, інвестування в інфраструктуру та активну адаптацію до змін ринкового середовища.

3. Аналіз показав, що відбулося скорочення валового прибутку на 9,78%, що може бути наслідком зростання собівартості продукції або зниження рентабельності продажів. Найбільш негативною тенденцією є значне зменшення чистого прибутку – у 2023 році підприємство зазнало збитків у розмірі 84635 тис. грн, що на 106736 тис. грн. гірше порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про збільшення витрат, неефективне управління фінансами або несприятливу ринкову кон'юнктуру.

4. В процесі дослідження було проведено анкетування за Методикою Томаса-Кілмана (Т-КІ) для оцінки управлінських конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум». За допомогою цих результатів можна створити стратегію для зниження конфліктності та оптимізації управлінських процесів на

підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум».

5. Для оцінювання управлінських конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» за методикою «Рівень конфлікту», визначено та класифіковано конфлікти за рівнями інтенсивності. Така оцінка дозволяє виявити ступінь загрози, який становить конфлікт для діяльності підприємства, а також визначити заходи для їх вирішення. Оцінка рівня конфлікту дозволяє визначити пріоритети для управлінських заходів і за необхідності вжити коригувальних дій для зменшення інтенсивності конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум».

6. Обґрунтовано, що оптимізація методів управління конфліктами сприятиме покращенню взаємодії між співробітниками, підвищенню їхньої мотивації та зменшенню напруги в колективі. Використання сучасних підходів до врегулювання конфліктів дозволить мінімізувати їх негативний вплив і навіть трансформувати їх у точку зростання для компанії. Удосконалення системи управління конфліктами передбачає впровадження ефективних комунікаційних стратегій, методів посередництва та корпоративної культури взаємоповаги. Важливою складовою є аналіз існуючих проблем та розробка практичних рекомендацій щодо їх усунення.

7. Встановлено, що впровадження медіації як інструменту вирішення управлінських конфліктів у ТОВ «Сокар Петролеум» є важливим напрямом підвищення ефективності менеджменту. Медіація дозволяє уникнути ескалації суперечок, сприяє конструктивному діалогу та забезпечує досягнення взаємовигідних рішень між сторонами конфлікту. Використання цього підходу допомагає зменшити напруженість у колективі, покращити психологічний клімат та підвищити продуктивність роботи.

8. Доведено, що одним із ключових критеріїв соціальної ефективності для організації є зміна рівня задоволеності персоналу, що виникає внаслідок реалізації цих заходів. Соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних і уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних аспектів та методичних підходів щодо удосконалення управління конфліктами в системі менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що конфлікти в системі управління підприємством є неминучим елементом організаційних процесів, адже вони виникають через суперечності в інтересах, цілях, переконаннях чи ресурсах між учасниками. Правильне управління конфліктами допомагає не лише уникнути їх негативних наслідків, але й сприяє досягненню кращих результатів у роботі організації. Якщо конфлікти не управляються належним чином, вони можуть призвести до погіршення комунікації, зниження довіри між співробітниками та послаблення загального клімату в колективі.

2. Узагальнено, що управління конфліктами в системі менеджменту підприємства - це процес виявлення, аналізу, регулювання та вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між співробітниками, групами або підрозділами організації. Це стратегічний підхід, спрямований на мінімізацію негативних наслідків конфліктів і використання їх як ресурсу для покращення ефективності, інновацій та взаєморозуміння в колективі. Управління конфліктами включає в себе не лише вирішення вже виниклих проблем, а й запобігання можливим конфліктам через створення сприятливих умов для комунікації, взаємодії та розвитку корпоративної культури.

3. Обґрунтовано, що комплексний підхід до управління конфліктами є ключовим для забезпечення стабільності та ефективності організації. Він дозволяє враховувати різні аспекти конфлікту, такі як психологічні, соціальні та організаційні фактори, що впливають на його виникнення та розвиток. Використання різних методів та стратегій в залежності від типу конфлікту дозволяє досягти оптимальних результатів, задовольняючи інтереси всіх учасників. Такий підхід також сприяє зниженню негативного впливу конфліктів на робочі відносини та атмосферу в колективі.

4. Встановлено, що ідентифікація конфліктів у системі менеджменту підприємства – це процес виявлення, аналізу та оцінювання конфліктних ситуацій, що виникають у межах управлінської діяльності організації. Вона передбачає визначення джерел конфлікту, його учасників, рівня напруженості, можливих наслідків та перспектив розвитку. Цей процес може здійснюватися за різними підходами, зокрема за причинами виникнення, наслідками або шляхом комплексного аналізу.

5. Узагальнено, що системне оцінювання конфліктів є ключовим елементом ефективного управління на підприємстві. Воно дозволяє вчасно виявляти потенційні джерела конфліктів та оцінювати їх вплив на діяльність організації. Завдяки такому підходу керівники можуть приймати обґрунтовані рішення щодо мінімізації негативних наслідків і оптимізації управлінських процесів. Важливо, щоб оцінювання конфліктів було не лише своєчасним, але й комплексним, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори.

6. Визначено, що SOCAR Petroleum Ukraine (ТОВ «Сокар Петролеум») - це дочірня компанія SOCAR, яка здійснює свою діяльність в Україні з 2008 року. Компанія є частиною національної нафтогазової корпорації Азербайджану SOCAR і займається реалізацією продуктів нафтогазової промисловості, зокрема нафти, нафтопродуктів та газу, а також наданням відповідних послуг на території України. Діяльність ТОВ «Сокар Петролеум» є важливою складовою енергетичного ринку України.

7. В процесі дослідження було проведено анкетування за Методикою Томаса-Кілмана (Т-КІ) для оцінки управлінських конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум». За допомогою цих результатів можна створити стратегію для зниження конфліктності та оптимізації управлінських процесів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум».

8. Для оцінювання управлінських конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» за методикою «Рівень конфлікту», визначено та класифіковано конфлікти за рівнями інтенсивності. Така оцінка дозволяє виявити ступінь загрози, який становить конфлікт для діяльності підприємства, а також

визначити заходи для їх вирішення. Оцінка рівня конфлікту дозволяє визначити пріоритети для управлінських заходів і за необхідності вжити коригувальних дій для зменшення інтенсивності конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум».

9. Обґрунтовано, що оптимізація методів управління конфліктами сприятиме покращенню взаємодії між співробітниками, підвищенню їхньої мотивації та зменшенню напруги в колективі. Використання сучасних підходів до врегулювання конфліктів дозволить мінімізувати їх негативний вплив і навіть трансформувати їх у точку зростання для компанії. Удосконалення системи управління конфліктами передбачає впровадження ефективних комунікаційних стратегій, методів посередництва та корпоративної культури взаємоповаги. Важливою складовою є аналіз існуючих проблем та розробка практичних рекомендацій щодо їх усунення.

10. Встановлено, що впровадження медіації як інструменту вирішення управлінських конфліктів у ТОВ «Сокар Петролеум» є важливим напрямом підвищення ефективності менеджменту. Медіація дозволяє уникнути ескалації суперечок, сприяє конструктивному діалогу та забезпечує досягнення взаємовигідних рішень між сторонами конфлікту. Використання цього підходу допомагає зменшити напруженість у колективі, покращити психологічний клімат та підвищити продуктивність роботи.

11. Доведено, що одним із ключових критеріїв соціальної ефективності для організації є зміна рівня задоволеності персоналу, що виникає внаслідок реалізації цих заходів. Соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних і уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22>
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Професіонал. 2016. 512 с.
3. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2024. № 3. С. 111–119.
4. Белоусов А.В. Кадрова політика: теорія та практика. Менеджер. 2021. № 2 (4). С. 54-66.
5. Бестужев І. В. Соціальний прогноз і соціальне нововведення. Соціологічні дослідження. 2023. № 8. С.87–93.
6. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.
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, 2022. 256 с.
9. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ЦНЛ. 2016. 504 с.
10. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2021. №11. С. 50–54.
11. 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.
12. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1 (3) С. 50–55.

13. Гелрігел Д., Склокум Д., Вудмен Р., Бернінг С. Організаційна поведінка. К.: Основи. 2015. 726 с.
14. Гіденс Е. Соціологія. К.: Основи. 2015. 562 с.
15. Гірник А., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження: навч. посіб. Київ.: Основи, 2003. 172 с.
16. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.html
17. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>
18. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. Київ: Зв'язок, 2020. 152 с.
19. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2010. 258 с.
20. 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.
21. Дзямучич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. Економічний форум. 2019. №3. С. 193-197.
22. Діденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/
23. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. Вісник УАДУ. 2020. № 4. С. 223– 227.
24. Довгань Н. Службові конфлікти та інтриги. Вісник УАДУ. 2017. № 1. Ч. 1. С. 403–413.
25. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. / М. Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. К.: Центр учб. л-ри. 2012. 328 с.
26. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.

27. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. 3-є вид., без змін. К.: КНЕУ. 2017. 304 с.
28. Ішмуратов А. Т. Конфлікт та згода. К. Наукова думка. 2015. 190 с.
29. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2020. № 3. С. 62–67.
30. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. К. : Наук. світ, 2014. 268 с.
31. Книш А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навч. посіб. Київ: ДП «НВЦ “Пріоритети”», 2016. 40 с.
32. 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.
33. 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>.
34. Козак Л.С., Голубєва Ю.Є. Розвиток антикризового управління персоналом в сучасних умовах реформування економіки. 2018. № 10. С. 249–250.
35. 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.
36. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. Персонал. 2021. № 4–5. С. 101–103.
37. Криса О.Й. Природа конфліктів в організації. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с.
38. Кузмін О. Є., Мельник О. Г.. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2017. 464 с.
39. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами.

Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2012. Т.2, С. 318–319.

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

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

42. Лісеній Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. Економіка та суспільство. 2022. №35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>

43. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: ГаличПрес, 2018. 76 с.

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

45. 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.

46. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2023. № 2(41). С.79–83.

47. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 222–228.

48. Офіційний сайт компанії ТОВ «Сокар Петролеум». URL: <https://socar.ua/socar-today>

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

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

51. Пірен М. І. Конфліктологія. К.: МАУП. 2013. 360 с.
52. Політологічний словник: навч. посіб. для студ. Вищ навч. закл. / за ред. М.Ф. Головатого та О.В. Антонюка. Київ: МАУП, 2005. 792 с.
53. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5(05). С. 170–175.
54. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 року № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
55. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
56. Про колективні договори і угоди: Закон України від 1 липня 1993 року № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
57. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
58. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
59. 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-%D0%B2%D1%80#Text>
60. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15 вересня 1999 року № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>
61. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К.: ВД “Професіонал”. 2015. 336 с.
62. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. пос. К.: КНЕУ. 2015. 351 с.
63. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 539–542.
64. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління

конфліктами, як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 101–105.

65. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 296 с.

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

67. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. Економіка та суспільство. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>

68. Тимофеев С. Конфлікт як фактор професійно-особистісного розвитку державного службовця. Вісник Національної академії державного управління при Президентові. 2020. № 4. С. 102–106.

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

70. 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.

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

72. Управління конфліктами при взаємодії органів влади та громадськості / М.І. Сьомич та ін. Публічне адміністрування та національна безпека. 2020. № 8(16). URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16123812147877.pdf>

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

74. 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.

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

76. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. навч. посіб. Київ: Кондор, 2004. 172 с.
77. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 320 с.
78. Чалюк Ю. О. Сценарії соціально-економічного розвитку ЄС після BREXIT та COVID. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31(70). № 4. С. 67-73.
79. Червінська Л.П. Економіка праці: навч. посіб. К.: Центр учб. л-ри. 2020. 288 с.
80. Чумиков А. Н. Керування конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 97 с.
81. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (43). С. 132-139.
82. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. №53. С. 13-21.

ДОДАТКИ

Інструкція щодо проведення анкетування для визначення схильності до управлінських конфліктів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» за Методикою Томаса-Кілмана

Інструкція: Будь ласка, відповідайте на питання, орієнтуючись на свою поведінку у конфліктних ситуаціях на роботі. Вибирайте найбільш відповідну для вас відповідь. Ваша чесність допоможе поліпшити управління конфліктами на підприємстві.

1. Коли ви стикаєтеся з конфліктом на роботі, яку стратегію ви зазвичай використовуєте?

a. Я намагаюсь уникати конфлікту, чим більше відтягується рішення, тим краще. (Уникання)

b. Я прагну розв'язати конфлікт через відкриту дискусію, щоб задовольнити інтереси всіх. (Співпраця)

c. Я інколи йду на компроміс, щоб знайти таке рішення, яке влаштовує хоча б частково обидві сторони. (Компроміс)

d. Я намагаюсь максимально відстояти свою точку зору, навіть якщо це заважає іншій стороні. (Конкуренція)

e. Я намагаюсь задовольнити вимоги іншої сторони, навіть якщо це не зовсім вигідно для мене. (Пристосування)

2. Як ви реагуєте, коли з іншими людьми на роботі виникають значні розбіжності в думках?

a. Я волію уникати суперечок, навіть якщо це означає, що питання залишаються нерозв'язаними. (Уникання)

b. Я намагаюсь працювати разом із колегами, щоб знайти таке рішення, яке буде корисним для всіх. (Співпраця)

c. Я віддаю частину своїх вимог, аби мати можливість вирішити проблему швидко. (Компроміс)

d. Я налаштований рішуче на перемогу і намагаюсь довести свою правоту. (Конкуренція)

e. Я готовий поступитись для того, щоб не посилювати конфлікт і зберегти гармонію. (Пристосування)

3. Як ви оцінюєте ситуацію, коли ваші колеги і ви не погоджуєтесь щодо важливого питання?

a. Я намагаюсь уникати цього питання і залишити все так, як є. (Уникання)

b. Я прагну знайти рішення, яке задовольнить і мої, і їхні інтереси. (Співпраця)

c. Я йду на компроміс і намагаюсь погодитись з частиною їхніх вимог. (Компроміс)

d. Я виступаю за своє рішення і намагаюсь домогтись його виконання. (Конкуренція)

e. Я поступаюсь, навіть якщо це не зовсім відповідає моїм інтересам, щоб зберегти мир. (Пристосування)

4. Як ви себе відчуваєте, коли необхідно прийняти важливе рішення під час конфлікту на роботі?

a. Я відчуваю стрес і намагаюсь відкласти рішення до останнього. (Уникання)

b. Я намагаюсь знайти рішення, яке допоможе зберегти гармонію в колективі. (Співпраця)

c. Я шукаю шлях, який задовольнить хоча б частину вимог обох сторін. (Компроміс)

d. Я рішуче втілюю своє рішення, навіть якщо воно не зовсім подобається іншій стороні. (Конкуренція)

e. Я відмовляюсь від власної вигоди і погоджуюсь з іншою стороною, щоб уникнути конфлікту. (Пристосування)

Як ви зазвичай поведетесь під час колективних обговорень з питань, що викликають суперечності?

a. Я намагаюсь триматися осторонь і не брати участі в суперечках. (Уникання)

b. Я активно шукаю рішення, яке задовольнить інтереси всіх учасників обговорення. (Співпраця)

c. Я готовий віддати частину своїх вимог, якщо це допоможе вирішити питання швидко. (Компроміс)

d. Я борюсь за свою позицію і намагаюсь переконати інших прийняти мою точку зору. (Конкуренція)

e. Я поступаюсь, щоб не спричиняти суперечок і зберегти добрі стосунки. (Пристосування)

