

33
22.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

РЯБЧУК ІГОР ОЛЕКСАНДРОВИЧ
(студент групи МОМ-22)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА
ГІПЕРМАРКЕТ»

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

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:

к.е.н., доц. Виговський В.Г.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бурачек І. В.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Рябчук І. О. Управління конфліктами у діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління конфліктами на підприємстві та заходи щодо зменшення конфліктів на підприємстві.

Ключові слова: конфлікт, компроміс, сторони, заходи, управління

Annotation

Ryabchuk I.O. Conflict management in the activities of Auchan Ukraine Hypermarket LLC. - Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

The master's qualification thesis examines the features of conflict management at the enterprise and measures to reduce conflicts at the enterprise.

Keywords: conflict, compromise, parties, measures, management

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні основи управління конфліктами на підприємстві	6
1.1. Суть та особливості конфліктів на підприємстві.....	6
1.2. Місце та види конфліктів у сучасній системі.....	12
1.3. Стратегії врегулювання конфліктів	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві.....	32
Висновки до розділу 1.....	35
Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».....	36
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	36
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».....	46
2.3 Аналіз методів управління конфліктами на підприємстві	53
Висновки до розділу 2	60
Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».....	63
3.1. Напрямки для вирішення конфліктних ситуацій.....	63
3.2 Заходи для уникнення конфліктів на підприємстві	67
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	72
Висновки до розділу 3	76
Висновки	79
Список використаних джерел	81
Додатки.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Організаційні та комунікаційні структури, посилення конкуренції, невизначеність на багатьох ринках, боротьба між країнами за ринки та ресурси, активні політичні конфлікти. Усі ці причини конфлікту потребують постійного спостереження та адекватної адаптації компанії. А важливо також знаходити під цільового елемента піднесення конфлікту – бажання сторін конфлікту визначити взаємну вигоду від співпраці з мінімальними втратами та можливість запобігання конфлікту з упевненістю в тому що нового етапу конфлікту не буде і саме цим завданням повинен також займатися менеджер.

Таким чином, робота менеджерів активна в визначенні потенційних конфліктних ситуацій, іноді провокування їх та вирішення проблем управління, впливання на їхній хід і спроба отримати ефективний результат. Проблема конфлікту намагаються вирішити вчені з різними знаннями, включаючи Зіммеля, Роберт Езра Парк, Ернест Уотсон Берджес, Албїон Вудбері Смол, Борцов Ю.С, Петюх В.М та інші. Вони розробили моделі ідентифікації конфліктів, класифікація, джерело походження, причина та спосіб впливу на конфліктних людей а також уникання конфліктів та зменшення їх кількостей.

Попри значні наукові дослідження в проблемах управління конфліктами нині немає практично ніяких наукових досліджень немає систематизації оцінки та врегулювання, а також знищення конфлікту на початку його існування управління що є впливовим і причинним у діяльності підприємства. Не існує всебічного та систематичного розвитку кількісних оцінок, а також щільності причинного зв'язку між різними типами конфліктами управління та нерозроблені дієві механізми що пов'язанні між причинами, конфліктами та їх наслідками у роботі обраних підприємств.

Те що було опубліковано вище потребує системного та всебічного дослідження щодо оцінки та запобігання управлінським конфліктам у роботі підприємства роздрібної торгівлі що приведе до покращення роботи тому я і

обрав цю тему що відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління конфліктами на підприємства, а також визначення їх запобігання на діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет.»

Поставлена мета обумовила вирішення наступних завдань:

- дізнатися яка є суть та особливості виникнення конфлікту;
- дослідити важливість існування конфліктів в діяльності менеджера;
- визначити джерела управлінських конфліктів;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення;
- обґрунтувати організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан діяльності «Ашан Україна Гіпермаркет»;
- проаналізувати управлінські конфлікти в діяльності підприємства;
- визначити напрямки для зменшення конфліктних ситуацій;
- проаналізувати заходи для уникнення конфліктів;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління управлінськими конфліктами в діяльності підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади для уникнення конфліктних ситуацій в діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління рентабельністю господарської діяльності підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів аналізу, індукції, дедукції, логічного аналізу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: теоретичне узагальнення,

порівняння та аналогії; класифікації – для систематизації ознак класифікації категорій менеджерів; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методологічні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, данні фінансової та управлінської звітності підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління конфліктами на діяльності підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- Удосконалено заходи щодо вирішення конфліктів на підприємстві що враховують ступінь та тяжкість конфліктних ситуацій.

- Удосконалено заходи щодо уникнення конфліктних ситуацій що дозволять підприємству не витрачати час на безглузді конфлікти.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні заходів щодо аналіз методів управління конфліктів на підприємстві а також заходи щодо вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві.

За результатами дослідження опубліковано:

Рябчук І.О. Вибір стратегії уникнення та врегулювання конфліктів. Тези Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» Житомир. Житомирська Політехніка 2022. Ст.78.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 77 найменувань. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ

1.1. Суть та особливість управлінських конфліктів

У науковій літературі ми не маємо загальновизнаного визначення терміну «конфлікт». Слово "конфлікт" походить від латинського слова «conflictus». У багатьох випадках конфлікт розуміється як форма взаємодії людини на основі всіх видів реальних чи ілюзорних, об'єктивних та суб'єктивних суперечок. Людська цивілізація насичена різними конфліктами. Деякі конфлікти застосовувались до цілих континентів, десятків країн та країн, інших - великих та малих соціальних спільнот та інших, що відбулися серед людей. З часу античності люди намагалися вирішити і мріяти про суспільство без конфлікту. Поява держави також може розглядатися як бажання створити універсальний механізм запобігання та вирішення конфліктів. Протягом століть найкращі вчені, мислителі, створили теоретичні моделі суспільства без конфліктів і іноді намагалися їх відродити. Однак усі ці спроби закінчилися безрезультатно і створили ще більш жорстокі конфлікти. Сьогодні конфлікти - це щоденна реальність. Вони охоплюють усі сфери життя людей, цілий набір соціальних стосунків, управлінських стосунків.

Складна система відносин в організації таїть у собі можливість виникнення різних конфліктів. Люди, які працюють у організаціях, різні між собою. Відповідно вони по-різному сприймають ситуації, в яких виявляються. Відмінність у сприйнятті часто призводить до того, що люди не погоджуються один з одним. Ця незгода виникає тоді, коли ситуація справді носить конфліктний характер

У багатьох випадках конфлікт розуміється як форма взаємодії людини, яка є основою різних типів реальних чи ілюзорних, об'єктивних та суб'єктивних, в різних ступенях, свідомої відмінності між людьми, із спробами вирішити рівень емоцій. Щоб краще зрозуміти управлінські конфлікти, вам потрібно

проаналізувати різні інтерпретації конфлікту та їх функції, які вказані в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Класифікація тлумачень поняття «конфлікт»

Автор	Тлумачення	Особливість
Арістотель	Конфлікти змушують змінюватись суб'єктів і ставати справедливими та розсудливішими.	Відображає динаміку змін суб'єктів конфлікту
М. Фоллета	Конфлікт є зіткненням різних ідей, цілей, думок, до якого не може використовуватися нейтральна шкала оцінок, тобто конфлікт не несе ні негативних, ні позитивних наслідків, а його характер є нейтральним.	Зазначає про нейтральність наслідків
Ю.С. Борцов	Конфлікт є засобом взаємодії людей, при якому переважає тенденція протиборства, ворожнечі, руйнування досягнутої єдності, згоди і співробітництва.	Вказує на руйнування попереднього статусу-кво.
Ю.Г. Запрудський	Конфлікт – це явний або прихований стан протистояння об'єктивно різноспрямованих інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціально-економічних суб'єктів, пряме або опосередковане зіштовхнення соціально-економічних сил на основі протидії існуючим нормативно-правовим актам, що веде до творення нової досконалішої системи взаємовідносин.	Вказує на побудову нової структури відносин або нового балансу сил

Джерело: складено на основі [3]

У своїй теорії Карл Маркс вважав, що конфлікт є просто неминучим і дуже поширеним явищем у соціальних системах. На його думку, конфлікти найчастіше виникають внаслідок недостатності ресурсів, особливо влади, оскільки чим більше дефіцитних ресурсів нерівномірно розподілено в системі, тим глибше конфлікт інтересів між домінуючим і підпорядкованим сегментами (соціальними групами) системи. К. Маркс намагається пояснити це тим, що чим більше пригноблені групи починають усвідомлювати свої інтереси, чим більше вони сумніваються в законності розподілу обмежених ресурсів, тим більша ймовірність того, що їм доведеться спільно вступати у відкритий конфлікт з панівними групами. системи

На відміну від Маркса, Зіммель зосередився на аналізі менш інтенсивних і гострих конфліктів, які посилюють міцність та інтеграцію соціальної системи.

Він вважав, що конфлікт тим гостріший, чим більш емоційна група занурюється в конфлікт та менш ізольовані та обмежені конфліктуючі групи у широкій соціальній структурі

Під час розвитку кожна школа мала свої погляди на конфлікти управління, причини їх виникнення, особливості курсу, наслідки та способи їх управління.

Вчений зазначає, що конфлікти можуть бути революційними, руйнівними у немемократичному суспільстві в демократичному або, як каже Л. Козер: “відкрите суспільство що має позитивний вплив на конфлікт» в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Теорії конфліктів

Назва теорії	Вчені
Психоаналітична	З.Фрейд
Етологічна	К. Лоренц
Теорія групової людини	К. Левін
Соціометрично	Дж. Морено

Джерело: складено на основі [3]

З. Фрейд вважав, що основним джерелом психічних розладів є внутрішня природа для людської психіки — це конфлікт між свідомим і несвідомим. Іншими словами, людина перебуває в стані постійного внутрішнього і зовнішнього конфлікту з навколишнього середовища і світу в цілому. У них виникають несвідомі психологічні конфлікти вміти контролювати поведінку людини.

К. Лоренц стверджував, що причина конфліктів біологічна вроджена агресивність, яка посилюється в натовпі.

К. Левін досліджував проблеми поведінки людини у соціумі і дійшов висновку, що рівень конфліктності підвищується під час втрати рівноваги між людиною та середовищем.

Теорія соціометрії, розроблена Дж. Морено, полягає в наступному всі конфлікти - від міжособистісних до міжнародних - можна вирішити через перестановки людей у системі взаємодії таким чином, що їх емоційні уподобання були задоволені.

Однією з складних сфер соціальних відносин є управління відносинами. Вони виникають у процесі управлінських функцій у різних сферах соціальної реальності - економіки, політики, соціального та духовного життя. Управління як один із найскладніших типів соціальних відносин пов'язане з багатьма проблемами та суперечностями, які створюють припущення конфліктів у цій галузі.

Управління як складний процес включає функції планування, організації, мотивації та контролю діяльності соціальних суб'єктів. Об'єктивні передумови виникнення конфліктів у сфері управління пов'язані з основними завданнями управлінської діяльності, які зводяться до забезпечення цілеспрямованої та злагодженої роботи окремих учасників спільної праці та трудових колективів у цілому. Під час цієї роботи інтереси суб'єктів соціальної взаємодії не завжди збігаються, часто навпаки, що призводить до суперечок..

У західних країнах перші спроби створити теорію конфліктів сягають другої половини XIX століття; За кордоном у конфлікті різноманітність теоретичних підходів до розуміння конфліктів та пояснення конфлікту суспільства є більш значущим; Сучасні західні конфлікти - це в основному прикладна наука. Тільки в США десятки дослідницьких центрів та відділів у найбільших університетах будуть залучені до конфліктів. З кінця 1960 -х років бакалавр та магістерські дослідження готуються до конфлікту. Опубліковано кілька спеціалізованих журналів. Значні засоби виділяються на розробку теоретичних та прикладних програм.

У Німеччині для профілактики конфліктів використовуються наступні методи: запобігання, попередження, застереження, усунення, контроль.

Сучасна теорія і практика конфліктології свідчить, що з розвитком ринкових умов і запровадженням конкурентних відносин значення управління конфліктами зростає. Відмінності людей у їх поглядах неспівпадання сприйняття і оцінки тих чи інших подій досить часто призводять до спірних ситуацій. Якщо виникла ситуація несе в собі загрозу для досягнення мети навіть одному з

учасників взаємодії – виникає конфліктна ситуація. Схема перетворення спірної ситуації в конфлікт представлена на рис. 1.1.

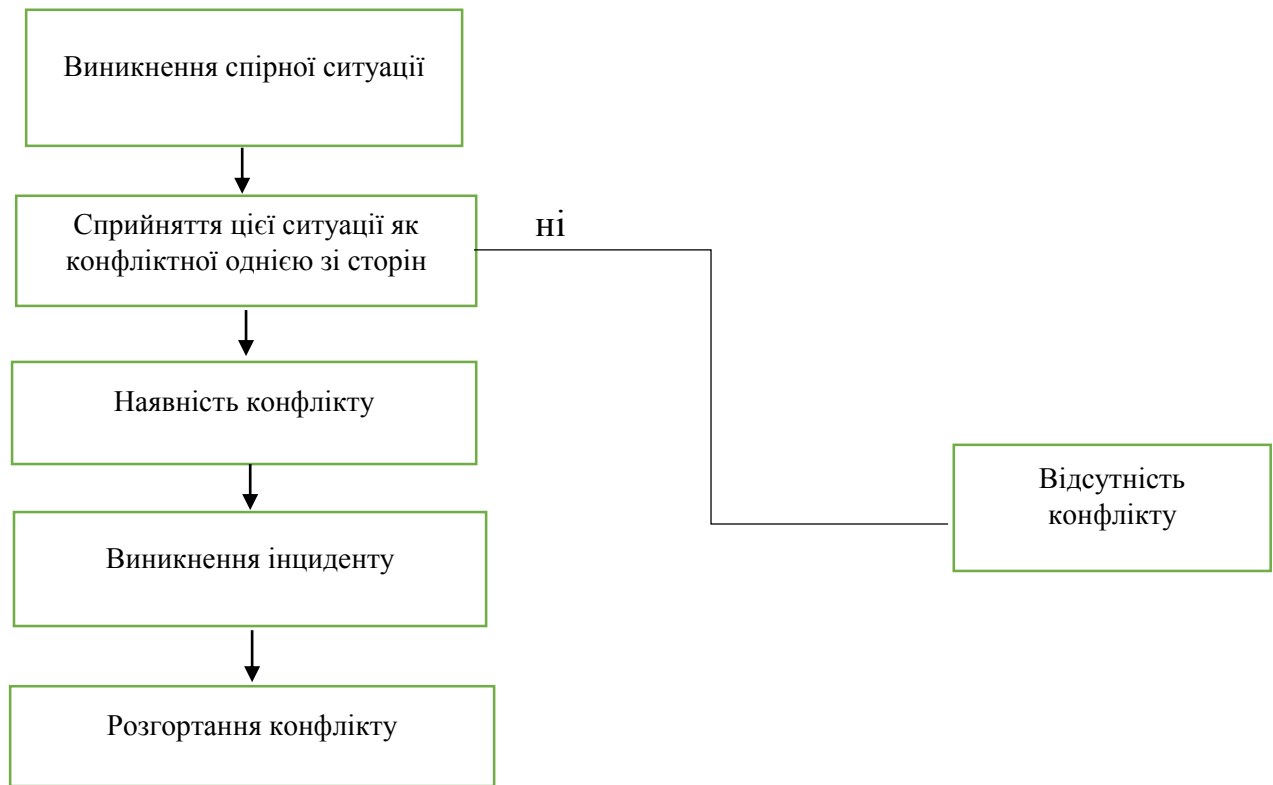


Рис. 1.1. Схема перетворення спірної ситуації в конфлікт

Джерело: складено на основі [6]

Конфлікти управління - це конфлікти, що виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів та об'єктів управління. Управлінські стосунки зовсім інші і мають певні особливості. Основна відмінність полягає між стандартами формальних груп (бюрократичних правил) системи управління та потребами свободи дій та самовираження ними управління. Це основне протиріччя дозволяє відрізнити кілька інших: різниця в кар'єрі; вибір та місцезнаходження працівників; надання повноважень; Суперечки щодо інвалідності. Конфлікти в галузі управління мають декілька форм вираження. Усі пов'язані з об'єктивним процесом дезорганізації діяльності управління.

У науковій літературі виділяють різноманітні ознаки конфліктної ситуації та конфліктів. Кожен конфлікт що виник має певні ознаки, за якими його можна ідентифікувати; ознаки різняться залежно від виду конфлікту важливо поділяти

ознаки на явні та приховані. До явних ознак конфліктної ситуації доцільно зарахувати такі ситуації що показані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Ознаки конфліктних ситуацій

Ознака	Приклад
Внутрішньо особисті	замкнутість та агресивність
Міжособистісні	втрата довіри та поваги між колегами
Загально організаційні	Зростання плинності кадрів

Джерело: складено на основі [9]

Також в конфліктах багато що залежить від сторін конфлікту які найчастіше поділяються на:

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

При виникненні конфлікту керівник який є лідером не тільки як працівник а й як духовний лідер повинен виконати 5 кроків що показані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Кроки керівника для вирішення конфлікту

Крок	Рішення
1	Оцінити масштаб конфлікту
2	Дізнатися як довго триває конфлікт
3	Оцінити чи є конфлікт типовим
4	Проаналізувати причини сторін конфлікту
5	Обрати стратегію вирішення конфлікту

Джерело: складено на основі [11]

У конфліктній ситуації кожна зацікавлена сторона намагається захистити та досягти власних цілей, намірів, ідей, цілей, перспектив, тоді намагатися спробувати подолати опір іншої сторони. Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів що показано в рисунку 1.2

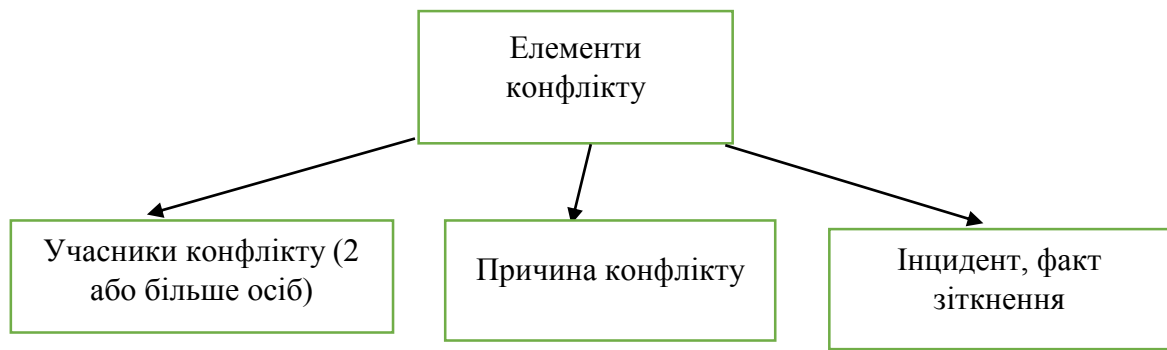


Рис. 1.2. Типи елементів конфлікту

Джерело: складено на основі [18]

Тому конфлікти можуть мати позитивні та негативні наслідки на різних рівнях управління та в різних системах управління бізнесом. У цьому контексті важливо не лише визначити концепцію конфліктів та інші концептуальні теорії управління конфліктами, а й розробити практичні методи його управління, щоб забезпечити зменшення кількості негативних наслідків та збільшити кількість позитивних конфліктів.

1.2. Місце та види конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства

Проблема виявлення причин конфлікту є ключовим місцем у пошуку способів запобігання та вирішення їх. Без знань про рушійну силу розвитку конфліктів важко мати ефективний регуляторний вплив на них. Відповідно до результатів лише описових конфліктних моделей, недоцільно втручатися в його природний розвиток. Таке втручання виправдане, коли ми не тільки знаємо, що відбувається під час конфлікту, але ми також можемо відповісти на питання, чому події розвиваються таким чином, а не інакше. Конструкція пояснювальних моделей є результатом системного та генетичного аналізу конфліктів. Це дозволяє визначити причини конфлікту, визначити рушійну силу їх розвитку.

Сучасна система управління підприємством найчастіше може існувати як мінімум у двох реаліях, зокрема, призводить до конфліктів, а з іншого боку, - це шлях вирішення конфліктів.

Тому конфлікти з одного боку можуть бути перепорою для розвитку системи управління та з іншого боку для підтримки такого розвитку та залежать від двох аспектів: Здатність керувати конфліктами в галузі керування та отримувати функціональні наслідки, а також від виникнення управлінських конфліктів.

Насправді конфлікт або запобігає розвитку компанії, або стає своєрідним прискорювачом її розвитку. Конфлікт також приносить додаткові проблеми бізнесу і змушує вас витратити додаткові джерела або стає своєрідним фільтром очищення компанії з багатьох проблем з управління та сприяє їх вирішенням. Загалом, конфлікти трапляються безпосередньо у всіх сферах життя без винятку та серед різних конфліктів в галузі управління мають чільне місце, часто домінують і є основним, тобто вони здатні створити ряд конфліктів в інших сферах життя. Один з найпопулярніших видів конфліктів є ті які поділяються за спрямованостями і такими є:

- По горизонталі. «Горизонталь» включає ті конфлікти, в яких не беруть участь підлеглі один одному особи. До «вертикальних» конфліктів належать конфлікти за участю підлеглих один одному осіб. У змішаних конфліктах присутні як «вертикальна», так і «горизонтальна» складові. Найчастіше зустрічаються вертикальні та змішані конфлікти. В середньому вони становлять 70-80% від решти. Вони також найбільш небажані для менеджера, оскільки він обмежений у своїх можливостях і діях. Справа в тому, що в цьому випадку кожен вчинок керівника оцінюється всіма співробітниками через призму конфлікту.

- Вертикальні. Внутрішньоособистісний конфлікт виявляється у формі боротьби мотивів усередині людини, що супроводжується емоційною напруженістю. Одне з найпоширеніших - рольовий конфлікт, коли різні ролі людини висувають щодо нього суперечливі вимоги. Наприклад, будучи хорошим сім'янином, людина має вечори проводити вдома з сім'єю, а становище керівника може зобов'язувати його нерідко затримуватись на роботі. Причиною такого конфлікту є неузгодженість особистих потреб та вимог виробництва. Внутрішньоособистісний конфлікт виникає і внаслідок того, що вимоги не

узгоджуються з особистими цінностями. А також він є відповіддю на робоче навантаження чи недовантаження.

- Змішаний. Міжособистісний конфлікт - один з найпоширеніших типів конфліктів. Він виникне через особисту неприязнь, з урахуванням відмінностей у цінностях, стандартах обладнання, як за наявності, так і за відсутністю цільових причин конфлікту. Вони завжди індивідуальні та унікальні. У багатьох випадках причиною конфлікту є сама людина, особисті характеристики, форми його поведінки, тобто ситуаційні передумови розвитку конфліктів, таких як фізична втома, поганий настрій та передумови характеру, такі як наполегливі риси особистості.

Усі види конфліктів за сферами життєдіяльності можна поділити на конфлікти виробничої сфери життєдіяльності та невиробничої сфери життєдіяльності що показано в рисунку 1.3.

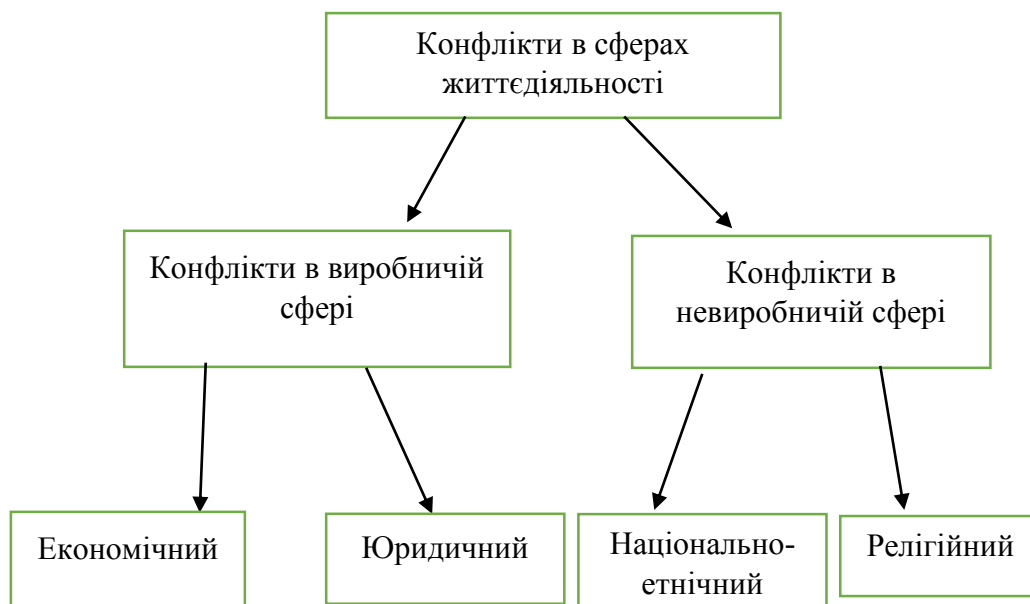


Рис. 1.3. Конфлікти в сферах життєдіяльності

Джерело: складено на основі [14]

Як показано в таблиці 1.5 ми бачимо ще одну кваліфікацію видів конфліктів які поділені на такі види як: корпоративні, ділові, функціональні та виробничі.

Таблиця 1.5

Види конфлікту

Вид конфлікту	Сторони конфлікту	Причини конфлікту	Наслідки
Корпоративні	Члени правління	Встановлення інвестиційних пріоритетів	Стратегічний
Ділові	Керівники окремих підприємств	Неадекватне реагування на зміни зовнішнього середовища	Істотні
Функціональні	Керівники підрозділів	Неузгодженість дій керівників функціональних підрозділів	Середні
Виробничі	Територіальні менеджери	Неадекватно встановлені завдання	Незначні

Джерело: складено на основі [17]

За рівнем виникнення ділові конфлікти можна поділити на ділові, функціональні та виробничі (поточні). Корпоративні конфлікти виникають у різних організаціях у діяльності різних секторів, на ринках видів діяльності, які виробляють різну продукцію, надають різні послуги тощо. Загалом можна виділити наступні групи корпоративних конфліктів: диверсифікаційні конфлікти, пов'язані з управлінням (створення за критерієм диверсифікованості, вибір сфери діяльності), конфлікти для зміцнення конкурентних позицій на ринку, досягнення синергічного ефекту, створення інвестиційні пріоритети та інвестиції в діяльність компанії. Загалом, такі конфлікти призводять до значних позитивних чи негативних наслідків, оскільки часто є вирішальними у справі компанії.

Ділові конфлікти виникають у процесі підтвердження та зміцнення ринкових позицій компанії. Такі конфлікти охоплюють весь бізнес в цілому і включають залучення великої кількості різних типів ресурсів та їх наслідки які здатні суттєво змінити активність компанії. Ці конфлікти часто трапляються за відсутності координованих дій та планів між провідними функціональними одиницями організації. Тому цілі за функціональними сферами діяльності повинні доповнювати одна одну і бути пов'язаними між собою з метою

убезпечення від виникнення конфліктних ситуацій. Для цього слід відмовитись від встановлення вузьких функціональних цілей, а вибудовувати їх на загально корпоративних цілях діяльності підприємства.

Функціональні конфлікти виникають за окремими функціональними напрямками управлінської діяльності (фінанси, управління людьми, ризик-менеджмент, маркетинг, виробництво, зовнішньоекономічна діяльність, облік, постачання, інноваційна діяльність тощо).

Виробничі конфлікти виникають на нижчому рівні управління між менеджерами цього рівня. На відміну від інших видів конфліктів, джерелами яких, найчастіше, є нематеріальні речі, джерелом утворення виробничих конфліктів найчастіше стають матеріальні речі (відсутність необхідної сировини, комплектуючих, невчасне постачання ресурсів, поломки та простоювання обладнання, знос основних фондів тощо)

Суб'єктивні причини конфлікту пов'язані переважно з індивідуально-психологічними особливостями опонентів, які призводять до того, що вони обирають конфлікт замість іншого способу вирішення об'єктивних протиріч. Людина не приходить до компромісного рішення, не погоджується, уникає конфліктів, не намагається дискутувати і разом з опонентом вирішує протиріччя, що виникло. Практично в кожній конфліктній ситуації можна вибрати конфліктний або один із неконфліктних шляхів її вирішення. Причини, за якими людина обирає конфлікт, переважно суб'єктивні. Коротше кажучи, характер зв'язку між суб'єктивними та об'єктивними причинами конфлікту може бути перевернутий. По-перше, суворе відокремлення об'єктивних та суб'єктивних причин конфліктів, особливо їх опозиції нерівномірно. Будь-яка об'єктивна причина грає певну ситуацію, особливо через проведення суб'єктивних факторів.

Виходячи з цієї залежності, можна припустити, що розробка методів і заходів управління конфліктами повинна керуватися таким правилом: чим вищий рівень управління, тим більш специфічні методи повинні використовуватися для запобігання управлінським конфліктам і відкидання негативних наслідків власне управління. дії, і навпаки, чим нижчий рівень

менеджменту, тим більш стандартизовані та типові корпоративні заходи з управління конфліктами. Ця залежність між кількістю управлінських конфліктів та їх наслідками наведена в таблиці 1.6

Таблиця 1.6

Взаємозв'язок між управлінськими конфліктами різних рівнів
менеджменту підприємства та їхніми наслідками

Рівні управління	Наслідки конфліктів
Вищий	Стратегічні
Середній	Середні
Виробничий	Незначні

Джерело: складено на основі [12]

Основною ознакою для класифікації конфліктів за Дойчем М. є співвідношення між об'єктивним станом справ та тим станом, який реально склався у конфліктуючих сторін. Дойч М. виділяє шість типів конфлікту що показані в таблиці 1.7

Таблиця 1.7

Типи конфліктів за Дойчем

№ типу	Тип конфлікту
1	Реальний конфлікт (конфлікт інтересів)
2	Випадковий конфлікт
3	Зміщений конфлікт
4	Помилково дописаний конфлікт
5	Латентний конфлікт
6	Хибний конфлікт

Джерело: складено на основі [22]

За структурою перебігу конфлікти доречно поділяти на складні і прості. Складні конфлікти передбачають багато різноспрямованих цілей і підцілей, мотиви учасників конфлікту та різних учасників, задіяних у них групи інтересів, пов'язані конфліктом, але які можуть відрізнятися щодо специфіки її вирішення та наслідків.

Простий конфлікт — це такі, що мають одну або кілька спільних цілей і дві або кількох учасників. Спосіб виникнення конфліктів важливий для конфліктології: імпульсивний (випадковий) або раціональний (плановий). Тобто конфлікти може виникнути незаплановано (імпульсивно). Бувають випадки,

коли керівники підприємства систематично створюють для вирішення певних проблем умови для виникнення конфліктів.

За періодом виникнення конфлікти в управлінні слід поділити на ретроспективний, поточний, перспективний. Ретроспективно вони є управлінськими конфліктами, що мали місце в компанії в попередні періоди діяльності. Виокремлення з цілого таких конфліктів дає можливість дослідити ймовірність їх виникнення в майбутньому, особливості місця виникнення, причини, наслідки тощо. Поточні управлінські конфлікти виникають у процесі реалізації у певному завданні або в певній управлінській діяльності, під час виконання проекту управління. Перспектива управління конфліктами - це ті, що для прогнозів з'являються в майбутній управлінській діяльності або події які плануються в майбутньому з метою розв'язання управлінської проблеми виробничо-господарської проблеми.

Ми прийшли до висновку, що конфлікти в управлінні виникають лише тоді, коли приймаються та реалізуються ефективні управлінські рішення, зокрема управління діяльністю. Відповідно управлінські рішення доцільно поділити на фази управлінських рішень: конфлікти, що виникають на етапі прийняття рішень, конфлікти на етапі прийняття рішень і конфлікти на етапі прийняття рішень. Конфлікти, що виникають на етапі підготовки рішення щодо раціонального управління, як правило, викликані недостатніми методами збору необхідної інформації, залученням некомпетентних керівників на цьому етапі є неправильне визначення проблеми, яку покликане вирішити рішення, тощо. Конфлікти на фазі реалізації рішень, що стосуються навмисних або ненавмисних помилок у прийнятті адміністративних рішень або непередбачених змін у суб'єктивних умовах для прийняття рішень щодо управління.

Важливо розглянути особливості сублімації творчої діяльності як методу вирішення конфліктів людей з різними типами темпераменту, оскільки саме темперамент модифікує ефективність творчої діяльності та частоту конфліктів у компанії. Необхідно враховувати особливості людей з різними темпераментами, і правильно сублімувати вирішення природи міжособистісного конфлікту. Перш

за все, це такі якості, як здатність розуміти запропоноване завдання, передбачати можливе майбутнє, здатність протистояти невизначеності, генерувати ідеї, долати труднощі на шляху прийняття рішень, а також бажання і вміння працювати. у творчому колективі, що наведено в таблиці 1.8

Таблиця 1.8

Поведінка людей в організації залежно від типу темпераменту

Параметри оцінки	Сангвінік	Холерик	Флегматик	Меланхолік
Розуміння завдання	Має тенденцію перебивати співрозмовника	Важко сприймає великі обсяги інформації	Детально обмірковує завдання.	При сприйнятті та розмірковуванні часто пропускає значну частину наданої інформації
Здатність до аналізу та прогнозування	Уміє приймати тактичні завдання	Схильний ставити тактичні завдання	Є схильність до стратегічного прогнозування	Добре планує власну роботу, тому рідше потрапляє в ситуації цейтнота
Відношення до невизначеності	Легко переносить, переключаючись на іншу діяльність	Важко переносить	Досить легко переносить, концентруючись на завданні	Легко переносить, переключаючись на іншу діяльність
Продуктування Ідей	Генератор ідей	Генератор ідей	Реалізує ідеї	Може подати гарну ідею
Стратегія поведінки в конфліктній ситуації	Співробітництва	Суперництва, рідше – ухил	Співробітництва – при значущості проблеми	Уникнення

Джерело: складено на основі [24]

Отже, ураховуючи показники відношення до творчості та творчого процесу підлеглих, подані в таблиці 1.8, керівник має таким чином організовувати роботу, щоб конфлікти були лише конструктивними й ставали причиною створення нових ідей та вдалого виконання творчих проєктів.

Планування організаційної діяльності може спричинити наступні конфлікти управління: конфлікт між планувальниками та їх впровадженням, конфлікт між встановленими цілями та прийняттям, конфліктом інформації про процес планування, конфліктної асиметрії інформації, стратегічні конфлікти

розвитку, бюджетний конфлікт, тощо Основні конфлікти функції планування виникають внаслідок відсутності достатньої інформації про планування об'єктів, забезпечення процесу планування економічної активності, відмінності у баченні перспектив розвитку бізнесу, непослідовності цілей та критеріїв розподілу ресурсів та критеріїв.

Також важливу роль має причина конфлікту які показані на рисунку 1.4.

Однією з найчастіших особистісних причин конфліктів є різні акцентуації характеру. Вони проявляються в надмірній вираженості окремих рис характеру або їх поєднань у конкретної людини і становлять крайні варіанти норми, що межують із психопатією.

Охарактеризовані особистісні причини виникнення конфліктів зустрічаються найчастіше. Однак вони не вичерпують перелік причин такого типу.

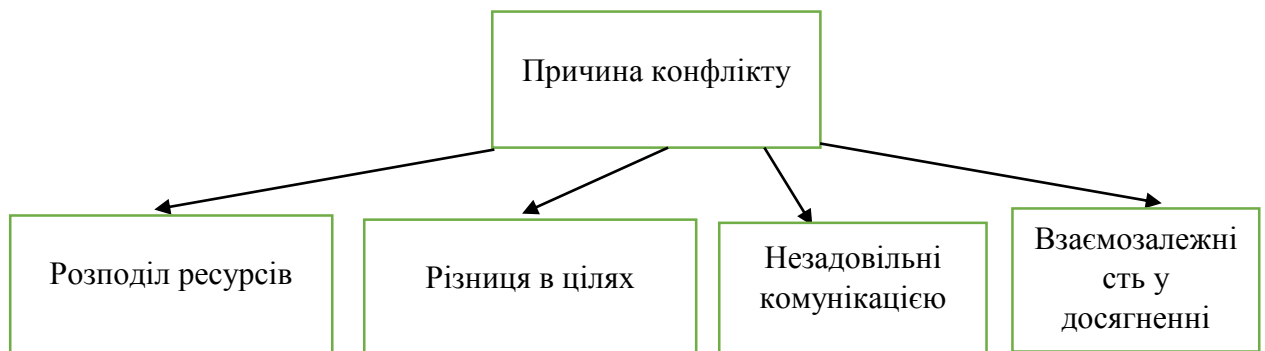


Рис. 1.4. Причини конфлікту

Джерело: складено на основі [22]

Однією з причин конфлікту є прояв Внутрішньоособистісних методів які полягають в умінні правильно організовувати свою власну поведінку і виражати свою точку зору, не викликаючи при цьому психологічної захисної реакції з боку опонента що показано в таблиці 1.9

Таблиця 1.9

Форми прояву внутрішньоособистісних методів

Форма прояву	Симптоми
Неврастенія	Дратівливість, поганий сон, головний біль
Ейфорія	Показна веселість, «сміх крізь сльози»
Регресія	Ухиляння від відповідальності
Проекція	Необґрунтована критика інших
Номадизм	Постійна зміна місця проживання.
Раціоналізм	Самовиправдання своїх вчинків

Джерело: складено на основі [29]

Для вирішення внутрішньо особистісних конфліктів конфліктологи пропонують використовувати спосіб «Я-концепція» – передача іншій особі вашого відношення до певного предмету без звинувачень і вимог так, щоб опонент змінив своє ставлення і не провокував конфлікт. Наприклад, прийшовши вранці на роботу, ви виявляєте, що хтось перемістив все на вашому столі. Ви хочете, щоб це більше не повторилося, але і псувати стосунки із співробітниками небажано. Ви заявляєте: «Коли мої папери пересувають на моєму столі, це мене дратує. Мені хотілося б в майбутньому знаходити все так, як я залишаю перед тим, як піти»

Таким чином, конфлікти керування будуть існувати для всіх систем керування без винятку, їх ніколи не можна повністю уникнути, і вони часто дуже корисні при проектуванні системи управління. Різними будуть лише типи конфліктів, їх рівень і наслідки, кроки, тому завдання менеджерів компанії – створити визначення типів конфліктів, найважливіших сфер діяльності.

Персональні методи управління конфліктами акцентують увагу на можливостях керівника активно протистояти конфліктам і використовувати персональні способи управління конфліктом (адміністративні, соціально-психологічні) залежно від стилю керівництва (авторитарного, демократичного, ліберального):

- використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання учасників конфлікту;
- зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу через

адміністративні методи;

- вхід керівника в конфлікт як експерта або арбітра і пошук згоди шляхом спільних переговорів та ін.

1.3 Стратегії врегулювання конфліктів

Однією з найважливіших функцій керівника управління конфліктом. Менеджеру просто необхідно приділяти особливу увагу проблемі управління конфліктами, причому спектр варіантів його дій може бути надзвичайно широким. Все залежить від конкретної ситуації. Буває, варто співробітника перевести до сусіднього кабінету, де працює інший колектив, і загроза конфлікту мине. Однак незрівнянно частіше робота з вирішення конфліктних ситуацій вимагає від менеджера значних фізичних та нервових витрат тому потрібно обрати ту стратегію яка найбільше підійде.

Переговори представляють широкий аспект спілкування, який охоплює різні сфери особистості. Як метод конфліктів вирішення, переговори - це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємно прийнятних рішень для конфліктуючих сторін. Для переговорів необхідні певні умови:

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь в конфлікті;
- відсутність значущих відмінностей по силі у суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь сторін, які реально можуть ухвалювати рішення в ситуації, що склалася. Менеджер може брати участь в переговорах в різних ролях:
- як представник більш високої інстанції;
- учасник конфлікту у складі однієї із сторін; - посередник, медіатор.

У конфліктній ситуації важливо визнати суперечність в часі та вміти передбачити динаміку конфлікту та реагувати правильно та вчасно. Наприклад, конфлікт між начальником та підлеглими. Якщо ви не помічаєте його існування з часом, спробуйте "закрити очі", це може погіршитися і піти на етап агресії. Якщо такий конфлікт виявляється вчасно, є шанс пом'якшити його, почати

переговори та перенести його в структурний напрямок. Американський психолог Кеннет Томас наголосив на п'яти основних підходах до вирішення конфліктної ситуації: суперництво, компроміс, співпраця, результати, коригування, які слід враховувати:

1. Суперництво полягає у встановленні більш вигідного рішення для іншої сторони. Суперництво виправдане у випадках: очевидна конструктивність запропонованого рішення; Переваги результату для всієї групи, організації, а не для індивідуальної чи мікрогрупи; Важливість результату боротьби за те, хто підтримує цю стратегію; Відсутність часу на згоду на опонента. Суперництво підходить у екстремальних та основних ситуаціях, у разі відсутності часу та високої ймовірності небезпечних наслідків.

2. Компроміс - це бажання опонентів завершити конфлікт з частковими поступками. Він характеризується відхиленням деяких вимог, які були раніше подані, готові визнати претензії іншої сторони частково виправдані, готові пробачити. Компроміс ефективний у випадках: розуміння опонента, що у нього та опонента є однакові можливості; наявність взаємовиключних інтересів; Задоволення тимчасовим рішенням; Загроза втратити все.

Стимули до застосування даного методу:

- Ніхто з суб'єктів не хоче програти
- У усіх опонентів достатня кількість часу
- Вимагається вийти з ситуації, оскільки ні боротьба, ні співпраця не дають потрібного результату
- Необхідно прийняти рішення унаслідок тиску тимчасового ресурсу

3. Адаптація або поступка вважається примусовою або добровільною відмовою боротьби та передачі. Прийняття стратегії такого опонента вимушено різними мотивами: усвідомлення його правопорушення, необхідність підтримувати добрі стосунки з суперником, сильна залежність від нього; Незаконність проблеми. Крім того, такий спосіб конфлікту призводить до значної шкоди, заподіяної в процесі боїв, загрози ще більш серйозних негативних наслідків, відсутності шансів на інший результат.

4. Співпраця вважається найбільш ефективною стратегією суперечливої поведінки. Він включає бажання опонентів конструктивно обговорювати проблему, оскільки інша сторона - не противник, а як союзник у пошуку рішення. Вони є найбільш ефективними в ситуаціях: сильна взаємозалежність опонентів; тенденція обох ігнорувати відмінності в владі; важливість рішення для обох сторін; неупередженість учасників.

Стимули до застосування даного методу:

- Суб'єкти виконують свої зобов'язання і уміють співпрацювати
- Рішення виробляється на взаємовигідних умовах
- Є можливість виявити позицію і манеру поведінки опонента

5. Відступ. Уникаючи конфліктів, намагаючись зробити це з мінімальними втратами. Правда внаслідок протистояння не буде вирішене. У кращому випадку - це просто виходить. У гіршому - претензії накопичуються та виростають у гіршому конфлікті.

Стимули до застосування даного методу:

- Непідходящий для конфлікту час
- Страх перед опонентом
- Ситуація, коли проблемне питання лише в малому ступені зачіпає основну суть конфлікту
- Ситуація, коли проблемне питання служить показником на вагомій причини
- Опонент має перевагу і ефективніший потенціал для вирішення проблеми

Під час такого методу потрібно поводити себе як:

- Звертатися у відповідні юридичні і бюрократичні інстанції, як до головного помічника у вирішенні конфлікту.
- Застосовувати секретність, щоб уникнути піку конфлікту
- Застосовувати всілякі процедури, що уповільнюють конфлікт, щоб він згас.

Крім п'яти запропонованих К. Томасом стратегій, є ще кілька дієвих стратегій, які можна застосувати безпосередньо до роботи з персоналом:

- Реорганізація. Якщо справа в трудовому порядку, то можливо щось дійсно варто поміняти.
- Інформування. Полягає в нав'язуванні співробітникам мирного вирішення конфліктної ситуації.
- Модифікація. Трансформація суперечок в мирні переговори.
- Виключення. Радикальна міра, яка полягає в ізоляції конфліктуючих сторін один від одного.
- Відволікання. Зрушення центру уваги з протистояння на більш істотні проблеми.
- Ігнорування.

Вибір стратегії для виходу з конфлікту залежить від багатьох факторів. На рисунку 1.5 показана залежність стратегії від стратегії опонента:

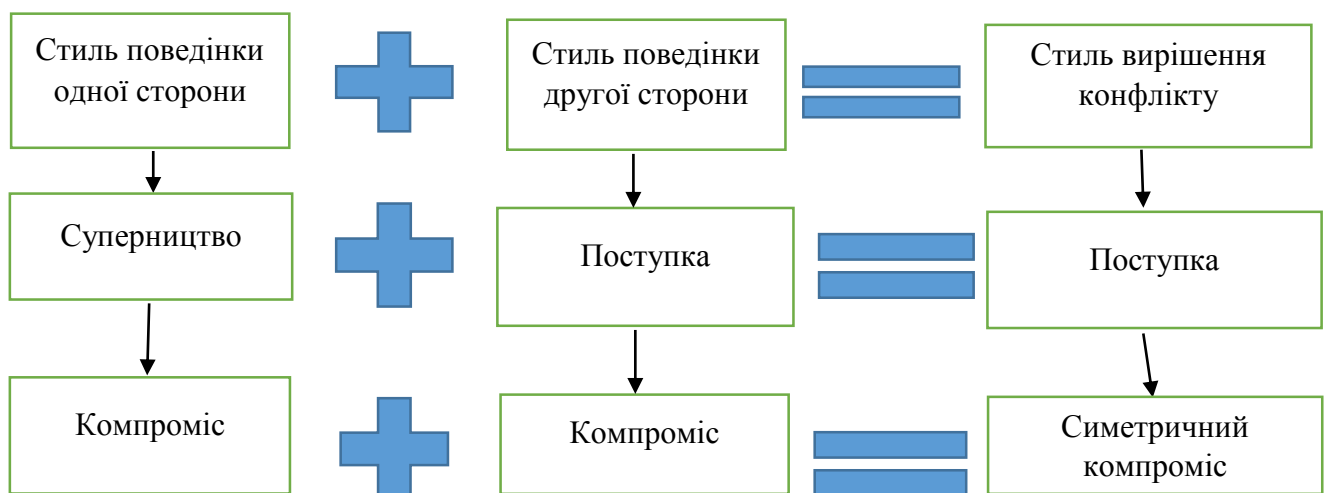


Рис. 1.5. Залежність стратегії сторін конфлікту

Джерело: складено на основі [31]

При виборі стратегії необхідно керуватися наступними принципами:

1. Відокремлення особистого ставлення до людини від проблеми. Для цього потрібно стати на місце опонента в ситуації, що склалася.
2. Пріоритетним має бути інтерес, а не позиція. Необхідно вислухати пояснення інтересів другої сторони а також аргументувати свої

3. Пошук взаємовигідних варіантів. Необхідно враховувати не тільки свої претензії, а й претензії опонента, намагаючись знайти найкраще рішення в даній ситуації.

4. Максимально об'єктивна оцінка ситуації. Необхідно вислухати аргументи іншої сторони, але не піддаватися тиску та емоціям. При оцінці ситуації потрібно використовувати об'єктивні та справедливі критерії.

Швидше за все, використання компромісу, який крокує принаймні на одній стороні, дозволяє досягти асиметричного (одна сторона гірша, інша менша) або симетричного (сторінки роблять приблизно однакові поступки). Вивчення рішень конфліктів між лідерами та підлеглими показало, що третина цих конфліктів закінчилася компромісом, два поступки (переважно підлеглі) і лише 1-2 % конфліктів закінчилися у співпраці. У конфліктах між менеджером та підлеглими у 60 % ситуацій менеджер має правильність претензій на підпорядкування (для роботи, нечесних результатів, виникнення). Тому більшість керівників послідовно використовують конкурентну стратегію конфлікту та намагаються підпорядкувати бажану поведінку.

Ще в 1942 р. американський соціальний психолог М. Фолет вказувала на необхідність розв'язання (урегулювання) конфліктів, а не їх придушення. Серед способів вона виділила перемогу однієї зі сторін, компроміс та інтеграцію. Під інтеграцією розумілося нове рішення, за якого виконуються умови обох сторін, причому жодна з них не зазнає серйозних втрат. Надалі даний спосіб розв'язання конфлікту одержав назву «співробітництво».

Компроміс базується на поступках для зближення чи переговорів. Компроміс має такі недоліки: суперечки, що стосуються позицій сторін, призводять до обмеження транзакцій; База фокусування була створена; Взаємозв'язки можна посилити, коли можливі загрози, тиск та припинення контактів; Пропозиція складна в присутності декількох сторінок тощо. Однак компроміси часто використовуються в реальному житті. Щоб досягти цього, ви можете порекомендувати техніку відкритої розмови, яка має такі компоненти:

1. Запропонувати зупинити конфлікт

2. Визнати свої помилки
3. Зробити поступки опонентові
4. Обговорити взаємні поступки

Важливу роль в закінченні конфлікту грає фази конфлікту які безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту насамперед з точки зору реальності можливості її вирішення. Основними етапами конфлікту є наступні: 1) початкова фаза, 2) фаза підйому, 3) пік конфлікту, 4) зниження конфліктності.

Етапи і фази конфлікту взаємопов'язані, тому це важливо з'ясувати їх взаємозалежність. Можливість вирішення конфліктів в організація також залежить від того, на якому етапі вона знаходиться протистояння конфліктів що показано в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10.

Співвідношення фаз і етапів конфлікту в залежності від
можливості його вирішення

Фаза	Етап	Можливість вирішення конфлікту
Початкова фаза	Виникнення і розвиток конфлікту	90%
Фаза підйому	Початок відкритої конфліктної взаємодії	50%
Пік конфлікту	Розвиток відкритого конфлікту	5%
Фаза спаду	Вирішення конфлікту	20%

Джерело: складено на основі [11]

Поєднання стратегій визначає спосіб усунення суперечностей, що лежить в основі конфлікту і показано в рисунку 1.6

Також важливу роль є підготовка до діалогу для припинення конфлікту і для цього необхідно виконати:



Рис. 1.6. Способи вирішення конфлікту

Джерело: складено на основі [17]

1. Підготовка до переговорів. Надзвичайно важливо підготуватися до переговорів. На цій фазі збирається інформація: вміст конфлікту та учасники взаємодії конфліктів (їх сильні та слабкі сторони); Проаналізуйте причини, наслідки, рішення тощо. Окрім збору інформації, важливо:

- чітко визначити, чи створені умови для початку переговорів; - переконати опонентів в доцільності проведення переговорів; - заручитися підтримкою громадської думки;

- залучити в процес авторитетних осіб;
- визначити основну мету проведення переговорів;
- прорахувати можливі варіанти компромісу, поступок, кінцевих рішень;
- з'ясувати, якщо угода не буде досягнута, як це відобразиться на інтересах обох сторін;

- визначити, в чому полягає взаємозалежність опонентів. Результат підготовки переговорів

— досягти хоча б зустрічі. Також аналізуються процедурні запитання: де краще проводити переговори, в якій послідовності ставити запитання, коли робити перерви і тому подібне. Статисткою встановлено, що правильна організація цього етапу – це 50% успіху переговорів.

2. Початок переговорів і попередній вибір позиції учасників. На цьому етапі здійснюється взаємний обмін інформацією. Учасники конфлікту висловлюють свої позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти рішення проблеми. За цим етапом можна реалізувати дві цілі учасників переговорного процесу:

- 1) продемонструвати опонентам, що їх інтереси вам відомі і ви їх враховуєте;

2) визначити поле для маневрування і спробувати залишити на ньому більш всього місця для себе. Звичайно переговори починаються з заяви обох сторін про їх бажання й інтереси.

За допомогою фактів і принципових аргументів сторони намагаються закріпити свої позиції. Конфліктологи визначають такі тактики початку переговорів:

- прояв агресивності для впливу на опонента у вигляді наступальної позиції;
- для досягнення взаємовигідного компромісу можна використовувати незначні поступки;
- для досягнення невеликого домінування можливе надання нових фактів, використання маніпуляцій;
- встановлення позитивних особистих відносин: створення невимушеної дружньої атмосфери, сприяння неформальним обговоренням, прояв зацікавленості в успішному завершенні переговорів;
- для досягнення процедурної легкості: пошук нової інформації, загальний пошук альтернативних рішень.

3. Пошук компромісного рішення полягає в пошуку взаємоприйняттого рішення в психологічній боротьбі. На цьому етапі обговорюються варіанти вирішення проблеми; з'ясовуються позиції та мотиви конфліктуючих суб'єктів; виробляються компромісні варіанти, шляхи пошуку консенсусу. Опоненти 47 констатують вигідні тільки їм факти, заявляють, що у них є різні варіанти. При цьому метою кожного з учасників є збереження балансу або трохи домінування; головне завдання – спрямувати переговори на пошук конкретних пропозицій. Тут можливі різні маніпуляції і психологічний примус, захоплення ініціативи всіма можливими засобами.

4. Завершення переговорів. На цьому етапі наведені деталі договору, визначаються умови для виконання зобов'язань, відповідальність ділиться і встановлюються форми контролю. Все це, як правило, відображається у прийнятій контракті. Якщо учасники не погоджуються з вирішенням конфлікту,

можна прийняти угоду в усній чи письмовій формі для передачі переговорів на іншу дату. Важливо, щоб у процесі вирішення конфліктів був спосіб вирішити проблему. Чим швидше не відповідність, тим більше шансів на нормалізацію взаємозв'язку між його учасниками, тим менше ймовірність, що конфлікт зросте до нового протистояння.

Механізм розвитку конфлікту за формулою "А" базується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. За відсутністю вольового регулювання такої реакції конфліктна ситуація має тенденцію до розвитку за законом ескалації (наростання).

Закон ескалації конфлікту показаний в формулі 1.1

$$КГ + КГ_2 + КГ_3 \dots = К, \quad (1.1)$$

Де КГ – перший конфліктоген

КГ₂, КГ₃ – другий та третій конфліктоген

К – конфлікт

Друга формула конфлікту відображає залежність конфлікту від конфліктної ситуації та інциденту:

Залежність конфлікту від конфліктної ситуації та інциденту в формулі 1.2:

$$К = КС + І, \quad (1.2)$$

Де, К – конфлікт

КС – конфліктна ситуація

І – інцидент

Ця формула вказує на такі способи розв'язання конфліктів: Усунути конфліктну ситуацію.

Залежність конфлікту від декількох конфліктних ситуацій в формулі 1.3:

$$К = КС_1 + КС_2 + \dots + КС_p, \text{ при цьому } p > 2, \quad (1.3)$$

Тобто сума двох або більше конфліктних ситуацій призводить до появи конфлікту. Розв'язання таких типів конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.

Не менш важливою є перемога правильної сторони. Підтвердження істини, перемога справедливості позитивно впливає на соціальний та психологічний

клімат організації, ефективність загальної діяльності, служить запобіганням осіб, що потенційно можуть прагнути досягти сумнівної мети юридичної чи моральної точки зору через конфлікт.

Сучасна думка полягає в тому, що навіть в ефективних організаціях управління деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть бажані. Так, конфлікт допомагає в багатьох ситуаціях визначити різні думки, надавати додаткову інформацію, допомагає визначити кілька альтернатив або проблем. Як результат, процес прийняття рішень є більш ефективним, оскільки він надає можливість людям висловити свою думку і таким чином задовольнити їх особисті потреби в повазі та владі. Конфлікт також може призвести до більш ефективної реалізації планів, стратегій та проектів, оскільки прослуховування різних думок щодо цих документів перед їх фактичною реалізацією.

Дослідження в галузі функціональних можливостей конфліктів вперше були проведені Л. Козером і Р. Дарендорфом. Вони узагальнили позитивні і негативні функції конфліктів що показано в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11.

Функції конфліктів

Позитивні функції	Негативні функції
Розрядка напруги між сторонами конфлікту	Великі емоційні витрати
Діагностика можливостей опонентів	Плинність кадрів
Згуртування колективу	Вороже ставлення до переможених
Джерело інновацій	Захоплення конфліктом
Удосконалення нормативної бази	Зниження рівня співробітництва
Виявлення управлінських проблем	Складне відновлення робочих стосунків

Джерело: складено на основі [15]

Отже правильна підібрана стратегія допоможе вийти з конфлікту позитивно що призведе до того що покращиться продуктивність праці і підприємство вийде позитивним з конфлікту.

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

Дуже важливу роль у сфері управління конфліктами на підприємства грає нормативно-правові акти що показані в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12

Нормативно-правові акти що регулюють сферу управління конфліктами

№	Назва документу	Дата створення
1	Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України	3.03.1998
2	Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів: Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції	29.09.2017
3	Про медіацію: проект Закону України	19.05.2020

Джерело: створене автором на основі нормативно-правових документів.

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

У цьому Законі ми вивчаємо спільні суперечки з роботою (конфлікт) з моменту, коли уповноважений представник працівників, категорія працівників, службовців або профспілки, отримані від роботодавця, його уповноваженої особи, організації роботодавців, асоціацій роботодавців. Часткова відмова у виконанні колективних вимог та рішення про незгоду з рішенням роботодавця, особою, яку вона уповноважила, організацією роботодавців, а також виявляє, що страйк може розпочатися, якщо процедури примирення не призводять до вирішення спорів колективної праці (конфліктів) або Роботодавець, організація роботодавців, асоціація організацій роботодавців, уникає зниження примирення та того, що роботодавець, який порушив закони повного або часткового задоволення України у сумі, визначеній судом.

В методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів ми дізнаємося що потенційний конфлікт інтересів - наявність у особи

приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень. Законом не встановлюється заборон чи обмежень на наявність приватного інтересу, як такого. Йдеться про дотримання правил етичної поведінки службовця та відповідну оцінку приватних інтересів через призму можливого їх негативного впливу на об'єктивність прийняття рішень чи діянь службовця при реалізації своїх службових чи представницьких повноважень.

Також не слід виходити з того, що джерелом приватного інтересу можуть бути лише приватні, позаслужбові відносини. Приватний інтерес в окремих випадках може виникати й зі службових повноважень, тобто полягати у зацікавленості в ухваленні або неухваленні певних рішень, результатах службових розслідувань, дисциплінарних провадженнях, за наслідком яких особа може понести юридичну відповідальність тощо.

Потенційний конфлікт інтересів завжди існуватиме, якщо у особи у сфері її службових/представницьких повноважень є приватний інтерес, здатний вплинути на об'єктивність чи неупередженість рішення, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

За таких умов навіть якщо особа приймає об'єктивні та неупереджені рішення, що в повній мірі відповідають закону, відбудеться надалі втрата суспільної довіри до службової особи та органу влади, в якому вона працює.

При цьому виключенням може бути ситуація, за якої у особи відсутні дискреційні повноваження.

З моменту, коли особи дізналися чи повинні були дізнатися про наявність у них реального чи потенційного конфлікту інтересів, вони зобов'язані повідомити не пізніше наступного робочого дня безпосереднього керівника, а якщо особа перебуває на посаді, яка не передбачає наявності у неї безпосереднього керівника, або в колегіальному органі - Національне агентство

чи інший визначений законом орган або колегіальний орган, під час виконання повноважень, у якому виник конфлікт інтересів, відповідно.

Медіація це Закон що визначає правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою.

Дія цього закону також поширюється на суспільні відносини, пов'язані з медіацією з метою запобігання виникненню конфліктів (спорів) у майбутньому або врегулювання можливих конфліктів (спорів), у тому числі цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних, а також у справах про адміністративні правопорушення та у кримінальному провадженні з метою примирення потерпілого з підозрюваним (обвинуваченим).

Законодавством можуть передбачатися особливості проведення медіації в окремих категоріях конфліктів (спорів).

Під час проведення медіації медіатор повинен бути нейтральним у ставленні до сторін медіації та незалежним від сторін медіації, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових та службових осіб, інших фізичних і юридичних осіб.

Отже сфера управління конфліктами захищена документами а отже обидва учасника конфлікту мають свої законні переваги над іншим що дозволяє завершити конфлікт з позитивом для обох сторін

Висновки до розділу 1

Конфлікт це латинське слово «conflictus» що означає як форма взаємодії людини на основі всіх видів реальних чи ілюзорних, об'єктивних та суб'єктивних суперечок.

Найчастіше ознаками конфліктних ситуацій є: Внутрішньо особисті ознаки, міжособистісні та загально організаційні ознаки

Корпоративні конфлікти поділяються за рівнем виникнення: ділові конфлікти, функціональні конфлікти та поточні конфлікти. Загалом такі конфлікти виникають у різноманітних організаціях в діяльності різних секторів, на ринках діяльності, що виробляють різні продукти.

За Мортонем Дойча конфлікти поділяються на 6 типів: Конфлікт інтересів, випадковий конфлікт, зміщений конфлікт (конфлікт за яким приховується інший конфлікт), помилково дописаний конфлікт, латентний конфлікт та хибний конфлікт (який немає реальних підстав)

Причинами конфлікту може слугувати різні причини але найчастіше ними є: різниця в цілях, незадоволення в комунікаціях та взаємозалежність.

Американський наголосив на п'яти основних підходах до вирішення конфліктної ситуації: суперництво, компроміс, співпраця, поступка та адаптація. Крім цих 5 ще є: реорганізація, інформування, модифікація, виключення та відволікання

При поєднанні стратегій створюється декілька способів завершення конфлікту крім уникання а саме: економічний, адміністративний та соціально-психологічний.

При завершенні конфлікту позитивно для обох сторін, наслідки можуть бути дуже конструктивними. Адже завдяки цьому зможуть покращитися умови праці, співробітники стануть більш активними в ідеях для покращення роботи підприємства а також команда стане досить доброзичливою.

При негативному завершенні конфлікту робота підприємства може погіршитися а також конфлікт може перерости в більший конфлікт що призведе до нових проблем

Під час конфлікту сторони мають право звертатися до нормативно-правових актів таких як методичні рекомендації та Закони України що говорять про можливість використання страйків та створення медіативної групи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

2.1 Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Auchan Holding — французька корпорація, представлена в багатьох країнах світу. Одне з найбільших у світі операторів роздрібних мереж. Номінально Ашан є основним структурним підрозділом сімейної корпорації «Асоціація сім'ї Мюльє».

Сукупна чисельність персоналу мережі 2021 року становила 164 180 людей. Операційний прибуток корпорації за 2021 рік склав 736 млн. євро, а чистий прибуток - 358 млн. євро.

Станом на 2021 рік холдинг має 2060 магазинів що показано в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Список магазинів «Auchan»

№	Країна	Кількість
1	Франція	687
2	Румунія	446
3	Іспанія	307
4	Польща	125
5	Португалія	117
6	Україна	40
7	Сенегал	36
8	Венгрія	30
9	Тайвань	22
10	Люксембург	18
11	Таджикистан	1

Джерело: складено автором

Ашан Рітейл об'єднує усі формати: гіпермаркети, супермаркети і магазині біля дому, що підсилюються електронною комерцією.

З метою будувати підкорюючу та сучасну комерцію Ашан Рітейл завжди пілкується про комфорт клієнтів: якісні товари та послуги, доступні ціни, вибір та різноманіття пропозиції, адаптація до локальних ринків, відповідальне ставлення до навколишнього середовища, пропаганда здорового харчування.

В Україні «Ашан» представлений в дев'яти містах, таких як: Київ, Харків, Львів, Чернівці, Житомир, Кривий Ріг, Запоріжжя та Одеса.

Система управління персоналом направлена на рішення наступних задач:

1. Оперативне задоволення потреб магазину в трудових ресурсах необхідної спеціальності і рівня кваліфікації;
2. Формування і забезпечення комплексу організаційних, економічних, соціально-психологічних зусиль для належного виконання співробітниками покладених функцій і підвищення ефективності труда;
3. Забезпечення зв'язку між управлінням персоналом і іншими напрямками менеджменту.

Основні функції відділу персоналу:

1. Здійснює ефективний підбір, розставляння і реалізації трудового потенціалу кадрів відповідно до їх професійних, ділових і етичних якостей;
2. Забезпечує підприємство необхідною кількістю кадрів керівників, фахівців, робочих необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації;
3. Бере участь в розробці і реалізації стратегії управління персоналом;
4. бере участь в формуванні і розвитку стабільного трудового колективу, створенні сприятливого соціально-психологічного клімату;

Цінностями магазину є:

1. Довіра – Ми пропонуємо клієнтам ретельно відібрані, ексклюзивні, якісні та створені для їхнього добробуту товари.
2. Відкритість – Ми використовуємо інновації та цифрові рішення для встановлення унікального зв'язку з клієнтами та створення комерції нового покоління.
3. Досконалість – Ми прагнемо бути на подіумі ритейлу в кожній країні, дбаючи про постійне підвищення ефективності та відповідальності.

Важливу роль в «Ашані» є система послуг які вони надають клієнтам про які показані в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Послуги що надаються в «Ашані»

Послуги	Значення
Замовляй і забирай	Можна обрати необхідні товари (в основному непродовольчої групи та деякі продовольчі товари) на сайті auchan.ua , оплатити їх банківською картою, отримати підтвердження на пошту та забрати їх на пункті обслуговування клієнтів без черг та з гарантією наявності.
Доставка товарів від АШАН	Тепер товари непродовольчої групи з АШАН доступні по всій Україні. Можна купити товар на сайті auchan.ua з доставкою у відділення "Нова пошта" або з доставкою кур'єром додому, попередньо оплативши замовлення банківською картою
Доставка свіжих продуктів	Можна оформити замовлення свіжих продуктів на сайті auchan.zakaz.ua . Скористатись ним можуть клієнти у Києві, Дніпрі, Львові, Одесі та Харкові.
Купівля в кредит	На сайті auchan.ua можна купити непродовольчі товари в кредит від Укрсиббанку. Послуга доступна по всій території України.

Джерело: складено автором

«Ашан» пред'являє дуже суворі вимоги до якості товарів, що продаються. Будь-яка продукція потрапляє на полиці гіпермаркетів мережі лише після жорсткого відбору та дворівневої системи контролю.

Високі вимоги пред'являються до всіх постачальників продукції, щоб покупці, приходячи до гіпермаркету, могли бути впевнені у якості та безпеці товарів.

Контроль якості продукції починається задовго до того, як товар потрапляє на полиці магазинів. Ще на стадії проведення переговорів із постачальниками фахівці відбирають товари, які можуть бути введені в асортимент гіпермаркетів "Ашан", та перевіряють продукцію на відповідність вимогам законодавчих та нормативних документів.

Також регулярно перевіряється якість товару (термін придатності, характеристики, товарний вигляд, умови зберігання) безпосередньо у магазинах

мережі. Якщо інспектор виявляє порушення, товар знімається із продажу та повертається постачальнику. Особлива увага приділяється власному виробництву гіпермаркетів "Ашан". Продукція власного виробництва має задовольняти 50-ти критеріям, зокрема і дуже суворим санітарним вимогам. У компанії розроблено та діє система контролю якості менеджменту, проводяться дослідження, що дозволяють оцінити якість обслуговування, задоволеність покупців асортиментом та рівнем цін.

На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру ТОВ "Ашан".

Структура організації є лінійною. Основні системо утворюючі зв'язки: вертикальні між рівневі між керівниками та підлеглими. За змістом це однорідні зв'язки загального лінійного керівництва. Підрозділи ТОВ "Ашан" відрізняються значною автономністю та самостійністю, їхня діяльність регулюється і контролюється лише з боку лінійного керівництва.

Органом управління супермаркету "Ашан" є директор, який призначається на посаду та звільняється з посади зборами засновників.

Директор підприємства:

- діє без довіреності від імені підприємства;
- організує роботу підприємства;
- затверджує організаційно-штатну структуру підприємства;
- призначає та звільняє з посади своїх заступників та головного бухгалтера;
- наймає та звільняє працівників відповідно до законодавства про працю;

Головний бухгалтер організовує облік економічної фінансової діяльності та контроль за економічним використанням матеріалів, робочих та фінансових ресурсів, підтримуючи право власності компанії. Торговець управляє роботою на прийомі, зберігання та відпустку запасів на складах з точки зору їх розташування, враховуючи найбільш раціональне використання складів, полегшує та прискорює пошук та свята, а також підтримуючи акції.

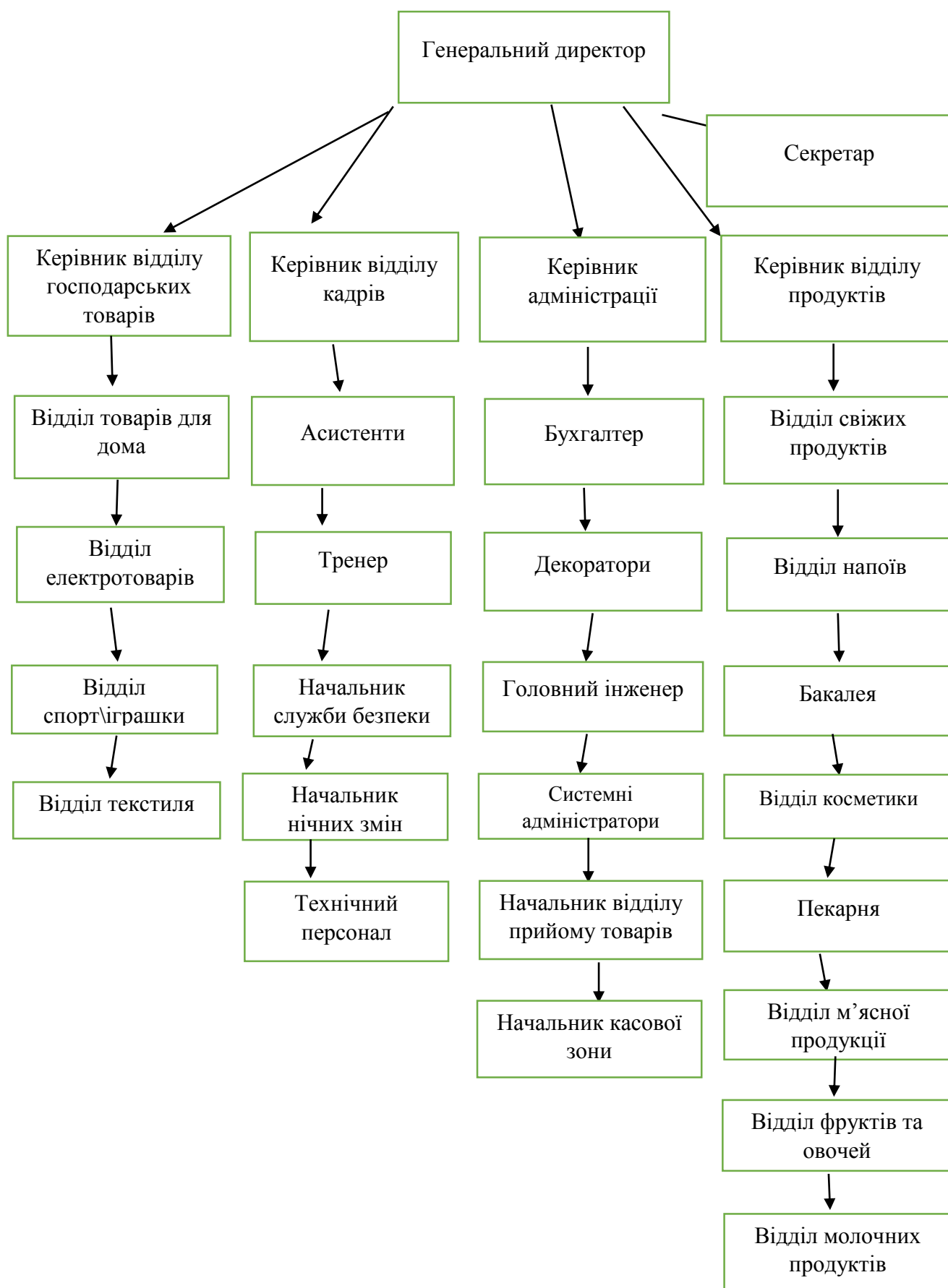


Рис. 2.1. Організаційний склад ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: зроблено автором

Консультант продавця здійснює дохід товару відповідно до відповідних документів, розпакує товар, перевіряє етикетку, очищає товари від забруднення, перевіряє повноту, вивчає нерухомість нових товарів. Він готує робоче місце до роботи, місця товарів, розробляє демонстрацію (товарну лінію), перевіряє наявність ділових та робочих документів, цінових знаків та правильність їх заповнення, розміщення рекламних матеріалів у продажу. Інформує основного продавця та подає заявки на замовлення необхідних офісних, комерційних та грошових документів, рекламних матеріалів, домогосподарств.

Важливу роль для працівника також відіграє:

1. Дійсна медична книга
2. Перед роботою обов'язково працівник повинен одягти чисту форму
3. Відповідати вимогам зберіганням товару
4. Забезпечувати гарантію свіжості
5. Правильне оформлення цінників
6. Забезпечувати чистоту на полках
7. Проведення ротації товару
8. Знімати товари з полиці при закінченню терміну придатності
9. Забезпечувати товарне сусідство

Дуже важливу роль в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є робота з покупцями щоб при виході з супермаркету покупець сказав наступне:

1. «Я впевнений що я тут знайду якісний товар»
2. «Я знаю що тут мене буде чекати гарне обслуговування»
3. «Саме цей магазин мені ідеально підходить.»

У таблиці 2.3 ми бачимо SWOT-аналіз підприємство де можемо дізнатися як сильні так і негативні сторони, можливості та загрози:

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» знаходиться в місті Житомир за адресою: вул. Київська, 77. Супермаркет знаходиться в торговому центрі «ГлобалUA». Відкриття магазину відбулося 9 листопада 2017 року.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Ашан»

Сильні сторони	Негативні сторони
Мінімальні ціни на товар	Слабка робота з конфліктами
Можливість навчання	Підбір персоналу без досвіду
Представлення відомих брендів	Серйозна залежність від електромережі
Великий асортимент товару	Сильна конкуренція
Відомий бренд	Плинність кадрів
Можливість	Загрози
Підбір високо досвідчених працівників (переселенці і тд)	Збільшення конкуренції
Рекламні акції	Підвищення ціни на електроенергію та генератори
Розширення послуг	Переманювання споживачів конкурентами
Покращення іміджу	Несприятлива зміна цін на продукти

Джерело: зроблено автором

Чисельність працівників, працюючи в АШАН станом на 27.11.2022 року. – 135 людей. Торгова площа магазину - 6534 м².

АШАН знаходиться на одній із центральних вулиць, які ведуть до всіх райони міста.

Зручне місцезнаходження а саме як транспортне так і знаходження в торговому центрі дозволяє отримати велику базу клієнтів.

Серед конкурентів «Ашан Україна Гіпермаркет» визначаються такі підприємства:

- АТБ
- Сільпо
- METRO
- Еко Маркет

Гіпермаркет є універсальним, оскільки діапазон базується на широкій номенклатурі груп продуктів. Продукти з гіпермаркетів завжди свіжі та якісні. Продукт замовляється у великих дозах, оскільки магазин знаходиться в області сну, є так багато покупців, тому товар тривалий час не залежить, і доставка робиться дуже часто. Велика перевага магазину полягає в тому, що в ньому є пекарня, так що хліб та хлібобулочні вироби завжди свіжі, дуже вимагають і завжди широкі. У гіпермаркеті найбільш широкий вибір наступних товарів :

кондитерські вироби, приправи і спеції, молоко і кисломолочні продукти, ковбаса і м'ясні вироби, товари для будинку та дачі.

У гіпермаркеті є підсобні приміщення (приміщення для зберігання і ремонту тари, приміщення для зберігання торгового інвентаря, приміщення для підготовки товарів до продажу), адміністративно-побутові приміщення (кабінети директора, бухгалтерів, завідувачок, їдальня, кімната для відпочинку і особистої гігієни), невеликий склад для продуктів з тривалішим терміном зберігання (вино-горілчані напої, шоколад, лимонад та ін.).

Підприємство закуповує товари за цінами постачальників і перед продажем встановлює, свою ціну додаючи від 15% до 25% повної вартості. На хліб відсотки не встановлюються.

Торгове роздрібне підприємства відповідає технічним, санітарним, протипожежним і іншим вимогам, а устаткування і інвентар містяться в зразковому санітарному і технічному стані. У гіпермаркеті застосовується такі види інвентаря як:

1. Інвентар для розкриття тари;
2. Інвентар для підготовки товарів до продажу;
3. Інвентар для викладення і показу товарів;
4. Інвентар для відпустки товарів;
5. Інвентар для вузла розрахунку;
6. Санітарно-гігієнічний інвентар;
7. Протипожежний інвентар;
8. Інвентар для гігієни.

Гіпермаркет ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» кожні півроку відвідує СЕС, податкова інспекція і міністерство стандартизації і метрології. Вводиться спеціальний журнал, де записується дата і назва перевіряючої служби. У гіпермаркеті є книга відгуків і пропозицій. У цю книгу покупці можуть записати свої позитивні або негативні відгуки. Проаналізувавши цю книгу можна сказати, що в магазині низька культура обслуговування покупців. Якщо поступають негативні відгуки, тоді застосовують різні методи рішення : позбавляють

персонал премії у розмірі 100% проводять бесіди, роблять вимови у письмовій формі, якщо поступають позитивні відгуки про конкретного продавця, тоді його винагороджують різними способами: премії, вдячності, грамоти, надбавка до зарплати

Власні торгові марки. Створення і просування Власних торгових марок стало одним із стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Ашан», що дозволяє незалежно від ринкової ситуації тримати високу рентабельність бізнесу : продаж товарів під власними торговими марками дозволяє понизити ціну товарів на 10-15%

На сьогодні під нашими марками робитися молочна гастрономія і соки (в Україні), зерно - бобові консерви (у Угорщині), вино (у Франції), пиво, а також м'ясна гастрономія, кулінарія, бакалія, побутова хімія.

Важливим показником успішної діяльності супермаркету Ашан Україна, а також будь -якого іншого бізнесу є стосунки з постачальниками. Компанія співпрацює з більш ніж 1000 постачальниками на основі принципу забезпечення постійного асортименту, стабільної якості та своєчасності доставки. Сьогодні 80% постачальників мережевих виробників (Nemyroff, Galakton, Roshen, Svits, Obolon, Union та інших), 20% - відомі іноземні підприємства (Coca Cola, Procter & Gamble, Nestle та інші).

Компанія здійснює централізоване управління закупками, що дозволяє отримувати товар на більш вигідних умовах і гнучко керувати товарними запасами по всій мережі. При цьому майже 70% асортименту товарів є універсальними для всіх супермаркетів, а близько 30% асортименту формується, приймаючи до уваги смаки та вподобання споживачів кожного окремого магазину.

У торгово-технологічному процесі підприємств роздрібної торгівлі як Ашан, принципова схема якого наведена на рис. 2.2, виділяють торговий і технологічний процеси. Торговий процес забезпечує перехід товарів зі сфери обігу у сферу споживання і зміну форм вартості. Особливість цього процесу полягає в тому, що в ньому задіяні не тільки предмети праці (товари), але й

об'єкти праці-покупці. Працівники магазинів здійснюють продаж товарів і обслуговування покупців, а покупці беруть участь у торговому процесі. Основними елементами торгового процесу є вивчення попиту населення, складання і подання заявок на завезення товарів, формування асортименту товарів, управління товарними запасами, рекламування товарів, їх продаж, надання покупцям додаткових послуг та ін.

Технологічний процес охоплює набір операцій, які забезпечують обробку товарів, починаючи з їх прийняття в магазині та закінчення повної підготовки до продажу та відпочинку для покупців. Технологічний процес включає: транспорт товарів; вивантаження транспортних засобів; прийняття товарів відповідно до кількості та якості; доставка товарів у зону зберігання або в торгову зал торгівлі; зберігання; підготовка товарів на продаж; Переміщення товарів до комерційної кімнати; Розташування та викладання в комерційній кімнаті; розрахунок товарів; Надання додаткових технічних послуг покупцями.

Як правило, операції торгового процесу відіграють основну роль в організації торговельного обслуговування населення та в торгово-технологічному процесі магазину, натомість більшість операцій технологічного процесу належить до групи допоміжних операцій торгово-технологічного процесу магазину які показані в рисунку 2.2.

У перші тижні війни компанія терміново підписала контракти з трьома країнами присутності Ашан для імпорту товарів, яких на даний момент неможливо закупити в Україні, – це Польща, Румунія та Угорщина. Європейські та українські команди Ашан працюють разом, ведуть перемовини із європейськими постачальниками, аби ті виготовляли продукцію у збільшених об'ємах, щоб покрити потреби України. Здебільшого підприємство було орієнтовано на ввезення товарів із так званого гуманітарного списку. Невідомо, чи користуються вони таким самим попитом, як і українські товари, адже в багатьох випадках імпортовані товари були єдиними в цій категорії на полицях магазину. Як тільки українські підприємства відновлять роботу, Ашан знову надаватиме пріоритет місцевим виробникам

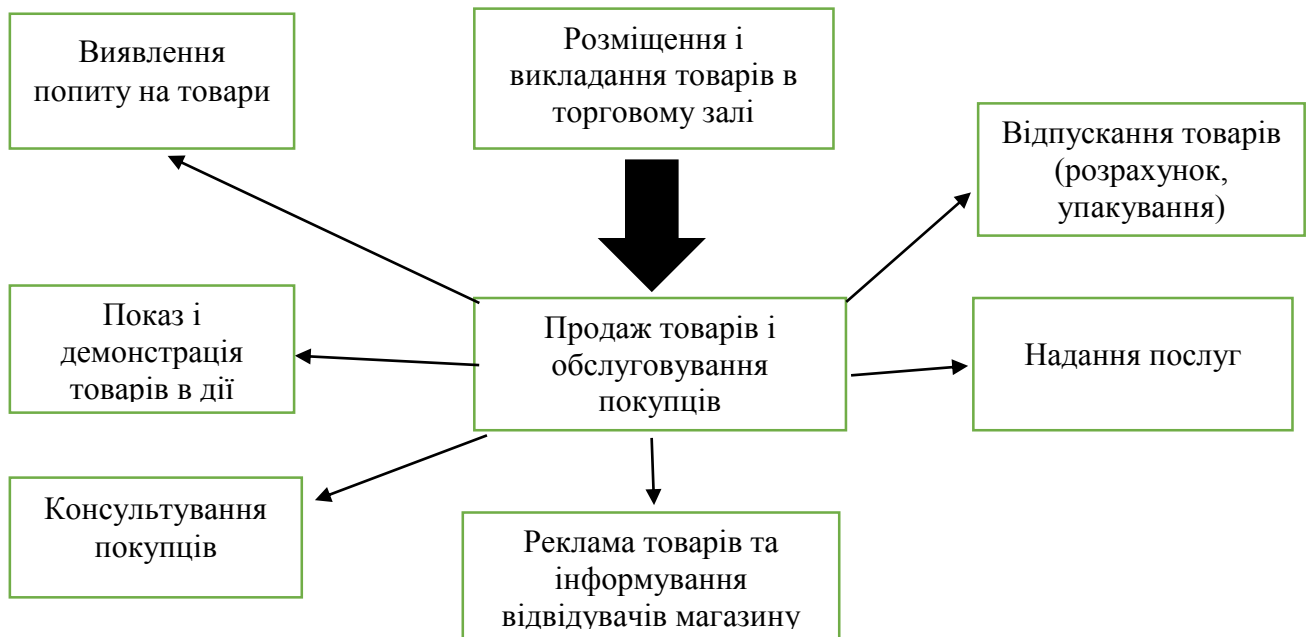


Рисунок 2.2. Схема основних операцій торгово-технологічного процесу в магазині

Джерело: складено автором

Отже ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» це відома міжнародна торгова марка що турбується за товаром та робить все можливе для того щоб покупець отримав дійсно якісний товар і повернувся в магазин з друзями та сім'єю.

2.2 Діагностика фінансового-економічного стану ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Аналіз фінансового стану сприяє визначенню недоліків та прорахунків, виявленню та мобілізації внутрішньогосподарських резервів, збільшення доходів та прибутків, зменшення витрат, підвищення рентабельності, поліпшення фінансово-господарської діяльності у цілому. Матеріали аналізу використовуються в процесі фінансового планування та прогнозування.

Підприємство має опрацювати таку систему показників, з допомогою якої воно змогло б із достатньою точністю оцінити поточні та стратегічні можливості. Показники оцінки фінансового стану підприємства мають бути такими, щоб усі ті, хто пов'язаний із підприємством економічними відносинами, могли одержати відповідь на запитання, наскільки надійне підприємство як партнер у

фінансовому відношенню, а отже прийняти рішення про доцільність продовження таких відносин з підприємством.

Спочатку розглянемо основні економічні показники ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	17831325	21464254	25944347	8113022	45,5
2	Валовий прибуток, тис. грн.	2649222	3240654	4016854	1367632	51,6
3	Чистий прибуток, тис. грн.	1146444	1725926	724200	(421944)	-36,8
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6613569	6739252	7286813	673244	10,2
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	3228857	3253729	3236134	7277	0,2
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	3384711	3485537	4050679	665968	19,7
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	129	125	135	6	4,6
8	Фондовіддача	2,7	3,2	3,5	0,8	29,6
9	Фондомісткість	0,4	0,31	0,3	-0,1	-25
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	51268	53914	53976	2708	5,3

Джерело: складено автором

Аналіз основних економічних показників показав, що підприємство з кожним роком покращує свої показники. Чистих дохід який показує чи отримує підприємство дохід від реалізації продукції в 2019 році становив 17831325 тис. грн виріс до 25944347 в 2021 році що на 45,5% більше тобто підприємство почало отримувати більше доходу до урахування акцизного податку та мита. Важливу роль для роботи підприємства відіграє валовий прибуток який в 21 році становив 4016854 що на 51.6% більше а означає збільшення різниці між собівартістю та виручкою. Для ТОВ «Ашан» грає важливу роль також продуктивність праці адже підприємство повинно мати стільки працівників скільки дасть ефективну продуктивність праці тобто це і викладка товару і прийом грошей для оплати товару і нині цей показник показує ріст на 10.2%. Звичайно чим більший магазин, тим вище виробіток на одного працівника за рахунок більш широкого і стійкого

асортименту товарів, що привертає більшу кількість покупців і дозволяє більш ефективно використовувати робоче місце продавців але тим не меш підприємство добре використовує цей простір про що і говорить показник. Показник, що характеризує потребу в основних виробничих фондах для забезпечення виробництва одиниці продукції в 21 році зменшився на 36.8 що говорить про те що підприємству не потрібно збільшувати кількість основних фондів для забезпечення виробництва. Проаналізовавши середньооблікову чисельність працівників можна проаналізувати що в 2020 році кількість працівників зменшилась що скоріше є причиною COVID-19 але в 21 році працівників стало більше що говорить що підприємство має змогу найняти в такі важкі часи і стало 135 що говорить про позитивний напрямок розвитку.

Стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності і доцільності вкладення фінансових ресурсів в активи, тому для його оцінки необхідно передусім вивчити структуру майна і джерела його утворення, причини зміни складових майна і джерел. Особлива увага при цьому приділяється вивченню причин, що негативно впливають на фінансовий стан підприємства що показано в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	3142717	32	3364741	33	3107528	30	-35189	1.1	-0.2
в т.ч. основні засоби	2455630	17	2472560	16	2497542	16	41912	1.7	-0.1
2. Оборотні активи	3302420	25	3668655	26	4432703	28	1130283	34.2	3
в т.ч. запаси	1419409	10	1812038	9	2045976	10	626567	44.1	0

Продовження таблиці 2.5

дебіторська заборгованість	593932	7	481538	6	615540	8	21608	3.6	1
грошові кошти	926115	9	1057504	10	1331299	11	405184	43.7	2
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	-3857830	17.4	- 5583756	20	- 4859556	20	- 8717386	226	2.6
в т.ч. зареєстрований капітал	510842	8	510842	7	510842	8	0	0	0
нерозподілений прибуток	-4380357	25	- 6106283	27	- 5382083	25	- 9762440	223	0
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5351617	20.4	5801758	18	5140561	16	-211056	3.9	-3.4
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	4951350	30.2	6815394	32	7259226	34	2307876	46.6	3.8

Джерело: зроблено автором

Проаналізувавши характеристику майна підприємства можна дізнатися що на підприємстві ТОВ «Ашан» збільшується кількість оборотних активів, які призначені для реалізації протягом 12 місяців адже в 2021 році цей показник виріс на 34.2% що говорить про те що не дивлячись на пост COVID-19 сезон збільшили кількість активів для реалізації. При аналізі підприємства було знайдено довгострокові зобов'язання які в 2019 році становило 5351617 що становило зобов'язання, які будуть погашені протягом операційного циклу або повинні бути погашені протягом дванадцяти місяців але позитивним моментом є те що в 2021 році цих зобов'язань стало менше на 211056 гривень що говорить про те що підприємство працює над даною проблемою але в 2021 році ця ситуація погіршилася ніж в 20 році де показним впав на 1000000 гривень. Крім довгострокових зобов'язань підприємство має дебіторську заборгованість але ситуація ідентична тому що має довгострокові зобов'язання а саме зменшеність цього показника на 124178 гривень що на 43% менше ніж було в 2019 але на відміну в зобов'язань в 2020 заборгованість була більша ніж в 2021 на 31186 гривень що говорить про те що підприємство працює над даною проблемою і

більше за все в наступних роках ця заборгованість буде менше ніж в минулих роках. Також цікавим показником є зареєстрований капітал а саме те що з 2019 по 2021 рік він становив 510842 гривні що говорить про те що мінімальний розмір власності компанії не піднімається протягом 3 років.

Господарська діяльність будь-якого підприємства передбачає постійне співставлення доходів і витрат та визначення фінансового результату.

Позитивний фінансовий результат (прибуток) характеризується перевищенням доходів над витратами, які були понесені для їх одержання, а негативний (збиток) — навпаки. Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства представлена в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17831325	21464254	25944347	8113022	45.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-	-	-	-	-244.4
Валовий: прибуток (збиток)	2649222	3240654	4016854	1367632	51.6
Інші операційні доходи	82105	91975	118631	36526	44.5
Адміністративні витрати	-243670	-268171	-357187	-600857	-246.6
Витрати на збут	0	0	0	0	0
Інші операційні витрати	-6083	-14135	-2288	-8371	-137.6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	694401	232968	539235	-155166	-22.3
Фінансові витрати	-517535	-394913	-274268	-791803	-153
Інші витрати	0	-1790483	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1312986	-1952408	1001113	-311873	-23.7
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1146444	-1725926	724200	-422244	63.2

Джерело: зроблено автором

Проаналізувавши механізми формування фінансових результатів ТОВ «Ашан» можна помітити що підприємство з кожним роком збільшує валовий прибуток що говорить про збільшення прибутку через діяльність підприємства який в 21 році виріс на 51.6% порівняно з 2019, також потрібно відзначити що в 2020 році показник також виріс порівняно з 2019. Серед позитивних динамік

можна відзначити що не дивлячись на те що підприємство в 2020 році через певні проблеми з COVID-19 що призвело до збільшення інших операційних витрат які склали 14135 гривень, в 2021 році цей показник зменшився до 2588 що говорить про те що підприємство почало менше витрачати кошти які не відносяться до операційних витрат. Схожа ситуація з чистим фінансовим результатом який в 2020 році впав до 1725926 гривень збутку причиною чому слугувало проблеми з працівниками а саме їх відсутність через хворобу та страх людей захворіти що призвело до слабого прибутку підприємства через це і почалися проблеми але в 2021 році цей показник виріс і почав становити 724200 гривень що на 304612 гривень більше ніж в 2019 році що говорить про те що підприємство змогло перевернути ситуацію завдяки акціям, цікавими пропозиціями як наприклад покупка онлайн що з розвитком компанії які займаються доставками призвело до того що попит зріс і підприємство вийшов в прибуток та і зміг покращити результат ніж в 2019 році на 172%. Також позитивним моментом слугує те що підприємство працює з зменшенням фінансових витрат що говорить про те що ТОВ «Ашан» намагається не мати фінансові незручності тому в 2021 році фінансові витрати становили 274468 гривень що на 44% менше ніж в 2019 році.

Отже ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має багато витрат що призводить до постійних зменшення прибутку але також позитивним моментом є те що при жахливих показниках в 2020 році через пандемію підприємство змогло знати кроки що дозволили ТОВ «Ашан» повернутися до того щоб утримувати прибутки від своєї діяльності.

Для засновників, акціонерів, інвесторів великий інтерес має інформація про динаміку порівняно з минулим і майбутніми періодами виробничого й соціального розвитку, рентабельності окремих видів виробничої діяльності та фінансових вкладень, характеристика чинників, включаючи курс іноземних валют, а також джерел постачання та ринків збуту, які позитивно чи негативно вплинули на діяльність підприємства, показники технічної озброєності та ефективності капітальних вкладень, кількість акцій, випущених, оплачених, неоплачених чи оплачених частково, номінальна та балансова вартість акцій,

кількість акцій, що перебувають у власності самого підприємства, про наявність на початок і кінець звітного періоду окремих видів дебіторської заборгованості що показано в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р	
	2019	2020	2021	+,-	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,63	0,5	0,61	-0.02	-3.2
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,15	0,18	0	0
3. Чистий оборотний капітал	2376305	2611151	3101404	725099	30.5
4. Коефіцієнт автономії	0,6	0,8	0,64	0,04	6.6
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-6.4	-11.1	-7.9	-14.3	-223.3
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-2.1	-2.4	-1.8	-3.9	-185.6
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,7	3,2	3,6	0.9	33.3
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-4	-4.5	-5	-9	-225
9. Рентабельність господарської діяльності, %	17.8	-25.3	9.6	-8.2	-46
10. Рентабельність власного капіталу, %	10.9	-31	15	4.1	37.6
11. Рентабельність продукції, %	17,4	17,8	18,3	0,9	5.2

Джерело: складе автором

Проаналізувавши показники оцінки фінансового стану підприємства ми бачимо що при тому що підприємство має борги але ТОВ «Ашан» працює над покриттям боргів власним капіталом адже коефіцієнт фінансової стабільності в 2021 році становить 7.9 на 14.3 більше ніж в 2019 році що говорить про те що підприємство може покривати борги власними коштами але при цьому підприємство показує не найкращу роботу з оцінкою ліквідності та платоспроможності який в 2021 році цей показник був 0.6 що на 85.7% менше ніж в 2019 році що показує погану сторону короткотермінових фінансових зобов'язань який сплачується за рахунок першокласних грошових коштів а точніше швидку спроможність підприємства погасити свою заборгованість. ТОВ «Ашан» показує дуже нестабільну роботу з рентабельності власного капіталу

адже в 2021 році цей показник становив лише 15% що менше на 4.1% ніж в 2019 році а це значить що підприємство не надто ефективно використовує власний капітал, тобто підприємство повинно працювати над цією проблемою. Проаналізувавши коефіцієнт абсолютної ліквідності ми бачимо що цей показник протягом 3 років не змінювався і становить 0.18 що говорить про те що підприємство не покращує здатність погашати короткострокових боргових зобов'язань.

На основі проведених фінансових показників можна зробити висновок що підприємство збільшується кількість оборотних активів, які призначені для реалізації протягом 12 місяців Також ми дізналися що в 2021 році підприємству не потрібно збільшувати кількість основних фонд для забезпечення виробництва, також підприємство в 2020 році зменшило кількість працівників через пандемію. Також в ТОВ «Ашан» мінімальний розмір власності компанії не піднімається протягом 3 років, підприємство також не надто ефективно використовує власний капітал, тобто підприємство повинно працювати над цією проблемою, також підприємство не покращує здатність погашати короткострокових боргових зобов'язань. Також позитивним моментом слугує те що підприємство працює з зменшенням фінансових витрат що говорить про те що ТОВ «Ашан» намагається не мати фінансові незручності тому в 2021 році цей показник став менше ніж в 2019 році.

2.3 Аналіз методів управління конфліктами на підприємстві

У процесі діяльності підприємства щодня виникають багато розбіжностей, які переростають у конфлікти. По тривалості перебігу виникають короткочасні, котрий іноді затяжні конфлікти, пов'язані з високими морально-психологічними травмами. Джерелами цих конфліктів є різні причини, адже кожен взятий окремий конфлікт за своєю природою є унікальним, неповторним.

Спочатку розглянемо внутрішню атмосферу організації шляхом аналізу кадрового складу. Останні три роки загальна чисельність працівників фабрики

постійно змінювалася що говорить про те що постійно приходили та уходили люди а значить люди могли переходити на конфлікти не знаючи специфіку людини через її новизну на цьому підприємстві.

Протягом усіх років існування ТОВ «Ашан» найбільшу чисельність персоналу становлять жінки. Це і визначає специфіку внутрішньої атмосфери організації. На відміну від чоловіків, які поділяють особисте життя та роботу, жінки, як правило, не проводять такого «бар'єру», не розмежовують будинок та роботу. Тому роблячи співробітнику-жінку зауваження щодо її роботи, вона сприймає її більш болючіше.

Торгівля вважається конфліктною сферою. Покупці, в основному, вважають продавців (торгівців) обманщиками, які обов'язково обрахують або продадуть товар не дуже хорошої якості, що негативно ставляться до порад.

Конфлікти найчастіше проявляються як зіткнення між:

1. покупцями та продавцями
2. продавцями;
3. керівником та підлеглим;

Для аналізу методів управління конфліктами на підприємстві було обрано два метода: спостереження та діалог з продавцями, касирами та менеджерами нижчими ланками.

Перед тим як визначити причини конфліктів на підприємстві необхідно дізнатися рівень задоволеності працівників шляхом опитування оцінки задоволеності де 0 – це жахливо а 10 це чудово що показано в таблиці 2.9

Таблиця 2.8

Середні бали отримані в якості дослідження

№	Запитання	Середній бал
1	Атмосфера що склалася в колективі	5.7
2	Стиль керівництва	6.9
3	Робота з покупцями	4.3
4	Можливостями професійного зростання	7,1
5	Організація дозвілля	2.3

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження було виявлено, що сумарний ступінь задоволеності працівниками є досить низькими що є чинниками частих конфліктів на підприємстві.

По перше проаналізуємо конфлікти між покупцем та продавцем. Причинами виникнення конфліктів між покупцем та продавцем дуже різноманітні і вважаються найпоширенішими у торговій сфері.

По -перше, це конфлікти щодо продажів, але не завжди якісних товарів та високих цін на товари на думку покупців. Кожен хоче придбати товар дешевше і краще, але це не завжди можливо, в результаті є відмінності. Є покупці, які не хочуть купувати товар, і не знаючи чогось про його якість, вони починають висловлювати свою думку, часто негативно, відлякуючи інших покупців.

Конфлікти також виникають через погане обслуговування покупців, продавець не завжди буває ввічливим та ввічливим. Це з незнанням елементарних правил спілкування, поганим настроєм продавця, хамством покупців, взаємною неповагою обох сторін. Конфлікти виникають у випадках, коли продавець навмисно чи навмисно обраховує чи навпаки віддає більше здачі, ніж належить чи неправильно розраховується покупець.

Так як діяльність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» залежить не тільки від роботи працівників а й від взаємодії працівника та покупця тому доцільно буде оцінити причини конфліктів на підприємстві що показано в рисунку 2.3

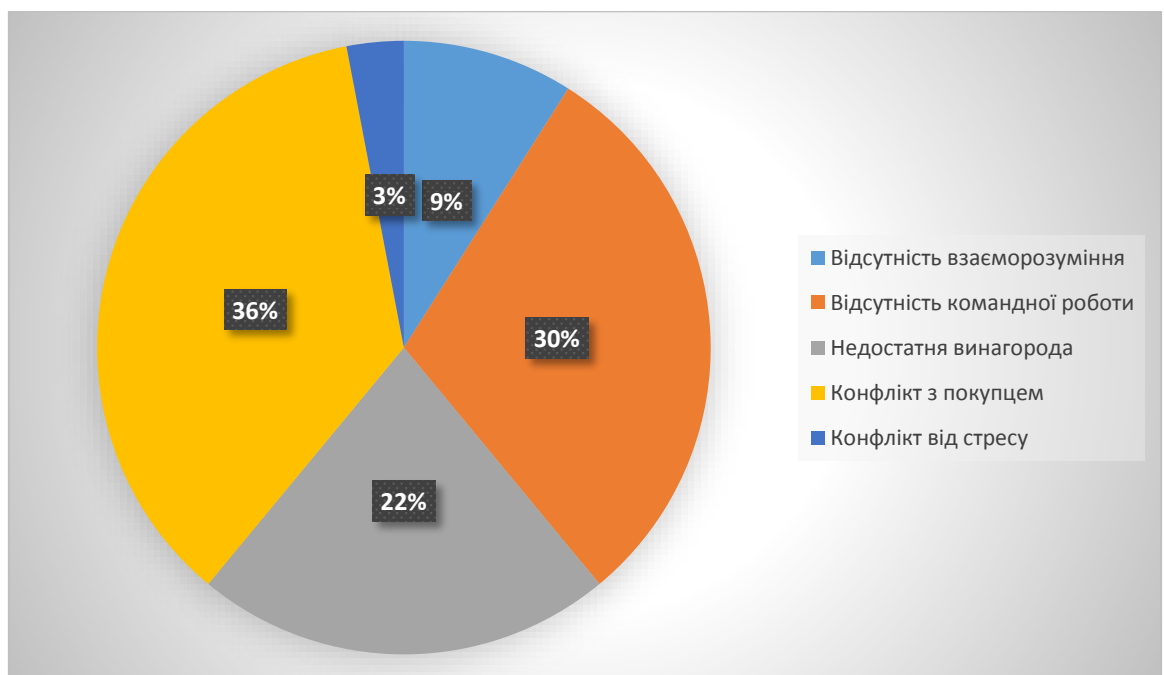


Рис. 2.3. Основні причини конфліктів на ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет.»

Джерело: складено автором

З початку повномасштабної війни набула нова причина конфлікту між продавцем та покупцем а саме робота ТОВ «Ашан» на території Росії.

Практика показує, що найконфліктніші покупці – це люди похилого віку, а також більшість покупців жіночої статі. Вони дуже прискіпливі, нетерплячі, а іноді й набридливі.

Найчастішими конфліктами на підприємстві є конфлікт продавець-покупець і в формулі ескалації конфлікту це показано

Закон ескалації конфлікту за формулою 2.1

$$КГ+КГ2=К \quad (2.1)$$

КГ- продавець

КГ2 – покупець

К- конфлікт

Поспілкувавшись з 5 продавцями яким було задане питання: «Під час конфлікту між продавцем та покупцем, яку стратегію використовує менеджер в плані управління конфлікту а саме: уникання, пристосування, компроміс, співробітництво, суперництво?» Я отримав таку відповідь яка показана на рис 2.3

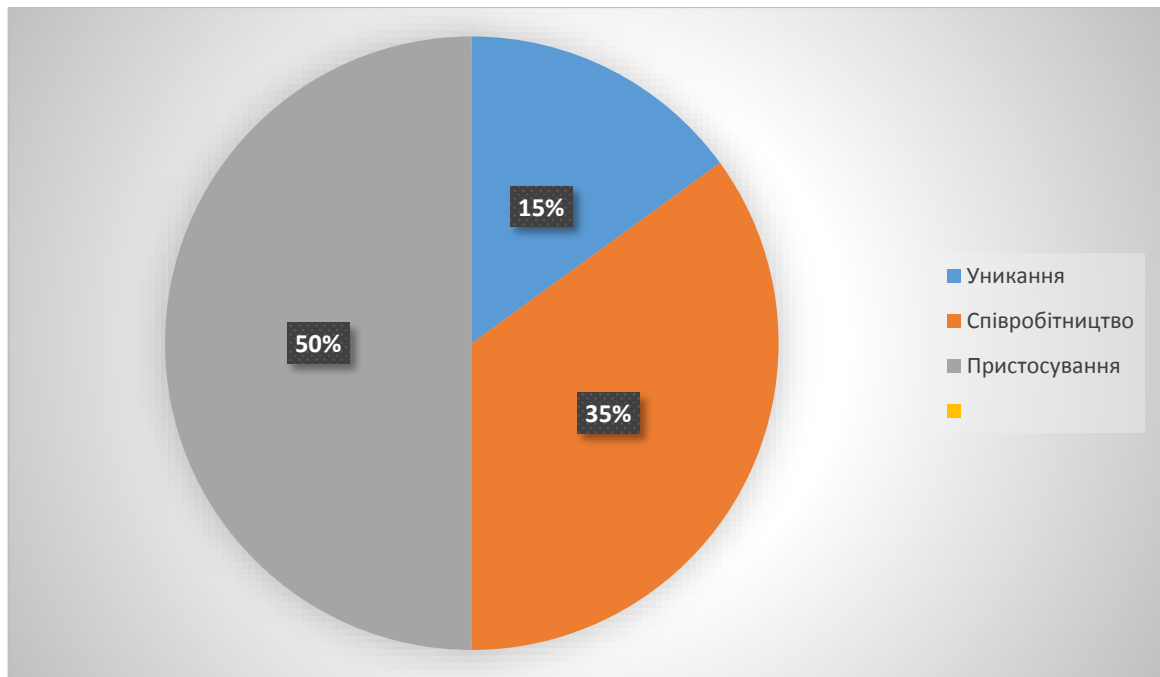


Рис. 2.4. Найпопулярніші стратегії менеджера під час конфлікту продавець-покупець

Джерело: складено автором

Проаналізувавши відповіді продавців можна зробити висновок:

1. Уникання (15%) менеджер використовує лише коли в даний момент зайнятий іншою справою або не присутній на залі де відбувся конфлікт
2. Співробітництво (35%) менеджер використовує тоді коли бачить що покупець готовий йти на діалог і готовий до конструктивного діалогу
3. Пристосування (50%) менеджер використовує коли розуміє що даний клієнт не готовий йти на діалог, тому менеджер відмовляється від боротьби що призводить до того що покупець після своєї промови йде далі.

Одним з найпопулярніших типів конфліктів є конфлікт між продавцями, найчастіше він виникає між продавцями які працюють в одному відділі і причинами є різні речі такі як: слабе виконання своїх обов'язків (поки один продавець працював на складі, другий був на залі і не виклав весь товар на залі), поганий настрій в одній із сторін, розбіжність в планах роботи на день.

Було запитано в продавців теж саме питання про роботу менеджера а саме яка обирається стратегія під час конфліктів між продавцями і ось я отримав таку відповідь яку ми бачимо на рисунку 2.4:

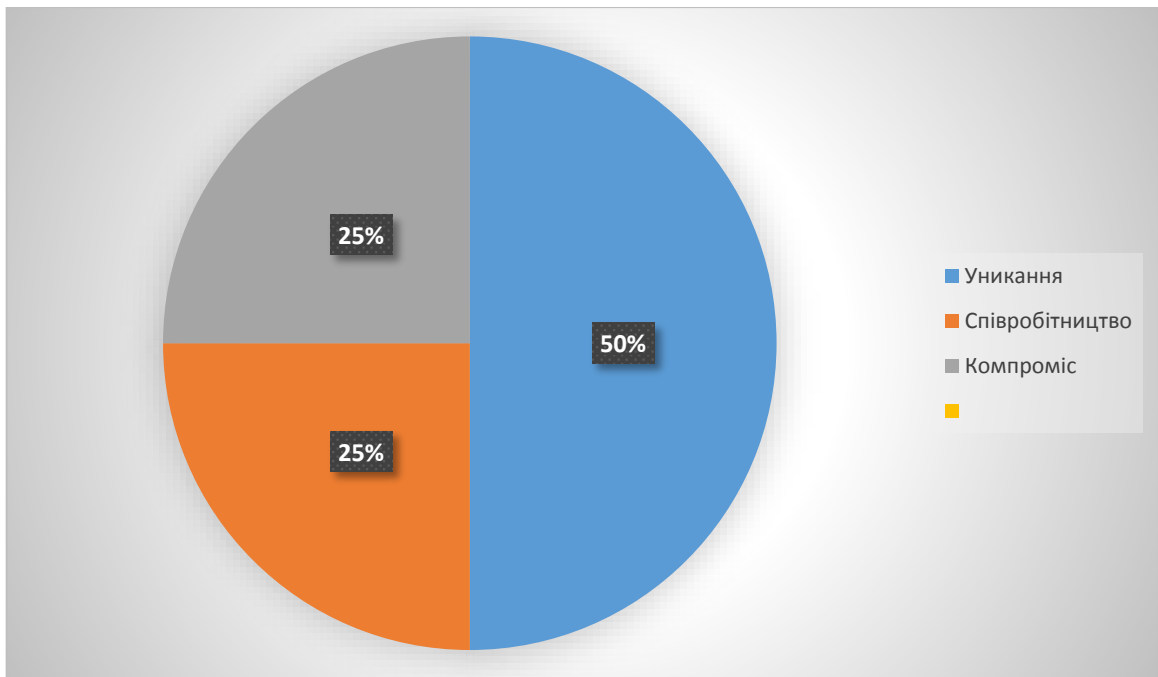


Рисунок 2.5: Стратегія менеджера під час конфлікту продавець-продавець
Джерело: складено автором

Проаналізувавши дану відповідь, можна прийти до висновку що:

1. Уникання (50%) менеджер використовує тому що конфлікт найчастіше має маленьку причину яка може вирішитися без втручання менеджера.
2. Співробітництво (25%) менеджер використовує коли конфлікт триває більше ніж один день тому в цей момент менеджер проводить бесіду з кожною із сторін де обговорюють причину конфлікту і те що його потрібно швидко вирішити
3. Компроміс (25%) схоже з співробітництвом але дане вирішення створюється з частковим досягненням кожної зі сторін.

Хоча більшість співробітників намагаються уникати конфліктів, вони суперечать чиновникам, які над ними, тобто з керівництвом. Лише у деяких виникають конфліктні ситуації з лідерством та конфліктом між менеджером та продавцем. Це невідповідності, пов'язані з роботою та вихідними (вони не можуть погодитися, коли працювати та коли відпочивати) через різницю між персонажами та різницею між менеджером та його підлеглими, які виникають з наступних причин:

1. Працівник не приходить вчасно працювати без поважних причин;
2. не хоче працювати чи працює погано;
3. на робочому місці підлеглий перебуває у нетверезому стані;
4. неповажно ставиться до начальства і не прислухається до порад та вимог;
5. виявлено недостачу товару чи коштів;
6. керівник затримує заробітну плату чи неправильно нараховує;
7. через поганий настрій зриває зло на підлеглих, незаслужено звинувачує, робить їх крайніми.

Було запитано в продавців теж саме питання і була отримана така відповідь що показано в рисунку 2.5.:

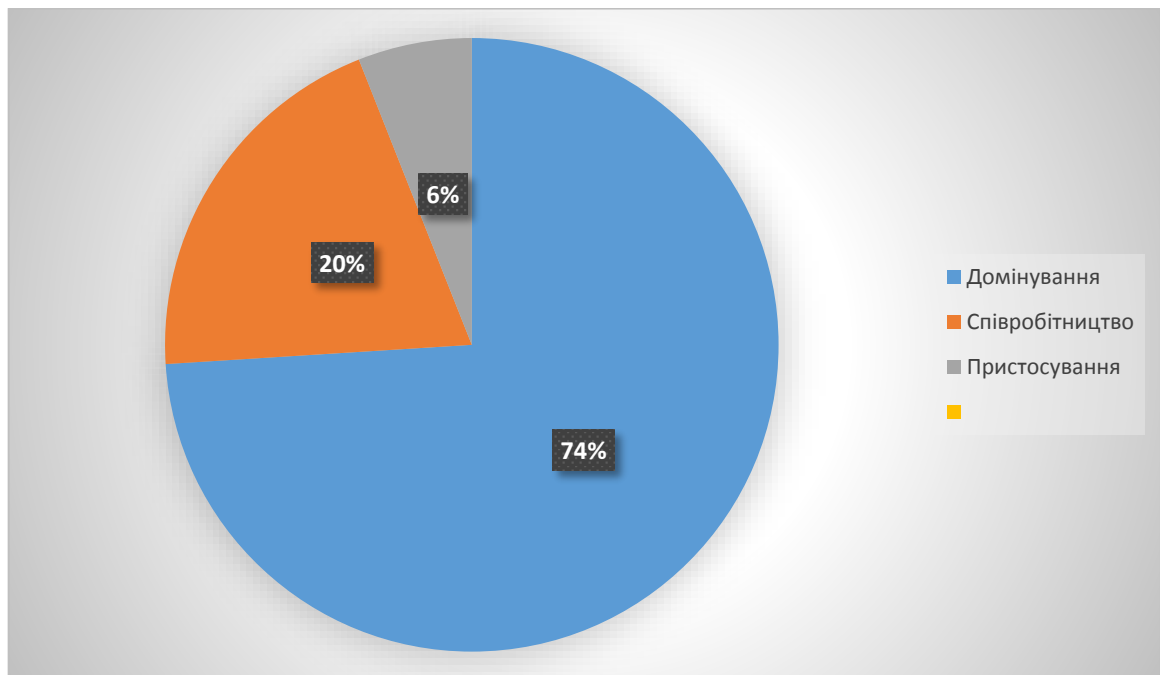


Рисунок 2.6. Стратегії менеджера під час конфлікту менеджер-продавець
Джерело: зроблено автором

1. Домінування. (74%) Найчастіше менеджер використовує цю стратегію тому що конфлікт існує де продавець не є правим (неповажно ставиться до менеджера, прийшов на роботу в нетверезому стані)
2. Співробітництво. (20%) Дану стратегію менеджер використовує коли і менеджер і продавець ідуть на конструктивний діалог

3. Пристосування. (6%) Найчастіше продавець використовує цю стратегію коли розуміє що він усвідомлює свою неправоту.

Під час опитування працівників гіпермаркетів також було встановлено, що найбільшим конфліктом у щоденному спілкуванні працівників є: несправедливість у розподілі обов'язків. Було також встановлено, що команда не відчуває команду, лише кожні четверті в команді почуваються добре, і більшість працівників, які оточують свою команду. Розлука команди, відсутність командного духу, призводить до конфліктів.

Великим недоліком всіх конфліктних ситуацій, що виникають у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є те, що управлінням конфліктними ситуаціями ніхто не займається, тобто конфлікт регулюється самими співробітниками і керівниками. Хоча генеральний директор підприємства та його заступники проводять тренінги по роботі в команді але найчастіше це проводиться перед перевіркою з центрального офісу.

Підсумовуючи вивчення основних типів конфліктів і навіть попереджень та резолюцій, ми бачимо, що конфлікти не є стандартним явищем, але конфлікти в різних завданнях, таких як конфлікт, коли покупець вимагає більше роботи від покупця. Постачальник. Продавець і закінчення в той момент, коли працівник не може виконувати важливу роль у менеджера, але всі причини можуть викликати або є каталізатором конфлікту. Мало хто суперечить людині, яка коштує вище, ніж посада. Тому що всі цінують своє робоче місце.

Висновки до розділу 2

Auchan Holding — французька корпорація, представлена в багатьох країнах світу. Одне з найбільших у світі операторів роздрібних мереж. Номінально Ашан є основним структурним підрозділом сімейної корпорації «Асоціація сім'ї Мюльє».

Найважливішими цінностями ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є довіра, відкритість та досконалість.

Структура організації є лінійною. Підрозділи ТОВ "Ашан" відрізняються значною автономністю та самостійністю, їхня діяльність регулюється і контролюється лише з боку лінійного керівництва.

Серед сильних сторін підприємства можна відзначити мінімальні ціни на товар та можливість навчання а серед слабких сторін це слабка робота з конфліктами та підбір персоналу без досвіду.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» знаходиться в місті Житомир за адресою: вул. Київська, 77. Супермаркет знаходиться в торговому центрі «ГлобалUA». Відкриття магазину відбулося 9 листопада 2017 року.

Чисельність працівників, працюючи в АШАН станом на 27.11.2022 року. – 135 людей. Торгова площа магазину - 6534 м2.

Проаналізувавши фінансові показники підприємства, отримали такий результат:

1. Підприємство почало отримувати більше доходу до урахування акцизного податку та мита.
2. Підприємству не потрібно збільшувати кількість основних фондів для забезпечення виробництв.
3. Збільшення кількості працівників порівняно з минулими роками говорить про те що в ці важкі часи для економіки ТОВ «Ашан» може наймати додаткових робітників.
4. Проаналізувавши характеристику майна підприємства можна дізнатися що на підприємстві ТОВ «Ашан» збільшується кількість оборотних активів, які призначені для реалізації протягом 12 місяців.
5. Проаналізувавши механізми формування фінансових результатів ТОВ «Ашан» можна помітити що підприємство з кожним роком збільшує валовий прибуток що говорить про збільшення прибутку через діяльність підприємства
6. Проаналізувавши показники оцінки фінансового стану підприємства ми бачимо що при тому що підприємство має борги але ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» працює над покриттям боргів власним капіталом.

Проаналізувавши методи управління конфліктами на підприємстві можна прийти до висновку що на підприємстві ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» конфлікти найчастіше виникають між такими людьми: покупцями та продавцем, між обома продавцями та між продавцем та менеджером.

Під час спостереження та спілкування з працівниками було виявлено що під час конфлікту між покупцем та продавцем менеджер використовує саме таку стратегію: пристосування та співробітництво.

Під час конфлікту між обидвома продавцями менеджер використовує такі стратегії: уникання, співробітництво та компроміс.

Під час конфлікту між менеджером та продавцем менеджер як один з учасників конфлікту використовує такі стратегії: домінування та співробітництво.

Найчастіше менеджер використовує цю стратегію тому що конфлікт існує де продавець не є правим (неповажно ставиться до менеджера, прийшов на роботу в нетверезому стані).

РОЗДІЛ 3

Напрями удосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

3.1. Напрямки для вирішення конфліктних ситуацій

Проведене дослідження дозволило не тільки виявити причини виникнення конфліктів, а також оцінити процес управління конфліктами в організації та рівень згуртованості колективу, але й дало можливість сформулювати низку рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конфліктами у досліджуваній організації.

Профілактика, запобігання руйнівних конфліктів повинна бути постійною поле зору адміністрації організації. Спеціальним завданням є особлива роль діяльності управління персоналом, підрозділами, відповідальним формуванням систем та організаційних структур управління, розробки мотиваційної політики, а також методів організації праці. Ці посилення призначені для обробки та підтримання постійного контролю організації системи управління, що можна розглядати як методи запобігання конфліктам. До таких методів, що стосуються різних сторін системи взаємовідносин в організаційній структурі, можна віднести: висування інтегруючих цілей між адміністрацією та персоналом організації; чітке визначення видів зв'язку у організаційній структурі управління; баланс прав та відповідальності при виконанні службових обов'язків: виконання правил формування та функціонування тимчасових підрозділів з метою ефективного використання виникає у цих умовах подвійного підпорядкування працівників; виконання правил делегування повноважень та відповідальності між ієрархічними рівнями управління; використання різних форм заохочення, що передбачає взаємне поєднання та варіювання монетарних та немонетарних спонукальних систем.

Тому що попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно вирішити їх, те, як показує практика, профілактика конфліктів не менше важлива

успішної діяльності фірми. При цьому вона потребує менших витрат сил, засобів та часу і попереджає навіть ті мінімальні деструктивні наслідки, які має будь-який конструктивно вирішений конфлікт.

Найцікавіша ідея - запобігання конфліктам - працює з ще невикористаними, але лише можливими конфліктами. Він надає постійну інформацію та аналітичну підтримку їх прогнозування. Це вимагає моніторингу конфліктів у ваших організаціях та організаціях такого типу. Слід пам'ятати, що не існує об'єктивного опису конфлікту, це завжди суб'єктивно.

Профілактика має бути спрямована на усунення умов виникнення конфліктів у конфронтаційній формі, які потребують радикального перерозподілу дефіцитного ресурсу, з приводу інтересів щодо якого і виникає конфлікт.

Найбільш загальні рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» можуть бути зведені до наступних рішень що показано в рисунку 3.1.

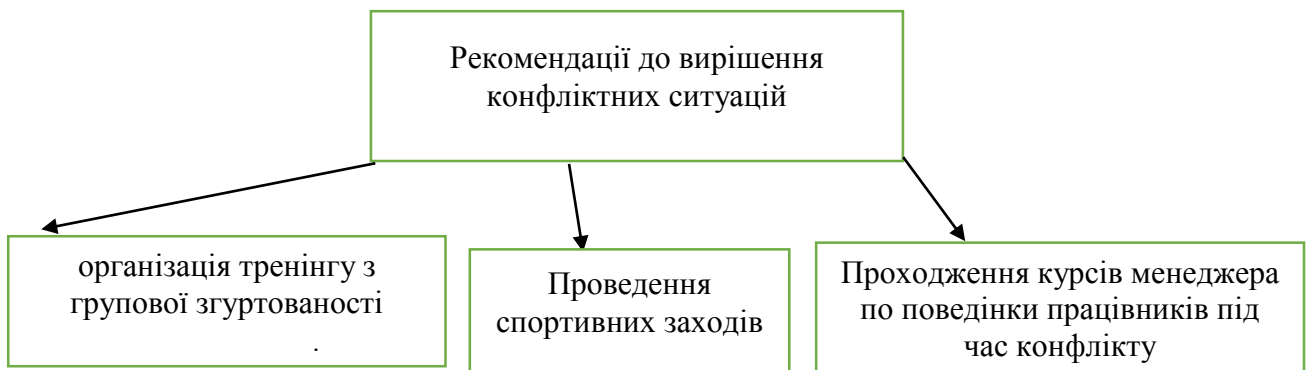


Рис.3.1. Рекомендації до вирішення конфліктних ситуацій

Джерело: зроблено автором

1. Курси з ділової етики, організація тренінгу з групової згуртованості і формуванні трудового колективу. Командна (групова) згуртованість - це показник міцності, єдності і стійкості міжособистісних взаємодій і взаємин, характеризується взаємної емоційної привабливістю і загальної задоволеністю учасників, як командою, так і спільною діяльністю в цілому. Командна згуртованість - необхідна умова успішної роботи команди;

2. Проведення спортивних заходів приведе до сполучення духу колективу, визнання колективу як згуртованої команди, яка працює для досягнення спільної мети.

3. Проходження курсів менеджера по поведінки працівників під час конфлікту. Курси дають можливість: удосконалити систему конфліктів і стресів в адміністрації; бачити причини конфліктів і вміти їх запобігти; проводити роботу по профілактиці конфліктів і стресів.

Також важливо менеджеру пам'ятати рекомендації для кожного працівника щоб вирішити якусь конфлікту ситуацію:

1. Визнати існування конфлікту, тобто. визнати наявність протилежних цілей, методів у опонентів, визначити самих цих учасників. Практично ці питання не так просто вирішити, чи буває достатньо складно зізнатися і заявити вголос, що ти перебуваєш у стані конфлікту з співробітником з якогось питання.

2. Визначити можливість переговорів. Після визнання наявності конфлікту та неможливості його вирішити «з ходу» доцільно домовитися про можливість проведення переговорів та уточнити, яких саме переговорів: з посередником або без нього і хто може бути посередником, який влаштовує обидві сторони

3. Погодити процедуру переговорів. Визначити де, коли і як розпочнуться переговори, тобто. обговорити терміни, місце, процедуру ведення переговорів, час початку спільної діяльності.

4. Реалізувати рішення практично. Якщо процес спільних заходів закінчується лише прийняттям обробленого та узгодженого рішення, і тоді нічого не відбудеться і не зміниться, ця ситуація може бути детонатором інших і довших конфліктів. Причини, які спричинили перший конфлікт, не зникли, але посилили лише невиконані обіцянки. Неодноразові переговори будуть набагато складніше.

Одне з важливих завдань керівника підрозділу – забезпечити збалансованість прав та відповідальності кожного із співробітників, а також довіреного підрозділу як структурної одиниці. Це досягається шляхом контролю над розробкою регламентуючих документів, і навіть через аналіз робіт

виконавців. Якщо співробітнику визначено відповідальність за виконання того чи іншого службового обов'язку, але не надано прав, що забезпечують його ресурсне та організаційно-технологічне наповнення, це створює благодатний ґрунт для виникнення конфліктної ситуації між співробітником та його зовнішнім оточенням.

Проаналізувавши рекомендації до вирішення конфліктів та ті конфлікти які ставалися на підприємстві можна проаналізувати рекомендації для заходів вирішення конфліктів що показані в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Заходи для вирішення конфліктів

№	Заходи
1	раціоналізація конфлікту, зниження його емоційного забарвлення
2	концентрація уваги не так на заявлених позиціях (вимогах), але в реальні інтереси опонента
3	розширення комунікацій між сторонами з метою отримання достовірної інформації та зміцнення довіри
4	проведення різниці між учасником та предметом конфлікту. Суперництво з певних питань не повинно перерости в особисту ворожнечу та образи;
5	відносність суперництва. Протилежний бік не можна розглядати як ворога в останній інстанції. Конфлікт практично ніколи не охоплює весь спектр інтересів сторін
6	обмеження сфери суперництва. Не можна торкатися основних цілей і цінності опонента; допускати розширення областей спору;
7	результати врегулювання повинні ґрунтуватися на ясно та чітко сформульованій угоді, що припускає ефективний контроль
8	Визначення на ранніх стадіях конфлікту, а краще до його виникнення, ціни перемоги та поразки. У глибоких та затяжних конфліктах зазвичай програють не тільки переможені, а й формальні переможці, так як ціна перемоги буває надто високою
9	сегментація, дроблення предмета конфлікту багатьох складових. Це дозволяє побачити в позиціях сторін точки дотику та знайти питання, за якими можлива згода, компроміси чи співробітництво

Джерело: створено автором

Розмаїття форм заохочення слід як дієвий чинник управління мотивацією праці. Разом з тим, продумана і збалансована політика організації в галузі мотивації є потужним засобом профілактики конфліктів. Використання різних форм заохочення передбачає розробку та застосування монетарних та немонетарних спонукальних систем.

До монетарних можна віднести такі спонукальні системи: організацію оплати праці розмірі, адекватному трудовому вкладу співробітника; преміальну

політику, що ґрунтується на результативності праці та професійної поведінки співробітників; участь персоналу в прибутках та капіталі підприємства.

Мотиваційні системи нескінченності включають: відкриття інформаційної системи компанії, яка вказує на залучення працівників у справах організації, обізнаність працівників щодо всіх важливих рішень щодо технічних інновацій тощо; Залучення персоналу до розробки найважливіших рішень у підрозділі

Однією з причин, чому співробітники компанії працюють з поганим емоційним станом, є те, що компанія дуже погано оцінює фінансову складову співробітників, тому співробітники вважають, що не потрібно дуже старатися для хорошого результату, а враховуючи відносно позитивної фінансової динаміки підприємства, необхідно збільшити фінансову складову клієнтів, що призведе до покращення стабілізаційних робіт та зменшення конфліктності.

Таким чином, все зазначене дозволить більш ефективно керувати конфліктами, підвищити організаційну культуру у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», упорядкувати культуру спілкування між співробітниками, створити більше сприятливу обстановку для роботи, а відповідно забезпечити умови для найбільш продуктивної діяльності організації.

Для успішного вирішення конфлікту, зрештою, необхідно, щоб обидві сторони виявили бажання його вирішити.

3.2. Заходи для уникнення конфліктів на підприємстві

Управління конфліктом передбачає як регулювання вже утвореного протистояння, а й формування умов його попередження. До того ж найбільшу важливість двох зазначених завдань управління містить профілактика. Саме добре встановлена діяльність із запобігання конфліктам гарантує зменшення їхньої кількості та виключення можливості появи деструктивних конфліктних ситуацій.

Згуртованість є важливою складовою колективу організації. Організація, яка має згуртований колектив, має великі переваги, причому у вигідному становищі виявляється, як сама діяльність організації, і персонал організації.

Кожна команда народжується в діяльності. Важливість узгодженості команди для успіху організації та визначає той факт, що багато провідних компаній приносять цей предмет у загальних цінностях бізнесу.

Виходячи з отриманих підсумків у дослідженні, слід наголошувати на такі проблеми в організації:

- Члени колективу виявляють байдужість до більш тісного спілкування, виражають негативне ставлення до спільної діяльності;
- у колективі кожен співробітник вважає свою думку основною і нетерпимою до думок колег;
- у важких випадках колектив «розкисає», виникають розгубленість, сварки, взаємні звинувачення;
- колектив зарозуміло ставиться до слабких, висміюють їх;
- колектив пасивний;
- колектив неможливо підняти спільну справу кожен думає лише особистих інтересах.

Всі ці проблеми породжують конфлікти та стреси у людей, які працюють в організації.

Щоб членам колективу подобалося бути разом, брати участь у спільних справах, разом проводити вільний час, можна використовувати метод, який умовно може бути названий методом психологічного погладжування. Він припускає, що настрої людей, їхні почуття піддаються регулюванню, потребують певної підтримки. Тому підприємству пропонується проводити спільний відпочинок колективу. Ці та подібні до них заходи знімають психологічну напругу, сприяють емоційній розрядці, викликають позитивні почуття взаємної симпатії і таким чином створюють морально-психологічну атмосферу в організації, що ускладнює виникнення конфліктів.

Щоб члени колективу з повагою належали до думки одне одного, можна скористатися методом взаємного доповнення. Облік і вміле використання не лише здібностей, а й недоліків людей, які тісно пов'язані один з одним, допомагають зміцнити взаємну довіру та повагу людей до їхньої співпраці, а отже допомагають уникнути конфліктів.

Щоб ускладнити емоційне поєднання для команди, ви можете використовувати метод милосердя, розвиток емпатії та співчуття до інших людей, розуміючи їх внутрішні стани, готовність надати своєму партнеру практичну допомогу.

Підтримання та зміцнення співробітництва відносин взаємовиручки є центральним завданням ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» всієї тактики запобігання та вирішення конфлікту. Її рішення носить комплексний характер і включає методи соціально-психологічного організаційно - управлінського і морально-етичного характеру. Багато в чому це залежить від керівництва, тому директор та адміністратори повинні прислухатися до наступних рекомендацій:

1. Частіше замислюватися над точністю оцінки здібностей та нахилів працівників;
2. Якнайчастіше демонструвати довіру та підтримку підлеглим
3. Якщо виникла необхідність когось покритикувати, не слід упускати з уваги правила конструктивної та етичної критики;
4. При невдачах працівників оцінювати насамперед обставини, в яких діяла людина, а не її особисті якості;
5. Використовувати стиль керівництва, що відповідає конкретній виробничій ситуації та особливостям складу співробітників;

Згуртування команди організації – це контрольований процес, де лідер організації відіграє ключову роль. Однак слід пам'ятати, що в процес об'єднання в колектив, крім лідера, повинні бути залучені всі члени колективу. Згуртованість реалізується за допомогою різних формальних і неформальних методів управління. Уявімо кілька ключових стратегій і дій для згуртування команди.

Пропонуються такі методи формування та підтримки організаційної культури для згуртування колективу організації, які можуть бути використані керівництвом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» що показано в рисунку 3.2



Рис. 3.2. Методи згуртованості колективу

Джерело: зроблено автором

1. Поведінка керівника. Керівник організації повинен стати прикладом, взірцем для наслідування, показувати приклад такого ставлення і поведінки, які необхідно закріплювати і розвивати серед співробітників компанії.

2. Навчання персоналу. Навчання та розширене навчання працівників розроблено не лише для передачі необхідних знань та розвитку своїх професійних навичок, але є найважливішим інструментом пропаганди та консолідації необхідного ставлення до справи, щоб організувати та уточнити, яке управління поведінкою чекає ваших працівників, яка поведінка буде заохочена, зміцнена, зміцнена, зміцнюється. Привіт. Співробітники зможуть виконувати свою роботу якісно, і кількість причин конфліктів зменшиться.

3. Спільний відпочинок. Керівництву та лідерам ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» слід періодично організовувати спільні поїздки співробітників компанії на 1-2 дні на відпочинок проводити корпоративні вечірки та ін. Це сприятиме зняттю стресу, що накопичився, розвитку неформальних відносин між співробітниками, поліпшенню відносин між ними та подальше підвищення якості їх роботи.

4. Розвиток системи стимулювання відповідно до потреб працівників. Принципи побудови системи стимулювання та її основна спрямованість повинні

підтримувати ті норми поведінки та робочі результати, в яких знаходить найбільш повний вираз підтримуваний керівництвом організаційна культура, водночас враховуючи потреби та інтереси співробітників. Непослідовність та розбіжність слова та справи тут неприпустимі.

5. Організаційні традиції та порядок. Організаційна культура є міцною та транслювано в традиціях та практиках, що діють в організації. З цією метою керівництво «Ашан Україна Гіпермаркет», рекомендованим для узагальнення роботи працівників компанії та надання найкращих працівників на місяць; Здоров'я працівників на рівні дня народження, особливо святкує ювілеї; Святкуйте особливо значні свята (день народження компанії, Новий рік тощо).

Також для вдосконалення процесу управління конфліктами серед співробітників необхідний психологічний супровід роботи з особовим складом:

1. Прискорення професійної адаптації новоприйнятих співробітників;
2. Психологічне консультування;
3. Розширення у співробітників діапазону соціально та особистісно прийнятних засобів для самостійного подолання наявних труднощів;
4. Здійснення моніторингу соціально-психологічного клімату у закладі;
5. Аналіз причин та джерел підвищеної психічної напруги в підрозділах;

Наставництво відіграє важливу роль у вдосконаленні конфліктної ситуації, основними завданнями якого є адаптування людей до роботи в ТОВ «Ашан», залучення до життя колективу, до нової життєдіяльності, орієнтування на засвоєння позитивних традицій, глибоке усвідомлення службового обов'язку та вимог присяги. Навчання помічників професійній майстерності, форм і методів роботи, розвиток здатності самостійно та якісно виконувати покладені на них обов'язки, зразкова поведінка при роботі з покупцями, підвищення кваліфікації, рівня підготовки, уміння володіти технікою яка необхідна для роботи, надання підтримки та допомоги у подоланні труднощів. Формування у підлеглих необхідних стійких морально-вольових якостей, високої свідомості, дисциплінованості, працьовитості, відповідальності за доручену справу та свої вчинки.

Також важливо розуміти що технологія попередження конфліктів є сукупністю спеціальних прийомів а також засобів та методів що впливають як на перед конфлікту ситуацію так і на сторони конфлікту.

Впливати на дані ситуації яка може закінчитися створенням конфлікту можна по напрямкам:

1. Трансформувати реальність згідно з очікуваннями зацікавлених суб'єктів, нейтралізував тим самим предмет потенційного конфлікту.
2. Трансформувати особисте відношення до проблемного питання, яке служить основою конфронтації, іншими словами, впливати на свою власну поведінку.
3. Трансформувати відношення супротивника до проблемного питання, інакше кажучи, зробити дію на його свідомість і поведінку.

Основними методами об'єднання команди для вирішення конфліктних ситуацій в організації будуть правильна поведінка лідера, відповідь на управління поведінкою працівників у критичних ситуаціях. Поширена підготовка працівників, розвиток системи стимуляції відповідно до потреб працівників, організаційних традицій та замовлень, використання корпоративного символізму, спільного відпочинку. Залучення працівників до процесу прийняття рішень.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для аналізування та використання методу в практичній діяльності використано дані підприємства з роздрібної торгівлі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Це підприємство із довгою історією діяльності у галузі роздрідної торгівлі в світі та 5 років має діяльність в Житомирі з принципами діяльності тощо. Основними видами продукції підприємства є продаж різних товарів. Підприємство проявляє велику увагу до людських ресурсів та відносин між працівниками, зокрема, розвиває методи управління конфліктами,

використовуючи плани підвищення кваліфікації та розвитку професійних вмінь та навичок.

Попередній аналіз бізнес-торгівлі свідчить про існування великої кількості конфліктів. Причина полягає в тому, що компанія постійно працює з покупцями, які приходять в різні настрої, що часто є причиною конфлікту та тим, що компанія не перешкоджає конфліктам.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління та профілактики конфліктів у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» спрямовані на усунення недоліків у вирішенні конфліктних ситуацій у сфері праці команди, оскільки заходи можуть вплинути на продуктивність всього підприємства лише опосередковано, то визначити точний економічний ефект неможливо.

Оцінимо вартість заходів які запобігають зменшенню конфліктів. Головна проблема системи управління конфліктами в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» відсутня система запобігання конфліктів і стресів. Щоб її вирішити проблеми, необхідно виділяти кошти з бюджету підприємства.

Тренеру для оплати курсу тренінгу по поведінки працівників під час конфліктів що призведе до менеджера який краще розуміє суть конфлікту, як посереднику, де опонент програми може звернутися, коли: а) предметом регулювання є довгий конфлікт. Всі аргументи сили і засоби вичерпані, але вирішення конфлікту при цьому не наступило; б) сторони відстоюють протилежні, взаємовиключні інтереси і не можуть знайти спільних точок дотику; в) по-різному трактуються правові норми або інші критерії, які є ключовими у вирішенні конфлікту; г) однієї зі сторін завдано серйозної шкоди і вона вимагає санкцій по відношенню до опонента; д) сторонам важливо зберегти хороші відносини, конфлікт не інтенсивний, але взаємовигідне рішення вони знайти не можуть; е) опоненти прийшли до тимчасової угоди, але необхідний зовнішній об'єктивний контроль за його виконанням.

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення системи конфліктів та управління стресом в організації необхідно з'ясувати, наскільки ефективні ці методи будуть ефективними. Економічна ефективність методів передбачає

вирішення проблем, з якими стикається організація. Це залежить від правильного та раціонального використання людських ресурсів. Таким чином, методи вдосконалення системи конфлікту та управління стресом в організації є соціально-економічними.

Оперативне самостійне втручання кадровика в конфлікт можливе в ситуації, коли: а) існує небезпечна ескалація конфліктних подій і безпосередня загроза насильства; б) одна зі сторін інтенсивно використовує насильство; в) Медіатору це особисто не вигідно;

Оцінимо вартість заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресів в адміністрації що показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка вартостей вдосконалення системи управління конфліктами

№	Заходи	Час реалізації	Кадри	Ціна
1	Курси менеджера по поведінки працівників під час конфлікту	Січень 2023	Менеджери нижчої та середньої ланки	60 000 грн
2	Спортивні заходи	Протягом року	Всі співробітники підприємства	За рахунок працівників підприємства
3	Організація тренінгу згуртованості	Лютий 2023	Всі співробітники підприємства	80 000 грн

Джерело: зроблено автором

За даними таблиці 3.2 можна зробити висновок, що заплановані заходи несуть невеликі витрати а саме 140 000 грн.

Проблема адекватної оцінки привабливості запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом з підходами до організації управління капітальними інвестиціями визначається тим, наскільки майбутні інвестиції виправдовують сьогоднішні витрати. Для цього розраховуємо чистий дисконтований дохід від інвестиційного проекту, індекс прибутковості та внутрішню норму прибутку.

Ефективність навчання розраховуються за формулою 3.1:

$$E = \frac{(D-B)}{B} * 100\% \quad (3.1)$$

Де Е – ефективність

Д – доходи

В – витрати

Такі напрямки, як консультування менеджерів, краще використовувати для менеджерів різних рівнів. Вартість його впровадження в основному складаються з витрат на залучення коучів. Оскільки менеджери можуть проводити окремі заходи самостійно щодо вдосконалення управління конфліктами, ми вважаємо, що оптимальний час, витрачений на визначені заходи для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» становить 4 години на тиждень. Це в середньому 16 годин на місяць або два робочі дні. Від 50 менеджерів доцільно провести всіх менеджерів але використати 5 коучів по 10 менеджерів на групу.

Таблиця 3.3.

Оцінка ефективності проведення курсів менеджерів по поведінки
працівників під час конфлікту

Показник	Значення
Витрати на навчання всього	60000
У т.ч. на 1 працівника	1200
Прогнозований дохід на навчання 1 працівника	1350
Ефективність	11

Джерело: зроблено автором

Отже проведення тренінгів по оцінці ефективності курсів менеджерів по поведінки працівників під час конфлікту сприятиме зменшення конфліктів на 11%

Такі напрямки як консультування працівників в гіпермаркеті, краще використати різних працівників а саме: продавці та касири адже вони найчастіше є учасниками конфлікту з покупцями. Вартість впровадження консультування в основному складаються з витрат на залучення коучів. Оскільки персонал можуть проводити окремі заходи самостійно щодо вдосконалення управління конфліктами, ми вважаємо, що оптимальний час, витрачений на визначені заходи для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» становить 4 години на тиждень. Це в середньому 16 годин на місяць або два робочі дні. Доцільно провести всіх менеджерів але використати 100 працівників по 20 працівників на групу.

Таблиця 3.4

Організація тренінгу з згуртованості персоналу

Показник	Значення
Витрати на навчання всього	80000
У т.ч. на 1 працівника	800
Прогнозований дохід на навчання 1 працівника	930
Ефективність	16

Джерело: зроблено автором

Отже проведення тренінгів по організації тренінгів зі згуртованості персоналу сприятиме зменшення конфліктів на 16%

Спортивні заходи оцінюються в 0 гривень для підприємства адже організовування таких заходів а також проведення святкових зустрічей ціною буде загальною оцінкою учасників заходів.

Проаналізувавши оцінки ефективності запропонованих заходів можна прийти до висновку що попри досить високі витрати, а саме 140 000 гривень але попри це що і оцінка ефективності проведення курсів менеджерів по поведінки працівників під час конфлікту дає ефективність 11% що і організація тренінгу з згуртованості персоналу дає ефективність 16%

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дозволило не тільки виявити причини виникнення конфліктів, а також дало можливість сформулювати низку рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конфліктами у досліджуваній організації.

Найбільш цікавою ідеєю є профілактика конфліктів - робота з ще не розпочатими, а лише можливими конфліктами.

Найбільш загальні рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» можуть бути зведені до наступних рішень:

1. організація тренінгу з групової згуртованості
2. Проведення спортивних заходів
3. Проходження курсів менеджера по поведінки працівників під час конфлікту

Одне з важливих завдань керівника підрозділу – забезпечити збалансованість прав та відповідальності кожного із співробітників, а також довіреного підрозділу як структурної одиниці.

Однією з причин чому працівники підприємства працюють з не найкращим емоційним станом це те що підприємство дуже слабо оцінює фінансову складову працівників тому працівники вважають що не потрібно сильно намагатися показувати гарний результат

Виходячи з отриманих підсумків у дослідженні, слід наголошувати на такі проблеми в організації:

- Члени колективу виявляють байдужість до більш тісного спілкування, виражають негативне ставлення до спільної діяльності;
- у колективі кожен співробітник вважає свою думку основною і нетерпимою до думок колег;
- у важких випадках колектив «розкисає», виникають розгубленість, сварки, взаємні звинувачення;

Згуртованість реалізується за рахунок використання різних формальних та неформальних методів управління.

Методами для зменшення конфліктних ситуацій є:

- Правильна та справедлива поведінка керівництва
- Спільне навчання персоналу
- Спільний відпочинок
- Розвиток системи стимулювання

Також для вдосконалення процесу управління конфліктами серед співробітників необхідний психологічний супровід роботи з особовим складом:

- Прискорення професійної адаптації новоприйнятих співробітників;
- Психологічне консультування;
- Розширення у співробітників діапазону соціально та особистісно прийнятних засобів для самостійного подолання наявних труднощів;

Проаналізувавши оцінки ефективності запропонованих заходів можна прийти до висновку що попри досить високі витрати, а саме 140 000 гривень але

попри це що і оцінка ефективності проведення курсів менеджерів по поведінки працівників під час конфлікту дає ефективність 11% що і організація тренінгу з згуртованості персоналу дає ефективність 16%

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей управління конфліктами та створення заходів для зменшення кількості конфліктів надало можливість зробити наступні висновки:

1. У багатьох випадках конфлікт розуміється як форма взаємодії людини на основі всіх видів реальних чи ілюзорних, об'єктивних та суб'єктивних суперечок.

2. Карл Маркс у своїй теорії вважав, що конфлікт є просто неминучим та дуже поширеним явищем у соціальних системах.

3. Конфлікти управління - це конфлікти, що з'являються у системах соціальної взаємодії предметів та об'єктів управління.

4. Ділові конфлікти виникають у процесі підтвердження та зміцнення ринкових позицій компанії. Такі конфлікти охоплюють весь бізнес в цілому і включають залучення великої кількості різних типів ресурсів та їх наслідки які здатні суттєво змінити активність компанії.

5. Американський психолог Кеннет Томас наголосив на п'яти основних підходах до вирішення конфліктної ситуації: суперництво полягає в нав'язуванні іншій стороні вигіднішого для себе рішення, компроміс полягає в бажанні опонентів завершити конфлікт частковими поступками, співпраця вважається примусовою або добровільною відмовою боротьби та передачі, результати вважається найбільш ефективною стратегією суперечливої поведінки, відступ уникаючи конфліктів, намагаючись зробити це з мінімальними втратами .

6. Під час конфлікту сторони мають право звертатися до нормативно-правових актів таких як методичні рекомендації та Закони України що говорять про можливість використання страйків та створення медіативної групи.

7. Auchan Holding — французька корпорація, представлена в багатьох країнах світу. Одне з найбільших у світі операторів роздрібних мереж. Номінально Ашан є основним структурним підрозділом сімейної корпорації «Асоціація сім'ї Мюльє».

8. Проаналізувавши показники оцінки фінансового стану підприємства ми бачимо що при тому що підприємство має борги але ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна» працює над покриттям боргів власним капіталом.

9. Найбільш загальні рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» можуть бути зведені до наступних рішень:

- Організація тренінгу з групової згуртованості
- Проведення спортивних заходів
- Проходження курсів менеджера по поведінки працівників під час конфлікту

10. Методами згуртованості колективу та запобігання конфліктами є:

- Поведінка керівника. Керівник організації має стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи зразок такого ставлення до справи та поведінки.

- Навчання персоналу. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу покликане передавати працівникам необхідні знання та розвивати у них професійні навички.

- Спільний відпочинок. Керівництву та лідерам ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» слід періодично організовувати спільні поїздки співробітників компанії на 1-2 дні на відпочинок проводити корпоративні вечірки.

- Розвиток системи стимулювання відповідно до потреб працівників. Принципи побудови системи стимулювання та її основна спрямованість повинні підтримувати ті норми поведінки та робочі результати, в яких знаходить найбільш повний вираз підтримуваний керівництвом організаційна культура, водночас враховуючи потреби та інтереси співробітників. Непослідовність та розбіжність слова та справи тут неприпустимі.

11. Проаналізувавши оцінки ефективності запропонованих заходів можна прийти до висновку що попри досить високі витрати, а саме 140 000 гривень але попри це що і оцінка ефективності проведення курсів менеджерів по поведінки працівників під час конфлікту дає ефективність 11% що і організація тренінгу з згуртованості персоналу дає ефективність 16%

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієва Н. М. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ: Інститут післядипломної освіти КНУ, 2005. 101 с.
2. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій: № 3. С.111–119. 2012
3. Боднар В. М. Сучасні теорії конфлікту // Науковий вісник Ужгородського університету. 2010. Вип. 15. С. 211-215.
4. Батракова Т.І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. Економічні студії Науково-практичний економічний журнал. С.7 — 11 1(09) лютий 2016
5. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми. Наукові праці НУХТ, Т.21, №6. Київ, 2015.
6. Березовська Л. І. Психологія конфлікту : навч.- метод. посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с
7. Базилевич В. Д. Макроекономіка: підручник для вузів. Знання, Київ: 2006. 624 с.
8. Балабанова Л. В., Савельєва К. В. Конфліктологія: навч. посіб. Видавничий дім «Професіонал», Київ: 2009
9. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: ВД «Професіонал» 2013.
10. Вологін Ю. Менеджмент в освіті як соціально-психологічне визначення особистості в українській діяльності. 2011
12. Ващенко І. В. Загальна конфліктологія: навч. посіб. Харків : Оригінал, 2001. 210с
12. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. 2010.
13. Гришова І. Ю. Соціально – економічний розвиток підприємств в контексті рішень економічних конфліктів. 2015.
14. Гірник А. М. Основи конфліктології: навч. посіб. Києво-Могилян. акад.,

Київ: 2010.

15. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. 2015.

16. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.

17. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. Київ.: Зв'язок, 2000. 152 с.

18. Гавкалова Н.Л. Класифікація концепцій управління персоналом. Бізнес-Інформ. – 2011

19. Гребеньков Г. В. Конфліктологія: навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2011. 229 с.

20. Джен К. Міжкультурні різниці в управлінні конфліктами. Журнал – 2011.

21. Дараганова Н. В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів // Юрид. наука. 2011. Вип. 6. С. 77– 83 1

22. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2015.

23. Долинська Л. В. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ : 2010. с. 303.

24. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. Центр навчальної літератури, Київ, 2005. 456 с.

25. Ентоні С. Керівництво інноватора: як вийти на нових споживачів за рахунок спрощення та здешевлення продукту. Юрайт. 2011.

26. Ємельяненко Л.М., Сімоходська О.В. Управління конфліктами: підручник - К.: КНЕУ, 2011.

27. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М Конфліктологія.. Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2003.

28. Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами – К.: Кондор, 2010.

29. Закон України про Медіацію: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

30. Закон України про трудові ресурси:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр#Text>

31. Ізюмова Е.А. Вдосконалення організаційної структури управління. Фундаментальні дослідження. - 2009.- С.133-135.
32. Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у Корпорації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011
33. Ковальчук Г. Р. Джерела виникнення конфліктів в економіці України на різних етапах її розвитку – Львів. Видавництво Львівської політехніки, 2012.
34. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами / А. Г. Кульчицька // Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2012.
35. Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. - Одеса: Атлант, 2012 р.
36. Климентьєва О.С. Причини виникнення конфліктів у професійній діяльності. Педагогіка і психологія – Харків. 2016.
37. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту – 2015
38. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. – 2016
39. Левицька Е. Менеджмент підприємств за кризових умов : – Львів, 2007.
40. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: Теорія і сучасна практика: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 416 с.
41. Мороз О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства — Вінниця : ВНТУ, 2010
42. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій: МАУП, 2009.
43. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві. Персонал. - 2013.
44. Макуха С. М., Шевченко Л. С., Гриценко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Харків : Право, 2013. 216 с.
45. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху: навч. посіб. Харків : Основа, 2006. 160 с.

46. Методичні рекомендації про конфлікт інтересів:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0839884-17>
47. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2. с.79–83.
48. Нагайцев В.В. Конфлікт-менеджмент в організації. Управління сучасною організацією: досвід, проблеми та перспективи. 2016.
49. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2001. 560 с
50. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. – К. : “Кондор”. – 2013.
51. Орлов В. Ф. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. Київ : ДЕТУТ, 2008. 422 с.
52. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 160 с
53. Осипова Н. П., Воднік В. Д., Клімова Г. П. Соціологія: підруч. Київ : Юрінком Інтер, 2003. 336 с.
54. Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. К., 2014
55. Посадова інструкція. Затверджена наказом директора ТОВ «АШАН» Жан-П'єра Жермена №16 від 01.12.2007
56. Прикладна конфліктологія: Підручник. Харків: Харвест, АСТ, 2017. 624 с.
57. Прокопчук І. Імовірність конфлікту цінностей “свобода” та “демократія” // Віче. – 2000. – № 4. – С. 140-148
58. Розанова В.А. Психологические особенности конфликтов. Минск: Изд. 2009
59. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. К.: Мова, 2019. 475 с
60. Романова О. С. Менеджмент організації. К.: Енергія, 2018. 314 с.
61. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Психологія тимбілдингу: навч. посіб. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
62. Ратніков В. П. Філософія : навч. посіб. Москва: Юніті-Дана, 2004. 101 240 с
63. Русинка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 332с.
64. Свиридчук Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішення

юридичних конфліктів //Вісник. №4. 2014.

65. Сергієнко Т. Конфлікт в колективі і роль лідера в своєму рішенні. Гуманітарний бюлетень. - 2012.

66. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств. Проблеми теорії і практики управління. - 2014.

67. Способи розв'язання конфліктів. – Режим доступу: <https://www.br.com.ua/referats/Managment/29621.html>.

68. Середа О. Г. Медіація (посередництво) як альтернативний спосіб вирішення трудового спору // Право та інновації. 2017. Вип. 2. С. 38-45.

69. Сівчук І. П. Мінімізація негативних наслідків конфліктів на підприємстві // Галицький економічний вісник. 2011. Вип. 1(30). С. 98-102

70. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2011.

71. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підруч. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.

72. Управління як соціальний феномен: Монографія. - К., 2012.

73. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 360 с.

74. . Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 172 с

75. Шульга Л. М. Сучасний погляд на управління загальноосвітнім навчальним закладом // Освіта і управління. 2006. Вип. 3-4. С. 138-143.

76. Щукін Г. К. Конфліктологія. Київ: Либідь, 2007

77. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012.

ДОДАТКИ