

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

10.02 МКР.932 «С» 2021.06.14 06 ПЗ

**СОХІЄВОЇ АЛЕССИ МИКОЛАЇВНИ**

**2021 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 331.109:658

НУБІП України

ПОГОДЖЕНО  
Декан  
гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій

Савицька І. М.

С. О. Кубицький

(підпис)

(підпис)

« » 2021 р.

« » 2021 р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління конфліктами в колективі підприємства»

НУБІП України

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

НУБІП України

Гарант освітньої програми  
к. пед. н., професор

Кубицький С. О.

(підпис)

НУБІП України

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи  
д. пед. н., професор

Журавська Н.С.

(підпис)

Виконала

Сохієва А.М.

(підпис)

НУБІП України

КИЇВ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій

к. пед. н., професор

С. О. Кубіцький

2021 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Сохієвій Алесі Миколаївні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління конфліктами в колективі підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 14.06.2021 р. № 932 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 25.11.2021  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

- 1) нормативно-правові акти України.
- 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела.
- 3) фінансова звітність ТОВ «PULSEINTERNATIONAL».
- 4) внутрішні кадрові звіти ТОВ «PULSEINTERNATIONAL».

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Вивчення теоретичних аспектів вдосконалення управління конфліктами в організації;
2. Аналіз системи управління персоналом в ТОВ «PulseInternational»;
3. Виявлення актуального стану системи управління конфліктами в ТОВ «PulseInternational»;
4. Розробка заходів щодо вдосконалення управління конфліктами в ТОВ «PulseInternational».

Дата видачі завдання «20» листопада 2020 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ (Журавська Н.С.)

(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(Сохієва А.М.)

(підпис)

**РЕФЕРАТ**  
**магістерської кваліфікаційної роботи**  
**«Управління конфліктами в колективі підприємства»**  
**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**гуманітарно-педагогічного факультету**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Управління персоналом»**  
**Національного університету біоресурсів і природокористування України**  
**Сохієвої Алесси Миколаївни**

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 112 сторінках друкованого тексту, робота містить 10 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел включає 89 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи вивчення теоретичних аспектів вдосконалення управління конфліктами в організації.

Другий розділ містить аналіз системи управління персоналом та виявлення актуального стану системи управління в ТОВ «PulseInternational»;

У третьому розділі представлено заходи, що було розроблено для вдосконалення управління конфліктами в ТОВ «PulseInternational».

**Ключові слова:** конфлікт, управління персоналом, соціальна взаємодія, конфліктна поведінка, конструктивне вирішення конфлікту.

<b>ЗМІСТ</b>	
НУБІП України	9
ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
<b>КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	13
1.1 Основні ознаки та класифікації конфліктів .....	13
1.2. Причини виникнення конфліктів в організаціях .....	21
1.3. Методи управління конфліктами в колективі .....	33
Висновки за розділом 1 .....	47
РОЗДІЛ 2. АКТУАЛЬНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
<b>КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «PULSE INTERNATIONAL»</b> .....	50
2.1 Характеристика системи управління на підприємстві .....	50
2.2 Аналіз якісного складу та плинності персоналу на підприємстві .....	57
2.3 Аналіз ефективності методів управління конфліктами в колективі .....	66
Висновки за розділом 2 .....	69
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБґРУНТУВАННЯ	
<b>ПРОЕКТУ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ</b>	
<b>«PULSE INTERNATIONAL»</b> .....	76
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення управління конфліктами на	
підприємстві .....	76
3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності проєкту .....	85
Висновки за розділом 3 .....	87
ВИСНОВКИ .....	92
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ .....	95
ДОДАТКИ .....	105

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Актуальність даної теми полягає в тому, що будь-яка людина, яка працює на виробництві або в будь-якій іншій сфері, неминуче стикається з конфліктними ситуаціями, від вирішення яких часто залежить, як процес роботи, так і психологічний клімат в колективі. Щоб полегшити та зробити більш успішним співробітництво колег по роботі, дуже важливо знати методи вирішення конфліктних ситуацій, особливо в процесі праці. Існують неминуче виникаючі чинники, які ускладнюють досягнення, як інтересів людей, так і цілей організації. Цими факторами є конфлікти і стреси всередині підприємства. Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок і поглядів двох або більше людей. Конфлікт складається з певних елементів, без яких його б не існувало.

В першу чергу, це суб'єкти конфлікту. Суб'єктами конфлікту називають учасників конфліктної взаємодії. Вони діляться на дві групи, де до першої належать ті, чий інтереси були безпосередньо порушені, а до другої – ті, чий інтереси були порушені побічно. Так само існує об'єкт конфлікту. Він може виступати в якості ресурсу, влади або цінності, до якої прагнуть конфліктуючі сторони. Його бачать в якості центральної ланки конфліктної ситуації, і саме через це часом об'єкт розглядають, як привід конфлікту.

Предметом конфлікту називають те саме протиріччя, завдяки якому він і виник. Це проблема, що служить причиною ворожнечі між сторонами. Плюс до всього, є не менш важливі елементи. Група підтримки – це люди, що розділяють точку зору одного з опонентів і підтримують його. Інші учасники – особи, що зробили незначний епізодичний вплив на поточний процес.

Конфлікт – явище, що грає особливу роль в психічному житті людей, в їх розвитку, самореалізації, а також у стосунках з іншими людьми. Саме тому правильніше було б вважати конфлікт нормою виробничих відносин.

Дослідженням конфліктів в організаціях свого часу займались багато зарубіжних (Г.Гегель, Ч.Дарвін, У.Макдугалл, В.Самнер, Г.Зіммель, З.Фрейд,

К.Лоренц, Е.Берн, М.Амстуті, Л.Козер, К.Левин, Я.Морено, А.Басс, Т.Парсонс та ін.) та вітчизняних (В.А.Рудьєв, С.О.Гуткевич, Т.Л.Мостенська та ін.) вчених, проте деякі питання щодо вирішення та усунення конфліктних ситуацій у сучасних умовах господарювання досі підлягають більш глибокому дослідженню.

Актуальність дослідження крім того зумовлена неможливістю простого копіювання Україною накопиченого багаторічного досвіду західних країн, які прийшли до розвиненого капіталізму традиційними шляхами від докапіталістичних форм суспільного розвитку. Україна, так само як і ряд інших країн, які становлять колишню соціалістичну систему господарювання, переходить до ринкової економіки в умовах, далеких від традиційних, що вимагає всебічного врахування специфічних ознак при вирішенні проблеми регулювання та вирішення соціально-економічних конфліктів. Все викладене в сукупності визначає актуальність обраної теми і об'єктивну необхідність проведення дослідження з проблеми регулювання конфліктів в організації.

*Ступінь наукової розробленості.* Дослідження проблематики конфліктів має тривалу історію. Ще античні мислителі Епікур, Аристотель, Платон вивчали стосунків між людьми, їх поведінку в процесі взаємодії один з одним, природу виникнення міжособових конфліктів на основі раціонального осмислення сутності устрою суспільства. Вивчення конфлікту інтересів в організації як дослідницька проблема не отримала до теперішнього часу достатньої уваги з боку вітчизняних вчених. Дослідження формувалося на базі теоретичних і методологічних розробок українських і зарубіжних вчених в області управління організацією. В роботі використані фундаментальні праці з проблем виникнення і розвитку конфліктів відомих соціологів, філософів: М.Вебера, Р.Дарендорфа, Г.Зіммеля, Л. Козера, К.Маркса, Т.Парсонса, С.Роуз-Аккерман та ін. Проблема розгляду конфлікту інтересів з управлінської точки зору відображена в наукових роботах не в повній мірі. Не всі проблеми управління конфліктами інтересів отримали до

теперішнього часу всебічний і поглиблений розгляд, багато питань залишаються дискусійними.

*Мета дослідження:* розробити та обґрунтувати напрями вдосконалення управління конфліктами в організації ТОВ

«PulseInternational».

*Об'єкт дослідження* – управління конфліктами.

*Предмет дослідження* – вдосконалення управління конфліктами в ТОВ «PulseInternational».

Відповідно до мети, об'єкту і предмету поставлені такі завдання дослідження.

- вивчення теоретичних аспектів вдосконалення управління конфліктами в організації;

- аналіз системи управління персоналом в ТОВ «PulseInternational»;

- виявлення актуального стану системи управління конфліктами в ТОВ «PulseInternational»;

- розробка заходів щодо вдосконалення управління конфліктами в ТОВ «PulseInternational».

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в тому, що уточнено: сутність поняття «конфлікт», «конфліктна ситуація».

*Практична значимість* роботи полягає в тому, що вдосконалення управління конфліктами є основою підвищення якості системи управління персоналом організації в цілому. Висновки і рекомендації, отримані в

результаті дослідження, можуть бути використані в практиці управління, в системі підвищення кваліфікації менеджерів з управління персоналом.

Робота виконана на інформаційній базі, що містить: матеріали бухгалтерської та статистичної звітності об'єкту дослідження, планові і первинні документи, періодичні видання, законодавчі та нормативні акти України, Інтернет-ресурси тощо.

У ході виконання роботи використані наступні *наукові методи*: методи організації дослідження (порівняльний, лонгітюдний методи); емпіричні



методи (анкетування, тестування, спостереження, контент-аналіз); методи обробки даних (якісний і кількісний аналіз із застосуванням методів математичної статистики); метод інтерпретації результатів дослідження (структурний метод).

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження було обговорено на засіданнях кафедри управління та освітніх технологій (2020-2021 рр.) та апробовано на двох конференціях (2021 р.).

**Публікації.** Основні теоретичні положення та результати дослідження знайшли своє відображення в одній статті у науковому виданні (2021 р.).

Робота містить вступ, 3 розділи, висновки і пропозиції, список використаної літератури, додатки.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Основні ознаки та класифікації конфліктів

Практика показує, що в житті багато випадків, коли конфліктну ситуацію усунути неможливо з об'єктивних причин. З формули конфлікту слід: щоб уникнути конфлікту, слід проявляти максимальну обережність, не створювати інциденту.

Конфлікт в цілому визначають, як одну з форм людської взаємодії, в основі якої можуть лежати різного роду реальні або ілюзорні, об'єктивні і суб'єктивні, в різному ступені усвідомлення протиріччя між людьми зі спробами з вирішення на тлі прояву емоцій.

На думку таких авторитетних авторів як Ф. Тейлор, А. Файоль та Е.Мейо, конфліктів можна і необхідно уникати. Хоч вони й належали до різних шкіл управління, їх погляди на це рахунок збігалися. Вони вважали, що конфлікт це показник поганого управління та низько ефективною роботи підприємства. Звичайно ж, їм був зрозумілий той факт, що цілі окремого індивіда і організації можуть відрізнятись. Внаслідок чого з'являється можливість для виникнення протиріччя. Або ж відмінність бажань чи думок серед персоналу здатна привести до розбіжностей. З їх точки зору уникнути цього всього не складає особливих труднощів, якщо в колективі організації хороші взаємини [10, с.33].

Конфлікт (від лат. Conflict – зіткнення) – найбільш деструктивний спосіб розвитку та завершення протиріччя, що виникають в процесі соціальної взаємодії, а також боротьба підструктур особистості.

Конфліктом називають розбіжність думок, цілей, бажань між його учасниками, де кожна сторона намагається відстояти свої погляди і інтереси, паралельно заважаючи своїм опонентам, зробити те ж саме [6, с.97].

Конфлікт може виникнути через поведінку однієї зі сторін. Наприклад, коли у одного з учасників є мета отримати щось, але дії другого перешкоджають його бажанням. Внаслідок подібних зіткнень дуже часто виникають ситуації, де ускладнено ухвалення рішення. Так відбувається, тому що рішення, прийняте в подібній ситуації має бути не просто правильним, з точки зору управління, а й мати своєрідний баланс. Для того ще б, в першу чергу, організація, а також і учасники конфлікту змогли якомога вигідніше для всіх вийти з цієї ситуації [18, с.41].

Немає нічого незвичайного в тому, що конфлікти виникають постійно. Це абсолютно нормально. Конфлікт можна назвати таким собі продуктом діяльності групи. І кожному з нас пощастило не раз, побувати в конфліктній ситуації. Людина не може їх уникати. Тому дуже важливо вміти виробити рішення, а не залишати це іншим.

Конфлікт неминучий, його виникнення найчастіше непередбачуване, а причини можуть бути найрізноманітнішими. В колективі і під час спільної роботи нерідко виникають ситуації, які породжують конфлікт.

Зазвичай це відбувається через те, що думки та інтереси працівників відрізняються один від одного. У таких ситуаціях кожен намагається відстояти свою точку зору. І це доводить той факт, що в міжособистієних відносинах конфлікти неминучі.

Але конфлікт може бути і корисний. Бувають такі проблеми, які можна вирішити лише за допомогою конфлікту. Тільки не треба забувати про те, що він повинен бути під контролем. В іншому випадки, найімовірніше, ця конфліктна ситуація завдає шкоди всій організації.

В теорії управління персоналом розглядається обмежене число з величезної кількості всіляких конфліктів, а саме конфлікти, що виникають в процесі виробничої діяльності.

Конфлікт організаційний – це зіткнення протилежно спрямованих організаційних позицій індивідів або груп незалежно від цілей один одного. При цьому свідомо поведінка однієї зі сторін (особистість, група або

організація в цілому) викликає дисонанс інтересів іншої сторони, що, в свою чергу, породжує у відповідь протидію і, в результаті, призводить до зниження ефективності спільної роботи, підвищення ризику, припинення спільної діяльності або інших негативних наслідків[27, с.102].

Управління організаційними конфліктами є процесом цілеспрямованого впливу керівника на персонал організації з метою ліквідації причин виникнення конфлікту, а також приведення поведінки конфліктуючих сторін у відповідність із нормами взаємовідносин, сформованими в організації.

Західними філософами та соціологами конфлікти визнаються найважливішими факторами соціального розвитку. Англійський філософ і соціолог Г. Спенсер вважав конфлікт «неминучим явищем в історії людського суспільства та стимулом соціального розвитку» [31].

Дослідженням конфлікту, як соціального явища займалися М.Вебер, Г.Зіммель, Г.Парк та ін.

У 50-х роках минулого століття німецьким соціологом Р. Дарендорф та американцем Л.Козера був вироблений принципово новий підхід до сприйняття конфлікту, як до неминучого і необхідного явища. М.Шеріф провів класичні психологічно-експериментальні дослідження поведінки групи в конфліктній ситуації. Значний внесок у розробку психології конфлікту внесли роботи К. Томаса, який виділив 5 основних типів поведінки людей в конфліктних ситуаціях і розробив спеціальний тест для визначення схильності особи до якого-небудь з цих типів [37, с.78].

В даний час в управлінні персоналом простежується чітка тенденція перенесення теоретичного аналізу соціальних конфліктів в площину конкретних соціально-психологічних рекомендацій.

Фахівці в області західного менеджменту (М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоурі) вважають, що для успішного управління конфліктною ситуацією необхідно точно визначити причини конфлікту, добре знати моделі розвитку

конфлікту як процесу і на підставі цього застосовувати структурні методи вирішення конфліктів [29, с.94].

Здатність ефективно діяти в ситуації конфлікту єтає для управлінців однією з ключових професійних якостей. У науковій літературі для характеристики даного явища використовується поняття «конфліктологічна компетентність». Вона включає ряд компонентів. Це, по-перше, знання про різні аспекти конфлікту (його сутність, закономірності виникнення та розвитку тощо).

По-друге, вміння і навички попередження та вирішення конфліктів, володіння технологіями конструктивної поведінки в ситуаціях складної міжособистісної взаємодії. Третім важливим елементом виступають особистісно професійні якості суб'єкту управлінської діяльності [14, с.52].

Володіння всіма аспектами конфліктологічної компетентності дозволяє керівнику підвищити ймовірність успішного вирішення конфлікту з урахуванням його реального характеру і причин, етапу конфлікту і особистісних особливостей учасників.

Ступінь конструктивності або деструктивності конфлікту визначається як його характером, так і способами впливу на нього. Дії з управління конфліктом повинні бути своєчасними і адекватними ситуації, що складається. З цією метою продуктивно спиратися на сутнісні ознаки конфлікту.

Одна з базових рис даного явища – наявність протиріччя, розбіжності (у поглядах, позиціях, інтересах тощо). Наступною важливою ознакою конфлікту є активність учасників, спрямована на протидію в ході досягнення протилежних цілей або ж однієї мети, але за рахунок інтересів іншої людини. Третьою ознакою конфлікту виступає наявність у взаєминах сторін негативних почуттів, спрямованих на опонента [14, с.53].

На основі ознак конфлікту можна організувати роботу по його вирішенню. При цьому слід виходити з того, що усунення хоча б однією зі складових переводить взаємодію в інше, вже, власне, не конфліктне русло.

Тому в будь-якому конфлікті важливим стає створення передумов для його врегулювання за допомогою [40]:

- припинення протистояння (конфлікт переходить в перед-конфліктну ситуацію, в якій сторони вже не можуть завдати явного збитку);

- зниження напруження емоцій (дає можливість для перетворення конфлікту в дискусію, виникає можливість домовлятися).

Після того як проведена діагностика ситуації і виявлено, що конфлікт дійсно має місце, необхідно визначити його тип і учасників.

На рис.1 наведено схему виникнення та наслідки конфлікту.

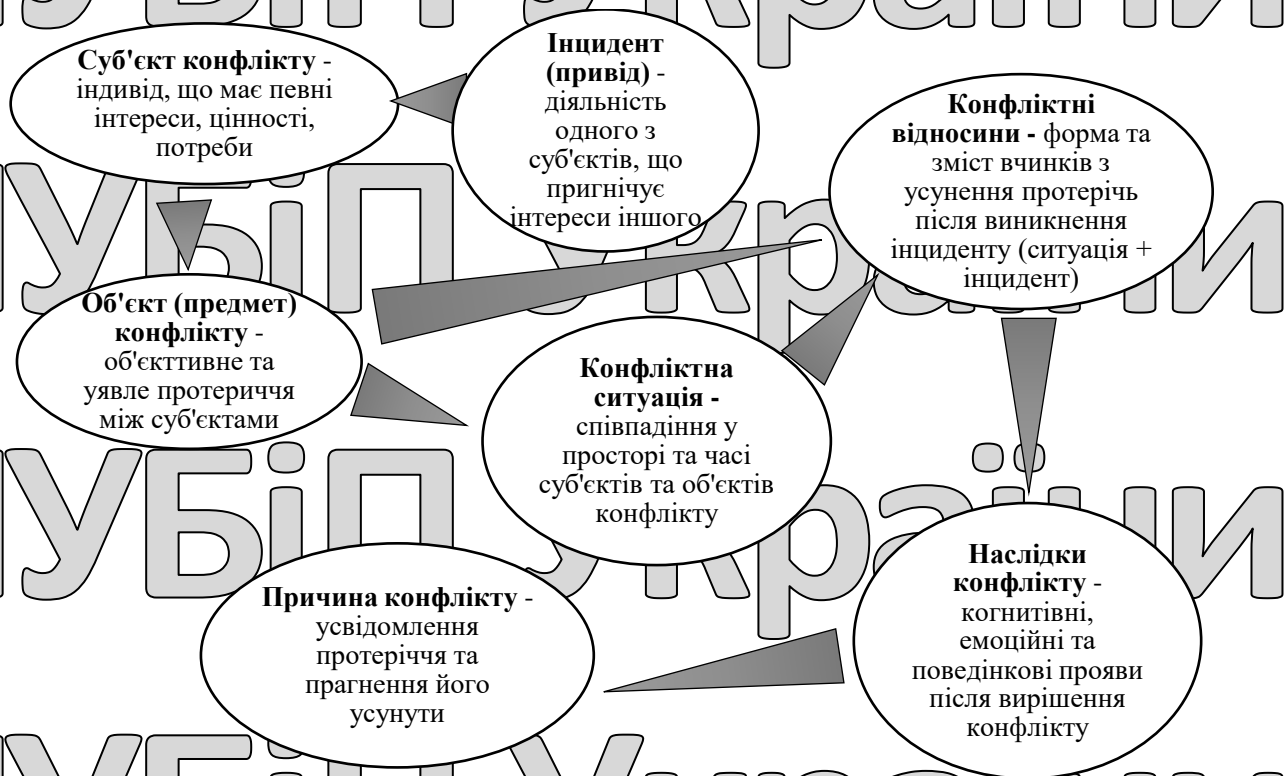


Рис.1. Картографія конфлікту [51]

Існують чотири основні типи конфліктів, а саме [60]:

1) Внутрішньо особистісні конфлікти або конфлікт рівнів психіки. Він обумовлений суперечністю людини особисто із собою. Внутрішньо особистісні конфлікти, які пов'язані з роботою в організації, можуть приймати різні форми. Один з найпоширеніших – це рольовий конфлікт, коли різні ролі людини пред'являють до неї суперечливі вимоги. На виробництві вони можуть виникати через перевантаженість роботою, або коли при відсутності роботи необхідно перебувати на робочому місці. Першими причинами такого конфлікту можуть послужити стреси, незадоволеність роботою, невпевненість в собі та в організації.

2) Міжособистісний конфлікт (рис.2). Цей тип конфлікту є найпоширенішим. Його причиною, як правило, є розбіжність поглядів і цінностей людей. В основі таких конфліктів лежать об'єктивні причини, наприклад, боротьба за обмежені ресурси[60].

За направленістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>•горизонтальні</li> <li>•вертикальні</li> <li>•змішані</li> </ul>
За формою проявлення	<ul style="list-style-type: none"> <li>•скриті</li> <li>•відкриті</li> </ul>
За значенням	<ul style="list-style-type: none"> <li>•конструктивні</li> <li>•деструктивні</li> </ul>
За сферою вирішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>•особисто-емоційні</li> <li>•ділові</li> </ul>
За характером причин	<ul style="list-style-type: none"> <li>•об'єктивні</li> <li>•суб'єктивні</li> </ul>
За часом протікання	<ul style="list-style-type: none"> <li>•пролонговані</li> <li>•ситуативні</li> </ul>

Рис.2. Види та типи міжособистісних конфліктів [65]

Конфлікти виникають між керівником і підлеглим, між співробітниками, або між керівниками одного рангу. Міжособистісний конфлікт зачіпає інтереси оточення, суперники стикаються віч на віч.

3) Конфлікт між особистістю і групою. Підприємство встановлює певні норми поведінки та праці. Кожен співробітник повинен їх дотримуватися, для того, що б бути прийнятим неформальною групою, і задовольнити особисті соціальні потреби. Можна виділити наступну класифікацію конфліктів «особистість-група»:

– Керівник – колектив. Причинами такого конфлікту можуть стати призначення нового керівника, визначений стиль управління, низька компетентність керівника.

– Рядовий член колективу – колектив. Фактори: проблемна особистість, порушення норм і правил всередині групи.

– Лідер – Група. Причинами такого варіанту є низька професійна підготовка лідера, перевищення повноважень лідерства, зміна групової свідомості, застосування компромату проти лідера [15, с.57].

4) Груповий конфлікт. Даний конфлікт відбувається між формальними і неформальними групами, так само між адміністрацією і профспілками. Вони зазвичай носять активний характер і мають велике число учасників, що, безсумнівно, ускладнює його вирішення.

Конфлікти в організації можна розділити на горизонтальні, вертикальні і змішані (див.рис.2).

Горизонтальний конфлікт – виникає між окремими (функціонально пов'язаними) напрямками діяльності в організації. Вертикальний конфлікт – виникає між керівником і підлеглим. Керівник, зазвичай, намагається збільшити свою владу, а підлеглий чинить опір цьому. Захищаючи свою автономію, підлеглі намагаються різними способами впливати на керівництво. Змішаний – між керівниками і спеціалістами окремих областей.

За джерелами виникнення конфлікту можуть бути діловими (пов'язані з офіційною діяльністю людини, з виконанням її ділових обов'язків) і



емоційними (пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями, що зачіпають неофіційні відносини) [47].

За обсягом конфлікти можна поділити на два види: глобальні (охоплюють значну частину колективу або весь колектив) і парціальні (конфлікт між працівником і керівником або між працівниками).

За функціональною значимістю конфлікти поділяють на позитивні (конструктивні) і негативні (деструктивні).

Конструктивний конфлікт сприяє розвитку організації. Його особливістю є те, що якщо вчасно не вирішити такий конфлікт, він перетворюється в деструктивний. Деструктивний ж полягає в нанесенні збитку організації. Посилення такого виду конфлікту веде до розвитку у його учасників стресу, що негативно впливає на згуртованість колективу [73].

Тотальний контроль може нервувати працівника, не давати йому можливості більш творчо підійти до виконання завдання і планувати власні ресурси. З іншого боку, недостатність, або неефективність (нерівномірність, необов'язковість) контролю працівників з низькою мотивацією, або з поганою самоорганізацією, приводить до невиконання ним доручень.

Висновок: конфлікт в тій чи іншій мірі може включати в себе як одну, так і декілька причин. Однак основна дія, як правило, розвивається навколо однієї з причин, яка на перших порах і визначає вибір технології або методу вирішення конфлікту, які ми розглянемо в наступному параграфі.

## 1.2. Причини виникнення конфліктів в організаціях

Конфлікт – спосіб вирішення спорів, що виникають під час постійної взаємодії, обговорення особистих, ділових питань. Іноді поведінка учасників сварки виходить за рамки встановлених норм пристойності; підвищення голосу, взаємні образи, виплеск негативних емоцій. Найнебезпечніша фаза розвитку – нестача аргументів, після чого нерідко відбувається кулачний бій [12, с.114].

Як правило, початком конфлікту може послужити будь-яке протиріччя, яке визначається як зіткнення інтересів або сил сторін. В результаті даного зіткнення формується боротьба, яка відображає спрямованість на вирішення протиріччя в повній мірі.

При недостатньому вирішенні всіх протиріч конфлікт не закінчується, а як правило загасає, а потім може знову виникнути. Таке поняття як предмет конфлікту носить досить розмитий характер, оскільки для кожної сторони основа конфлікту – це деяка суперечність, з причини виникнення якого сторони і вступають в конфлікт.

Об'єкт конфлікту є серцевиною проблеми. Об'єктом конфлікту є та цінність, до володіння якої прагне кожен опонент. Об'єктом може бути матеріальна сторона, отримання влади або духовна складова, така як ідея або принцип [26].

Протиріччя можуть мати різний характер. Вони переважно виникають через наступних причин:

- нерівномірний розподіл ресурсів: фінансових, людських, матеріальних (канцелярське приладдя, оргтехніка, обов'язки, графік відпусток тощо);

- перекошена, невірна інформація, що спричиняє згубний вплив на результат трудового процесу;

- відмінність у цінностях, поглядах, що стосуються місця співробітника в колективі, стилю керівництва;

– відсутність згуртованості службовців, сильного лідера, мотивації;  
 – нові працівники, які не бажають дотримуватися встановлених правил;

– непрофесійне управління людськими ресурсами;

– невідповідність службовців займаним посадам;  
 – відсутність організаційних заходів, необхідних для корпоративної єдності;

– розбіжності на особистому ґрунті: критика, нав'язування думки;

– занадто великий розкид показників заробітних плат тощо [34].

За статистикою більше ніж у 50% випадків сварки виникають на ґрунті оплати праці, в 15% – через помилки. Врегулювання сварок керівник приділяє близько 15-20% часу протягом року. Причин багато, шляхів

вирішення – всього кілька. Для ефективної боротьби з даним явищем

необхідно вміти бачити перші «дзвіночки», що тягнуть за собою розбрат [24].

Розглянемо детально структуру та стадії розвитку конфліктів – рис.3.

Рис.3. Основні стадії розвитку конфліктів [16]



Рис.3. Основні стадії розвитку конфліктів [16]

Спочатку розглянемо структурні компоненти конфлікту:

1) учасники – від 2-х до нескінченності. Ініціатор сварки – активна сторона, опоненти – пасивна;

- 2) умови, предмет сварки, що є ключовим об'єктом виниклих протиріч;
- 3) безпосередні дії;
- 4) вирішення конфлікту.

Стадії розвитку виглядають так:

- поступове накопичення негативу або миттєве виникнення причини;
- взаємодія, що виражається у різних формах: словесна суперечка, особисті образи, інші;
- врегулювання. Вирішення може бути повним, частковим [15].

Виділяють стихійні та накопичувальні розбіжності, що переростають у сварку. У першому випадку вони швидко виникають на ґрунті незадоволеності, невиконання вимог, але так само швидко вирішуються. У другому випадку негативні емоції накопичуються протягом тривалого часу під впливом заздрості, особистої неприязні, образ. У психології ці явища називають реалістичними і нереалістичними відповідно [10, с.58].

Внутрішні конфлікти – пов'язані з психоемоційним станом конкретного співробітника, незадоволеного своїм поточним становищем.

Психологи стверджують, що причиною внутрішнього дисбалансу можуть стати:

- отримання суперечливих завдань;
- перевантаженість або недостатність обов'язків;
- недооціненість;
- втрата мети;
- затримки на роботі, які не передбачають доплату, заохочення;
- складні завдання з обмеженим терміном на виконання тощо [12, с.99].

До внутрішнього дисбалансу схильні люди, що відрізняються низькою самооцінкою, відсутністю амбітності [67].

Міжособистісні конфлікти – найпоширеніший різновид, причиною виникнення яких є:

- суперечки через посадові призначення;

– невдоволення принципом розподілу ресурсів – від канцелярського приладдя до грошових премій;  
– розбіжність цілей, розуміння бізнес-процесу, в особистих якостях.

У суперечці пересікаються дві та більше осіб, які мають абсолютно різні погляди на організацію трудового процесу, старанність. Мета – отримати кращу посаду, вищу заробітну плату, інші бонуси, привілеї [16].

Робоча група має власний розмірений режим, звички, традиції. Вона злагоджено функціонує, не відволікаючись на сварки. Якщо до неї потрапляє нова людина, що не бажає прийняти встановлені «правила гри», то виникає суперечка.

Другий тип – протиріччя між персоналом і керівником. Можуть виникнути на ґрунті зміни керівного складу організації, нового стилю управління, переходу до антикризового режиму.

### **Особливості міжгрупових конфліктів**

Міжгрупові механізми більш консервативні, аніж психологічні механізми міжособистісної взаємодії

Деіндивідуалізація взаємного сприйняття. Особи, що належать до конфлікуючих груп, сприймаються один одним за принципом "Ми - Вони"

Неадекватне соціально-групове порівняння. У групових думках своя група оцінюється вище, а досягнення супротивної групи занижуються.

Групова атрибуція. У цьому випадку позитивна поведінка своєї групи та негативна поведінка чужої групи пояснюються внутрішніми причинами.

Рис.4. Особливості між групових конфліктів [26]

Міжгрупові конфлікти (рис.4) – схожі з попереднім видом, але виникають між представниками двох різних груп, що мають розбіжності. Міжгрупові сутички характерні для функціональних відділів організації, що ведуть тісну співпрацю. Приводом до розвитку спору можуть стати допущені помилки, затримки під час виконання завдань, інші причини [26].

На сьогоднішній день в науці поки не розроблений опитувальник, або тест, що спеціально призначений для діагностики конфліктів та для визначення міжособистісної конфліктності, як інтегральної властивості особистості, що відображає частоту її вступу в міжособистісні конфлікти.

Більшість методик з діагностики конфліктів в блоці опису реального часу орієнтована на проблемний підхід, а отже звідси – переважання якісних і неформалізованих методів оцінки конфлікту в більшості методик.

Тому фахівці використовують ряд апробованих тестів, що фіксують вираженість якостей, властивостей та станів, які свідчать про підвищену конфліктність особистості.

Під підвищеною конфліктністю індивіда розуміється постійна ініціація напружених відносин з оточуючими, незалежно від того, чи передують цьому певні проблемні ситуації.

Розглянемо тести та опитувальники, що найбільш часто застосовуються та дозволяють виявити ті чи інші аспекти конфліктності особистості.

Розглянемо процес діагностики конфліктів на особистісному рівні.

Більшість цих методик побудовані в рамках предметної позитивної методології, та це очевидно пов'язано з тим, що більшість з них ґрунтуються на методах, взятих в соціальній психології – тести, соціометрія тощо [6, с.97].

Опитувальник А. Басса-А. Дарки призначений для визначення особистісного рівня особистісної агресії.

Низка досліджень, проведених вченими в країні та за кордоном, показала, що люди в конфлікті мають більш високий індекс агресії. Люди з високим рівнем конфлікту мають тверде ставлення та досвід використання

насильницьких засобів для досягнення своїх цілей. Часто вони намагаються позбавитися конфлікту за допомогою фізичних чи словесних нападок.

Автор методу вважає, що агресія – складне явище, що проявляється в різних формах агресивних та ворожих реакцій, зокрема: фізичної, непрямой, словесної агресії, дратівливості, негативності, образи, ревності, підозрливості тощо.

Анкета дозволяє визначити особистий індекс агресії ворожості, а також визначити низький, середній та високий рівні [36, с.121].

МЛО-діагностика – це метод вивчення взаємовідносин у малих групах (методика Т. Лірі, Т. Лефоржа та Р. Сазека). Є можливість визначити основні типи ставлення особистості до оточуючих (загалом їх вісім).

Найбільш суперечливими є прямолінійна агресивність (третій тип) та недовірлива підозрливість (четвертий тип). Якщо рівень перевищує 8 балів (з

16 балів), ймовірні особистісні конфлікти. Зв'язок із наступальною реакцією індивіда доводить це.

Анкета Г. Айзенка дозволяє виявити типи темпераменту особистості за двома шкалами: «екстраверт-інтроверт» та «невротик-стійкість». Підвищення невротизму може призвести до особистої конфліктної поведінки. Зв'язок між екстраверсією та людським конфліктом досі не розкрито [36, с.123].

Анкету Кеттелла, що складається із 16 факторів, також можна використовувати для виявлення конфліктуючих особистостей. Наприклад, щоб визначити психологічні характеристики конфліктної особистості, деякі

експерти розраховували оцінне значення кожного фактору конфліктуючих та неконфліктних індивідів у опитувальнику Кеттелла, а також коефіцієнт різниці між середнім балом Стьюденту (t-критерій) [76].

Статистично значуща різниця зумовлена наступними факторами:

F – безтурботний-заклопотаний ( $t = 3,43; a = 0,01$ );

G – сила-слабкість «зверх-Я» ( $t = 5,7; a = 0,001$ );

I – сміливість-боязкість ( $t = 2,36; a = 0,05$ );

T – суворість-ніжність ( $t = 2,38; a = 0,05$ );

N – обережний та наївний ( $t = 2,37; a = 0,01$ ) [76].

Приклад цього аналізу показує, що, порівняно з неконфліктними людьми, у яких відносно більше конфліктів, є такі психологічні характеристики: вони загадкові, а їх характеристиками є практичність, жорсткість, серйозність, незалежність, рішучість та сміливість. Ці люди зазвичай амбітні, що прагнуть особистого лідерства.

Американський психолог Чарльз Спілбергер розробив шкалу реактивності та особистої тривожності для вимірювання тривожності як емоційного стану та особистісної риси.

Ю. Ханін запропонував адаптований варіант опитувальника Спілберга.

Тривога як емоційний стан визначається тривожністю, тривогою та напругою людини в поточний момент часу. Як атрибут людини вона служить індикатором страху, який в об'єктивно безпечній ситуації розглядається людьми, як загроза [65].

Метод «Q-рейтинг» (В. Стефансон) дозволяє виміряти ефективність поведінкових тенденцій членів групи, таких як: залежність-незалежність, соціалізація-несоціалізація, боротьба-уникнення бажання боротися. Конфлікт особистостей проявляється як тенденція до високого рівня боротьби, що розцінюється як прагнення отримати більш високе становище та авторитет у системі міжособистісних відносин [11, с.124].

Анкета К. Томаса [11, с.131] спрямована на визначення поведінкових стратегій у конфліктних ситуаціях. Запропоновано людині 30 пар думок, кожна з яких відображає можливу стратегію поведінки. Випробовуваний вибирає з кожної пари те, що, на його думку, найбільше підходить для його типової поведінки.

Отже, можна визначити, якою мірою людські навички включають такі стратегії, як конкуренція, співпраця, уникнення, поступки чи компроміс.

Перевага однієї з цих стратегій вказує на те, що людина насамперед стурбована цією поведінкою в конфлікті.

Вибір стратегії визначається особистими та соціальними факторами. Орієнтація на конкретну стратегію залежить від загального ставлення до



оточуючих та ступеня агресії. На вибір поведінкових стратегій у конфлікті впливають вік, вид діяльності, норми чи тенденції анти суспільної поведінки.

Згідно зі статистикою, найчастіше використовуються компроміс, співпраця та ухилення. Менш поширене те, що люди зосереджуються на конкуренції та адаптації. Респонденти багатьох категорій часто використовують пристосування (поступку). Це держслужбовці – менеджери середньої та нижчої ланки.

А.А. Єршов розробив аналогічну анкету для вивчення стратегій, які обирають лідери у конфліктних ситуаціях.

Він виділив у лідерів великих організацій чотири основні напрями ціннісних орієнтацій, пов'язаних із конфліктними ситуаціями, а саме:

- орієнтація на працю та її продуктивність;
- само позиціонування, свої погляди та досвід;

спрямування уваги на авторитет колег та керівників;

- увага на службове підпорядкування, права та обов'язки.

Метод включає 12 конфліктних ситуацій та пропонує чотири рішення для кожної ситуації. Що відповідає чотирма можливим напрямам [13, с.203].

Тест проєкції Ф. Розенцвейга спрямовано на визначення поведінкових стратегій у конфліктних ситуаціях. Він складається з картинок, що описують конфліктні події для людей, і підослідних просять назвати себе, як одного з них. Слова партнера на зображенні містять звинувачення (явні або приховані) або які перешкоджають задоволенню їхніх потреб. Відповіді на

теми розбиті на категорії за спеціальною схемою, що дозволяє визначити, як людина зазвичай реагує на неприємну ситуацію: пошук винного ззовні, самозвинувачення чи інше [13, с.203].

Діагностична шкала конфлікту ролей лідерів виробничої групи, яка розроблена Єріною С.І., виявляє наявність та серйозність управлінського психологічного конфлікту, сферу діяльності лідера та досвід, що призвів до конфлікту. Менеджер отримає анкету, що містить серію суджень, з якими він

повинен погодитись або не погодитись. З його вибору робиться висновок про наявність в нього внутрішніх особистих конфліктів [11, с.130].

Загальна проблема із застосуванням всіх цих методів для діагностики конкретних конфліктів в організаціях полягає в тому, що оскільки вони створені психологами і засновані на психологічних методах і тестах, внутрішня нормативна концепція (там, де вона зазвичай існує) пов'язана з ментальними нормами – кордон чи інші характеристики генеральної сукупності, чи встановлення норм у межах ціннісно-нормального підходу, коли поняття норми формуються автором концепції.

Розглянемо діагностику конфлікту на міжособистісному рівні. З цією метою найчастіше використовуються традиційні методи соціального виміру, зазвичай, у формі опитувань.

Методика прогнозування міжособистісного конфлікту у колективі Лебедева А.Н. визначає параметри взаємної оцінки, найважливіші з погляду конфлікту, а саме:

- рівень професійної підготовки;
- ставлення до роботи;
- рівень розвитку моральних якостей;
- рівень навичок управління командою;
- рівень розвитку інноваційної якості [15, с.84].

В запропонованому опитувальнику співробітники оцінюють своїх колег за цими параметрами та порівнюють їх один з одним (ранжування).

Модульний підхід до діагностики міжособистісних конфліктів (А.Я. Аншупова, А.І. Шипілова) заснований на технології соціальних вимірів та включає два базові модулі, що дозволяють оцінити ставлення кожного колеги до співробітників. Порівнюючи відповіді на перші два запитання, можна: визначити реальні і потенційні конфліктні відносини групи; кількісно оцінити інтенсивність та серйозність конфліктів [29, с.112].

Використовують й додаткові модулі у відповідності з метою групового навчання, що дозволяє оцінювати: якість праці кожного члена групи;

моральні якості кожного члена групи; професійні знання члена групи; ступінь його допомоги колегам; зусилля для досягнення особистої та групової вигоди, ступінь виконання та характер цих зобов'язань.

Процес опитування включає заповнення спеціальної форми (карти соціального виміру) кожного члена команди, у якій перераховані всі члени команди. Оцінки надаються за десятибальною шкалою від +5 до -5 [29, с.112].

Методи діагностики взаємин у групі. Анкета – це карта соціального виміру(соціо-метрично), де записані всі члени команди, після чого респонденти роблять позитивний чи негативний вибір з урахуванням певних 14 критеріїв. Недолік цього типу дизайну карти соціального виміру полягає в тому, що навіть про тих, про кого респондент не має чіткої думки, він змушений робити позначку.

Інформація, отримана під час дослідження, оброблялася кількома каналами.

По-перше, на першому етапі створюється соціальний граф, який чітко показує зв'язки всередині команди. Така соціограма дозволяє виявити наявність мікрогруп у колективі, а також виявити лідерів та аутсайдерів, тобто психосоціальну структуру, оскільки основний наголос робиться на неформальні аспекти соціальних відносин.

Цей аналіз також дозволяє нам виділити моменти напруженості у відносинах між членами команди, які сповнені поточними та майбутніми конфліктними ситуаціями.

По-друге, обрана форма карти соціального виміру, коли практично кожен член команди так чи інакше визначає своє негативне чи позитивне ставлення до всіх колег, має певні недоліки і все ж таки дозволяє визначати «рейтинги кожного члена команди», наприклад, 14 критеріїв вибору мають не більше 4 параметрів, а саме:

- лідерство;
- сумісність (можливість налагодити добрі стосунки з колегами);

- надійність (ступінь довіри до членів команди);
- професіоналізм (оцінений як фахівець).

В результаті такої обробки отримуємо рейтинг всіх членів колективу, на якому також чітко виділяються лідери та аутсайтери [29, с.114].

По-третє, на основі отриманих даних обчислюються соціометричні індекси.

Діагностика між групових конфліктів в організації. Методики, орієнтовані на предметну методологію в блоці опису реального стану об'єкту, як правило, ґрунтуються на опитувальних методах.

Методика виявлення суперечностей у формальній структурі як причин виникнення конфліктів. Були виділені основні зони можливого виникнення протиріч в організації, а саме: організація робочого місця, відносини керівництва і підпорядкування, інформація та комунікації, персонал, культура.

Кожна зона має свої емпіричні індикатори, які передбачають чотири можливі ситуації, що оцінюються певною кількістю балів. Співробітники, які відповідають на анкету, обирають ситуації, характерні для їх підрозділів.

Потім підраховується середнє значення за кожним показником, та на цій основі будується профіль підрозділу[35, с.234].

Позиційний аналіз Пригожина А.І. – це діагностична методика, що дозволяє виявити позиційні лінії, що розділяють організацію на групи працівників, які перебувають між собою у позиційному конфлікті.

Суть методики – у визначенні тих ліній, які ділять організацію на сукупність соціальних груп, що знаходяться між собою в позиційному конфлікті або мають різні інтереси, що вступають один з одним у взаємодію[35, с.241].

Висновок: таким чином, можна зробити висновок, що для діагностики конфліктів та для визначення ступеня міжособистісної конфліктності з метою вдосконалення управління цими процесами можуть бути використані певні методики діагностики конфліктів, які виявляють проблему на особистісному,

міжособистісному рівнях, а також на рівні між групових конфліктів в організації.

Крім того, для вивчення міжособистісних конфліктів можуть бути використані самі методи спостереження, соціометрії, опитувань, ретроспективного аналізу конфліктів, вивчення документів, експерименту тощо.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

### 1.3. Методи управління конфліктами в колективі

Як правило, початком конфлікту може послужити будь-яке протиріччя, яке визначається як зіткнення інтересів або сил сторін. В результаті даного зіткнення формується боротьба, яка відображає спрямованість на вирішення протиріччя в повній мірі.

При недостатньому вирішенні всіх протиріч конфлікт не закінчується, а як правило загасає, а потім може знову виникнути. Таке поняття як предмет конфлікту носить досить розмитий характер, оскільки для кожної сторони основа конфлікту – це деяка суперечність, з причини виникнення якого сторони і вступають в конфлікт [22, с.83].

Об'єкт конфлікту є серцевиною проблеми. Об'єктом конфлікту є та цінність, до володіння якої прагне кожен опонент. Об'єктом може бути матеріальна сторона, отримання влади або духовна складова, така як ідея або принцип [14, с.46].

Розглянемо також структуру та стадії розвитку конфліктів – рис.5.



Рис.5. Основні стадії розвитку конфліктів [15, с.60]

Серед керуючих дій по відношенню до конфлікту центральне місце займає його рішення. Однак далеко не всіх конфліктів можна запобігти, тому

дуже важливо вміти виходити з них. Вирішення конфлікту – це діяльність учасників, яка спрямована на усунення протидії та вирішення проблеми, що призвела до зіткнення. У процесі вирішення конфлікту важлива участь обох сторін. Щоб вирішити напружену ситуацію в організації, потрібно вміти правильно підібрати метод, який був би найбільш ефективним [40].

Всі методи можна розділити на структурні, що стосуються налагодження порядку в компанії та міжособистісні, що охоплюють відносини між працівниками та керівництво [40].

Управління конфліктами (рис.6) відноситься до розділів психології. Дії керівника спрямовані на те, щоб купірувати (присікти) протиріччя, усуваючи їх першопричину. Основна мета – перетворити деструктивну розбіжність в конструктивну. Для ефективного управління цими процесами необхідно:

- визначити різновид спору, який назріває;
- виявити основні причини;
- детально вивчити ситуацію, характери майбутніх опонентів;
- вибрати оптимальний спосіб виходу з положення, що склалося [40].

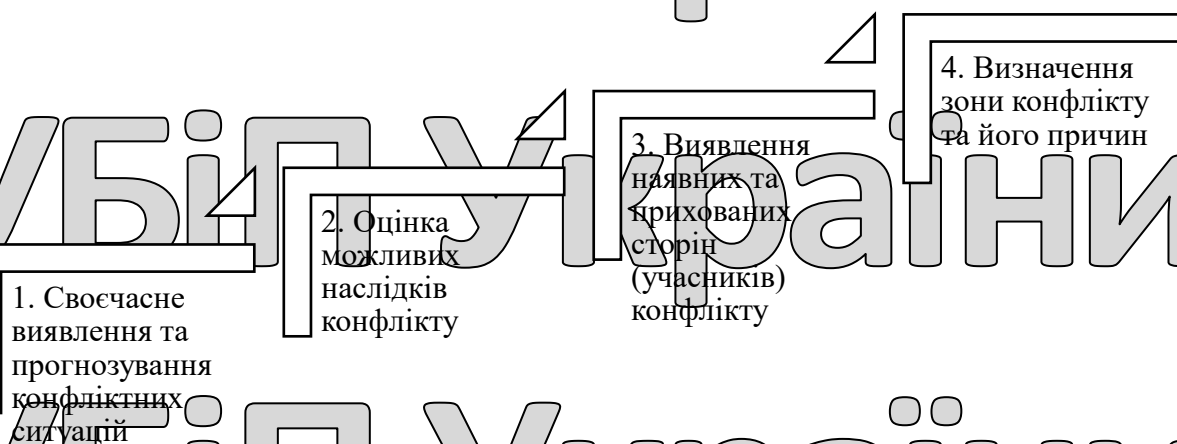


Рис.6. Складові управління конфлікту [47]

Технологія розв'язання конфлікту полягає в наступній послідовності дій [65].

1. Вивчення параметрів конфлікту. Даний етап складається з наступних завдань:

# НУБІП України

- дослідження ступеня гостроти конфлікту;
- визначення стадії розвитку конфлікту;
- визначення основних діючих сил;
- виявлення стереотипів сприйняття і механізмів конфліктної

поведінки.

# НУБІП України

2. Оцінка конфлікту. У неї входять завдання:

- встановити його дійсних учасників;
- вивчити їх характеристики;
- виявити їх відносини в перед конфліктній фазі;

# НУБІП України

- виявити головні відмінності інтересів, які привели до конфлікту;
- дізнатися наміри учасників, обрані ними стратегії і прийнятні способи подолання конфлікту;

- розібратися в усіх можливих шляхів подолання конфлікту;

оцінити тип конфлікту і скласти план дій щодо його розв'язання[65].

# НУБІП України

3. Вплив на конфлікт, який включає:

- створення атмосфери діалогу;
- зниження психологічної напруженості;
- рефлексія соціальних і психологічних міфів, забобонів і стереотипів;

# НУБІП України

- створення у опонентів позитивних установок;
- подолання явищ «замкнутості» свідомості;
- освоєння опонентами емпатичних бачень позиції іншого опонента;

- допомога в розробці договору між опонентами.

# НУБІП України

4. Оцінка результатів впливу, що включає:

- діалог з колишніми опонентами щодо укладення договору;
- оцінка результатів впливу;

- прийняття рішення щодо нового вивчення ситуації, якщо поставлені

цілі не досягнуто[72].

# НУБІП України

Незгода та суперечки знищують колектив, взаємну повагу, ієрархію зсередини. Вони можуть спричинити наступні наслідки:



– масові звільнення. Виникає необхідність пошуку, навчання нового персоналу;

- стирання поставлених цілей, корпоративних принципів;
- зниження загальної продуктивності роботи персоналу;

– напружену обстаноку, що може негативно позначитися на якості обслуговування клієнтів, сервісних послуг тощо;

- зниження авторитету керівного складу підприємства;
- з'ясування відносин в робочий час [15, с.116].

Суперечка двох людей рано чи пізно може розділити службовців на два ворогуючі табори, персонал може налаштуватися проти одного або декількох колег. Всі забудуть про роботу, зосередившись на вирішенні особистих питань.

Розглянемо детально кілька методів, що наведено на рис.7.

**Структурні**

- Роз'яснення вимог до виконуваних завдань
- Інтеграційні та координаційні механізми
- Загальноорганізаційні цілі
- Структурована система винагород

**Міжособистісні**

- Конкуренція
- Уникнення конфлікту
- Співпраця
- Пристосування
- Компроміс

Рис. 7. Основні методи вирішення конфліктів [15, с.48]

Для того, щоб визначити технології вирішення конфліктів, розглянемо

принципи, на які слід спиратися в процесі управління ними, а саме[73]:

1) втручання в природний розвиток конфліктної ситуації має здійснюватися тільки компетентними людьми.

По-перше, особи, які втручаються в розвиток конфліктної ситуації, мусять володіти загальним розумінням характеру виникнення, розвитку та

завершення конфліктів загалом. Ці знання можуть з'являтися завдяки їхній теоретичній підготовці або багатому життєвому досвіду.

По-друге, необхідним є володіння максимально різнобічною, детальною змістовною інформацією щодо конкретної ситуації. Радикальність втручання в конфлікти не повинна перевищувати глибини знань про них. В іншому випадку управління може привести до результатів гірших, ніж ті, що були б при природному розвитку подій[73];

2) не можна блокувати розвиток протиріччя, а слід прагнути вирішити його неконфліктними способами. Можна намагатись утримувати опонентів від боротьби, змушувати їх відмовитись від своїх намірів тощо. Проте кращим варіантом є дати людям можливість захищати свої інтереси, але домогтися від них, щоб вони робили це шляхом уникнення конфронтації та надавали перевагу компромісам і співпраці. Бажано змінювати не сам зміст розвитку подій, а форму вирішення ситуації, щоб розв'язання назрілого протиріччя було конструктивним та мирним[51];

3) необхідно прогнозувати виникнення та розвиток конфліктів. Діяльність з управління конфліктами більш ефективна, якщо вона здійснюється на ранніх етапах виникнення соціальних незгод. Чим раніше проблемна ситуація виявлена, тим менші зусилля мають бути докладені для її конструктивного вирішення. Завчасне виявлення міжособових суперечностей, які можуть перерости в конфлікт, можна забезпечити прогнозуванням.

Прогнозування конфліктів полягає в обґрунтованому припущенні щодо їх можливого майбутнього виникнення та особливостей розвитку. Воно ґрунтується на наукових дослідженнях конфліктів, а також на практичній діяльності з симптоматики та діагностики назріваючих соціальних протиріч[51].

Конфліктна взаємодія починається з вибору стратегії реагування, спрямованої на подолання суперечності в ситуації, що сприймається як конфліктна.

Виділяють п'ять традиційних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях [47]: домінування; нагляд; поступливість; співробітництво; компроміс.

Розглянемо різні стратегії та відповідні їм методи вирішення конфлікту.

Відхід від травмуючих впливів має фізіологічні коріння. У психології відомо, що відхід від конфлікту може бути як свідомим, так і несвідомим. Дана стратегія більшістю фахівців визнається неконструктивною.

Одним з учених, який досліджував це тип стратегії, є М.Селігман, який розробив теорію «вивченої безпорадності». Відповідно до цієї теорії, досвід неможливості вплинути на події власного життя, що закріпився в поведінці суб'єкту, призводить до його пасивності навіть у тих ситуаціях, успішний результат яких однозначно залежить від його дій [14, с.41].

Разом з тим, існують певні ситуації, коли стратегію нагляду можна вважати раціональною. Вона може бути застосована, якщо є підстави припускати, що подальший розвиток подій буде сприятливим для учасника конфліктної ситуації: або принесе йому успіх без особливих зусиль, або, поліпшивши розстановку сил на його користь, надасть йому більш вигідні можливості. Тобто це вичікувальна стратегія, коли час працює на користь.

У міжособистісному конфлікті при такій стратегії людина проявляє себе в такий спосіб [15, с.63]:

- припиняє розмовляти з протилежною стороною;
- пригнічує в собі незгоду;
- стає в позу ображеного;
- відчуває пригніченість від непорозуміння;
- переходить на стриманий тон у спілкуванні й на формальні відносини;
- каже неприємні слова про об'єкт конфлікту, але не йому особисто;
- має намір припинити підтримку дій, починань;
- подумки викреслює його зі списку друзів або партнерів по спільній справі.

Уникнення, відхід від конфлікту або поступливість можуть мати негативні наслідки, якщо проблема є значущою для людини. У той же час, такі стратегії поведінки оптимальні, коли недоцільно витрачати сили на боротьбу за непотрібні людині блага або шанси що-небудь поліпшити

близькі до нуля. Однак поступливість не може вважатися виправданою, якщо за нею стоїть нездатність або небажання вирішувати свої проблеми.

Стиль ухилення доцільно вибирати тоді, коли [75]:

- напруженість занадто велика та необхідно будь-яким способом послабити напруження;

- результат конфлікту не дуже важливий для того, хто поступається;
- потрібно виграти час для того, щоб отримати додаткову інформацію або заручитися додатковою підтримкою;

- ситуація дуже складна та її вирішення потребує занадто багато від того, хто вибирає цю стратегію;

- у того, хто «ухиляється», мало влади для прийняття бажаного способу розв'язання;

- намагатися вирішити проблему негайно небезпечно, оскільки розбір та негайне обговорення конфлікту можуть лише погіршити ситуацію [76].

Суперництво (придушення). Це спроба вирішити міжособистісне або внутрішнє протиріччя шляхом придушення однієї зі сторін конфлікту. Дана стратегія включає в себе різноманітні прийоми тиску на опонента з метою послаблення його позицій та, відповідно, посилення власних. Реалізація даної

стратегії може привести або до прийняття стороною, що протистоїть, запропонованої їй позиції, або, принаймні, до відмови від своєї позиції та виходу з ситуації [47].

В особистісному конфлікті при даній стратегії людина проявляє себе в такий спосіб:

- активно доводить помилковість точки зору протилежної сторони;
- висловлює своє роздратування та демонструє його, поки інша сторона не прийме його точку зору;

- намагається перехитрити;  
 - намагається криком вирішити проблему;  
 - шукає союзників з метою зробити на противника належне вплив;  
 - твердо вимагає, щоб заради угоди противник поступився;  
 - можете вдаватися до фізичного чи морального насильства[47].

Інша форма співпраці – організація конфліктної взаємодії. В основному виділяють два типи взаємодії в конфлікті: конкурентна і кооперативна, які в реальній ситуації можуть переходити одна в одну.

Людина або група, що вибрали цю стратегію:

- визнає реально існуючий конфлікт без ілюзій, без недомовок;  
 - не приховує своїх інтересів, претензій та вимагає цього від свого партнера;

- відмовляється від своїх наявних переваг, не зловживає своїм силовим потенціалом, оскільки унедобає діяти з партнером на рівних (паритетні соціальні відносини);  
 - запрошує партнера до спільного пошуку рішень конфліктної проблеми;

- чесно приймає на себе відповідальність за удачу та невдачу у вирішенні конфлікту;  
 - в разі невдачі прагне не стати ворогами, а продовжувати спільні пошуки виходу з конфліктної ситуації[60].

Стратегія компромісу. Суб'єкт, що обирає дану стратегію, характеризується наступними проявами:

- пропозиція розділити «конфліктний пиріг» порівну;  
 - визнання рівноправності партнера, при цьому є страх потрапити під прес його тиску в майбутньому;

- прагнення поступитися з тим, щоб потім отримати трохи більше (компроміс).

Стратегія зазвичай ґрунтується на наявності прийнятною для обох сторін моделі вирішення проблем.

Стиль компромісу ефективний в наступних випадках:

- найбільш впливова сторона відчуває дефіцит часу та прагне прийти до вирішення швидко;

- обидві сторони зрівняні у владних повноваженнях та мають взаємовиключні інтереси;

- учасників конфлікту може влаштувати тимчасове рішення;

- той, що приймає рішення, може скористатися короткочасною вигодою;

- інші шляхи вирішення проблеми виявилися неефективними;

- рішення не має принципового значення та існує можливість без істотних втрат переглянути початкові цілі;

- компроміс дозволяє зберегти хороші взаємини та сторони вважають за краще отримати хоч щось, ніж втратити все[73].

Стратегія поступливості. Дії учасників конфлікту, які обрали стратегію поступливості, характеризуються такими поведінковими установками:

- кожен вдає, ніби нічого не сталося;

- воліє піти на умови протилежної сторони заради миру;

- лає себе згодом за те, що не зміг нічого протиставити;

- вживає всю свою особисту чарівність, щоб досягти мети;

- нічого не пропонує для вирішення проблеми, але може організувати інтригу;

- зробить все, щоб приховати своє роздратування, прикрість та безсилля.

Вибір даної стратегії доречний в наступному випадку, коли:

- учасника конфлікту не цікавить або не хвилює те, що сталося;

- необхідно зберегти мир або добрі відносини з іншими учасниками

конфлікту;

- існує розуміння, що підсумок конфлікту набагато важливіший для іншої сторони;

- в учасника конфлікту мало влади або шансів на перемогу[73].

Дії по оцінці та вирішенню конфлікту спираються на певну методологію, що буде більш детально розглянуто в наступному пункті нашої роботи. Проте необхідно відмітити, що методи за способом впливу поділяють на: педагогічні та адміністративні.

До педагогічних методів відносять: бесіду, прохання, переконання, роз'яснення вимог до роботи та неправомірних дій конфліктуючих і інші заходи виховного аспекту. В свою чергу, адміністративні методи поділяють на: силове вирішення конфлікту та вирішення конфлікту «за вироком».

Силове вирішення конфлікту – це придушення інтересів конфліктуючих, переведення на іншу роботу, різні варіанти роз'єднання конфліктуючих. Вирішення конфлікту «за вироком» – це рішення комісії, наказ керівника організації або рішення суду тощо[51].

Висновок: таким чином, для того, щоб визначити технологію розв'язання конфліктів, необхідно спиратися на принципи управління конфліктами, стратегію реагування учасників конфлікту на саму конфліктну ситуацію (домінування, спостереження, поступливість, співробітництво, компроміс тощо), знати поведінкові установки кожного учасника конфлікту, який обрав ту чи іншу стратегію реагування[72].

Розглянемо детально кілька методів, використання яких дозволить не допустити накопівання обстановки.

1) Групові тренінги. Тренінг можна проводити самостійно, або залучити професійного психолога. Основна мета таких занять полягає в розвитку кращих ділових якостей [20]:

- корпоративна єдність;
- розуміння мети;
- професійна ідентифікація;
- взаєморозуміння;
- вміння згладжувати напругу, що виникає під час ділового процесу, без залучення керівництва;

– підвищення самооцінки, розуміння своєї ролі в команді, необхідне для попередження внутрішньої дисгармонії;

– виховання почуття поваги до колег, керівного складу підприємства.

Бізнес-тренінги рекомендується відвідувати не рідше, ніж 1 раз на місяць. Групові анти-конфліктні заняття – 1 раз в 3-4 місяці. В результаті співробітники навчаються спілкуватися як один з одним, так й з клієнтами.

Буде спостерігатися підвищення ефективності праці, більш просте сприйняття найскладніших робочих моментів. Основні методи тренінгу представлені на рис.8.

### Основні методи тренінгу

**Кейс** - реальна проблемна ситуація, що потребує відповіді та знаходження рішення. Основна задача кейсу - навчитись аналізувати інформацію, що надходить, виявляти основні складності та шляхи їх вирішення, формувати алгоритм дій.

**Ділова гра** - імітація різних аспектів професійної діяльності, соціальної взаємодії.

**Рольова гра** - це виконання учасниками певних ролей задля вирішення або "прогону" певної ситуації.

**Групова дискусія** - спільне обговорення та аналіз проблемної ситуації, питання або задачі. Групова дискусія може бути структурованою (керується тренером шляхом поставлених питань або тем для дискусії) або неструктурованою (протікання залежить від учасників обговорення).

Рис.8. Основні методи тренінгу [22]

2) Створення сприятливої атмосфери. Всім повинно бути комфортно – від оператора прибиральної машини до ТОП-менеджера.

Необхідно забезпечити персонал доступними благами, необхідними для успішного виконання поставлених завдань, а саме:

– індивідуальні робочі місця, де передбачені системи для зберігання документів, особистих речей. Можна розглянути можливість установки настільних перегородок, що створюють відчуття відокремленості тощо;

– достатню кількість оргтехніки, канцелярського приладдя;

– обладнання автономного харчоблоку. Якщо такої можливості немає, то варто укласти договір на доставку гарячих обідів в офіс.



Треба приділяти увагу організації заходів, приурочених до державних свят, дат, значущих для організації. Заходи щодо поліпшення залежать від політики організації, матеріальних можливостей, особливостей трудового

колективу. Керуючий повинен зробити все можливе для того, щоб персонал зосередився на виконанні своїх безпосередніх обов'язків, а не на вирішенні побутових питань [16].

3) Ретельний підбір персоналу. Професійний підбір службовців – основа, яка необхідна для правильного розвитку бізнесу. Можна самостійно шукати кадри, діючи так:

- розмістити вакансію в Інтернеті;
- вивчити резюме фахівців, які як раз зайняті пошуком роботи;
- влаштувати співбесіду;
- звернутися до державних центрів зайнятості.

Якщо немає часу на самостійний підбір службовців, то можна доручити це завдання професіоналам, звернувшись до рекрутингової агенції. Представники виберуть гідних кандидатів, будуть стежити за процесом їх адаптації, зроблять «заміну» службовців при необхідності [29].

4) Вибір правильного стилю керівництва. Вибір стилю управління залежить від ситуації на ринку послуг, обсягу роботи, термінів. Найбільш ефективним вважається використання змішаного стилю. Комбінування дозволить керівникові:

- вибудувати чітку ієрархію;
- заслужити повагу колег, отримати репутацію суворого, але чесного, принципового керівника;
- грамотно розподіляти ресурси;
- попереджати деструктивні суперечки, що переростають в довгострокове протистояння;
- показувати персоналу хороший приклад [32].

Здійснюючи управління, не варто забувати прислухатися до працівників, схвалюють ініціативність, а також не потрапляти під вплив, приймаючи лише ті рішення, які задовольняють потреби бізнес-процесів.

Стилі управління та їх питома вага представлені на рис.9.

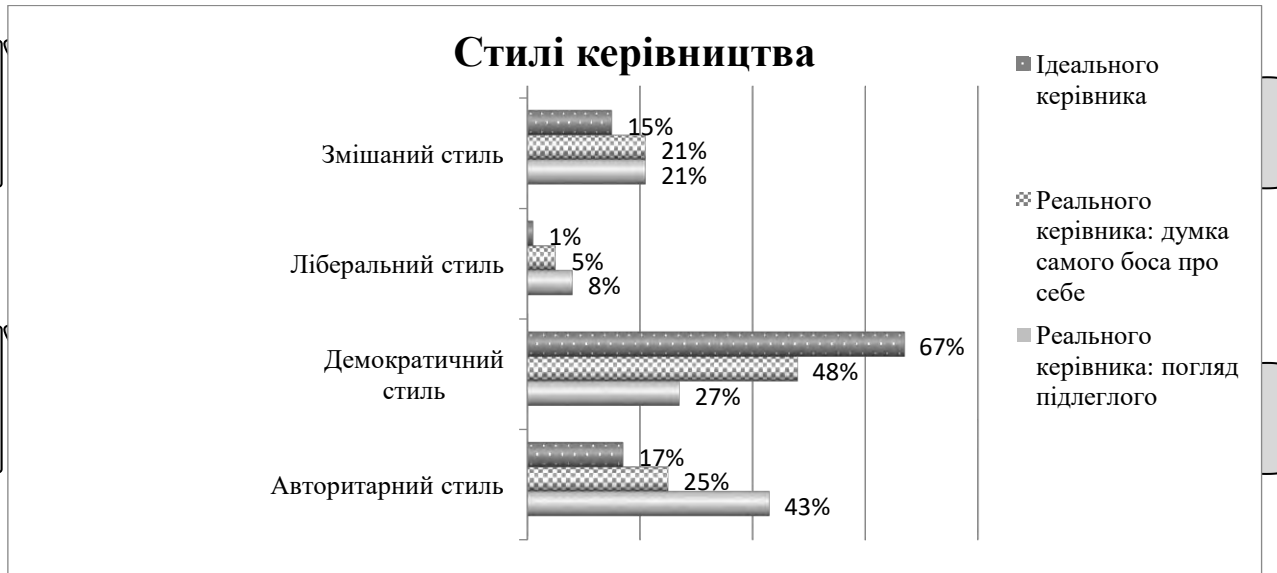


Рис.9. Основні стилі управління та їх структура [19]

Мотивація — ефективний метод впливу, що змушує службовців повністю сконцентруватися на виконанні поставлених завдань. Мотивація

може мати різні форми:

– матеріальна (грошові премії, цінні призи у вигляді техніки, подорожей по країні для, наприклад, менеджера року);

– кар'єрна, спрямована на прискорене подолання шляху від молодшого консультанта до провідного менеджера;

– професійна, що передбачає відвідування тренінгів, вебінарів, закордонні відрядження для обміну досвідом за рахунок підприємства [14].

Існує багато видів мотивації, але грошове заохочення займає лідируючі позиції. Впроваджуючи його, треба дотримуватися ряду порад:

– ввести гнучку систему бонусів, не забувайте про штрафи за злісне нехтування обов'язками;

– видавати премії за додаткові зусилля, перевиконання плану, ініціативність, благотворно впливають на прибутковість бізнесу [14].  
Отже можна вирішити та запобігти будь-якому конфлікту, якщо керівник має досвід з цих питань та терпіння при формуванні стратегії.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## Висновки за розділом 1

Таким чином, хотілося б помітити, що за великим рахунком, все різноманіття думок про конфлікти можна звести до двох варіантів: конфлікт - це негативне явище або це джерело для розвитку. Найбільш популярний науковий підхід полягає в уявленні про конфлікт як про «зіткнення», «суперечність», «боротьбу», «протидію» особистостей, сил, зацікавленості, позицій через їхню протилежність, несумісність і протиборство.

Отже, враховуючи даний підхід, конфлікт – скоріш негативне явище. Взяти за основу дану концепцію, визначення «управління конфліктом», «керування конфліктною ситуацією» трактується більше як маніпуляція з метою отримання найбільшої вигоди. Останнім часом більшість соціальних психологів схиляється до іншого думки: конфлікт - це «концепція відносин», «процес формування взаємодії». При цьому формування взаємодії відбувається безпосередньо через відмінність інтересів, цінностей або типів діяльності. Інакше кажучи, конфлікт – це спосіб формування взаємодії суб'єктів щодо відмінностей як в особистісному, так і в суспільному положенні.

В рамках цього підходу, запобігання конфліктам полягає у формуванні ситуацій, що не супроводжуються кризами та стрімким переходом від однієї фази до іншої для всіх потенційно можливих конфліктів. Керування конфліктом стає окремою діяльністю з забезпечення формування гостроконфліктної взаємодії. Причому, такого формування, щоб був ймовірний перехід від однієї фази конфлікту до іншої: від конфронтаційної фази, через фазу примирення до комунікативної. В цьому поданні конфлікт стає безпосередньою обставиною існування покупців, безліч з яких перетворюється на механізм формування підприємства. На сьогоднішній день, такий підхід користується великим попитом і збільшує прибуток підприємства.

Залежно від того, якою мірою результативним стане управління конфліктом, його результати можна розділити на дві протилежні категорії: функціональні та дисфункціональні. Функціональні чи позитивні результати надають позитивний вплив у роботі організації, сприяють розкриттю прихованих недоліків і прорахунків в управлінні командою і підприємством загалом. Дисфункціональні результати призводять до роз'єднаності колективу, а зайве посилення конфліктних ситуацій і тривале протиборство сторін може призвести організацію до кризи або навіть спричинити її розпад.

При цьому керівник, під час виконання своїх функцій, найчастіше виявляється залученим до конфлікту. І в даній ситуації багато чого залежить від його компетенції та від мистецтва керувати в конфліктних ситуаціях! Іншими словами, можна сказати, що директор регулярно конфліктує. З одного боку він залучений у дисфункціональні конфлікти, певною мірою нав'язані йому цією системою управління чи адміністрацією, тобто привнесені зовні. З іншого боку, він бере участь у розбіжностях, які можуть бути результатом допущених в управлінні похибок. Складність управління організаційним конфліктом полягає в тому, що в тій чи іншій стадії формування підприємства, важливим завданням керівництва може бути підтримання оптимального рівня позитивного конфлікту, оскільки відсутність конфліктів породжує самозадоволення трудящих і особливо управлінців, що за деякими даними, також призводить до «застою» в організації.

Виробничі конфлікти як неминучі, так й необхідні. Основна мета керівника полягає в тому, щоб не дати конфлікту перейти з виробничого на особистісний і не дати йому знищити сприятливу обстановку, що склалася в колективі. Щоб продуктивно керувати формуванням конфлікту, слід із найбільшою точністю скласти його діагноз. Оскільки зменшення конфлікту здатне спричинити те, що його аналіз буде проведено поверхнево, і сказані на основі такого аналізу пропозиції виявляться непридатними. Переоцінка конфлікту призводить до того, що робляться зусилля значно більші, ніж це

дійсно потрібно. Для вирішення конфлікту важливо розуміти всі його очевидні та приховані причини, провести дослідження різних позицій та інтересів сторін і зосередити увагу безпосередньо на інтересах, оскільки в них вирішення проблеми.

Як би ми не вчили людей контактувати, які б тренінги зі згуртування працівників та командоутворення не проводили, як би не шліфували посадові інструкції, в результаті приходимо до усвідомлення, що конфлікти в організації все одно неминучі. Завжди існували, існують і існуватимуть протиріччя між окремими людьми та підрозділами, які рано чи пізно призведуть до конфліктів. І завдання «керувати без конфліктів» – не більше, ніж вигадка. Підсумовуючи, виходить так, що конфлікт – це природний стан для будь-якої системи: особистості, компанії, країни чи сім'ї. А завдання експертів - застосовувати внутрішню енергію конфлікту для просування

вперед. Тож робимо висновок, що найбільша помилка, яку може зробити керівник – це ігнорування конфліктів, що формуються і з'являються в колективі.

## РОЗДІЛ 2. АКТУАЛЬНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «PULSE INTERNATIONAL»

### 2.1. Характеристика системи управління на підприємстві

Компанія ТОВ «ПАЛС ІНТЕРНЕШНЛ» (назва англійською PULSE INTERNATIONAL LIMITED COMPANY (PULSE INTERNATIONAL LTD))

zareestrovana 08.06.2004 za yuridichnoyu adresoyu Ukraïna, 04107, misto Kyïv, vulyca Baggovutiv's'ka, budynok 17-21. Kerivnikom organizacii e Sosnin Viktor Михайлович. Бухгалтер – Гуляницька Оксана Павлівна.

Rozmir statutnogo kapitalu skladae 5 735 737,50 грн. Код ЄДРПОУ 32962738. Основний вид діяльності: 73.П Рекламні агентства.

ТОВ «PulseInternational» прагне розвивати та підтримувати бізнес своїх клієнтів та надавати ефективні бізнес-рішення, що базуються на таких чинниках як:

- більш ніж 27-ми річному досвіді успішної роботи компанії в Україні,
- поєднанні принципів західного менеджменту та розуміння специфіки вітчизняного ринку,
- системному підході при пошуку найбільш доцільного рішення, а також до польової роботи.

Компанія постійно інвестує у розвиток ресурсів, які забезпечують їй конкурентні переваги – якість та результативність послуг, які ТОВ «PulseInternational» надає, додаткові сервіси, інтегровані в рішення, фінансову ефективність і повну легальність рішень.

ТОВ «PulseInternational» – це:

- Маркетингове агентство повного циклу.
- Одна з перших українських маркетингових компаній, працює з 1993 року.
- Компанія, яка має національне покриття та більше 450 польових працівників[81].

Послуги, що надає компанія:

1) Управління збутом – компанія охоплює увесь цикл проходження продукту за схемою: виробник/імпортер – дистриб'ютор – точки роздрібно торгівлі – кінцевий споживач. ТОВ «PulseInternational» забезпечує:

- визначення цільових каналів збуту;
- пошук імпортерів, підписання договорів про співпрацю з ними;
- пошук, відбір та підписання договорів з регіональними дистриб'юторами у більше, ніж 30-ти сегментах FMCG/побутової техніки;
- пошук та підбір кадрів, навчання та управління торговими командами, що відповідають за процес продажу продукції клієнта;
- розробку цінового позиціонування;
- формування комерційних пропозицій по роботі з дистриб'юторами, мережевими клієнтами, оптовиками та точками роздрібно торгівлі[81].

Рішення «під ключ» включають в себе усі основні операційні та управлінські функції:

- проведення детальних та поглиблених досліджень, професійну оцінку варіантів подальших дій;
- розробку стандартів мерчандайзингу;
- заключення договорів щодо поставок до мережових клієнтів, маркетингових договорів із відповідними бюджетами;
- впровадження системи звітності, яка повністю відповідає вимогам клієнтів та надає прямий доступ до даних в режимі реального часу;
- професійну систему бізнес-тренінгів та розвитку персоналу.

2) Мерчандайзинг – ТОВ «PulseInternational» забезпечує повну мерчандайзингову підтримку у традиційних, спеціалізованих, мережових та роздрібних точках.

Компанія ТОВ «PulseInternational» надає наступні послуги в рамках проєкту мерчандайзингу:



– викладку продукції на основну вітрину та на додаткові місця зі складу;

– ротацію продукції за строками – контроль дотримання принципу

FIFO;

– контроль за товарним виглядом продукції та чистотою торгового обладнання;

– надання рекомендацій стосовно контролю над товарним запасом;

– згідно зі стандартами мерчандайзингу, наданими самим клієнтом, розміщення продукції;

– викладення цінників та POS-матеріалів;

– збільшення долі полиці;

– забезпечення системи он-лайн звітності: наявна продукція, ціни,

питома вага полиці, активні конкуренти, строк придатності тощо[81].

За погодженням із клієнтом, агенція надає вибір із декількох схем реалізації проекту:

а) Ексклюзивна команда. Компаніям з широким асортиментом торгових

марок рекомендують використовувати виділену команду з метою

фокусування на цілях однієї компанії та досягнення максимальних

результатів діяльності. Схема полягає в тому, що мерчандайзер відвідує 5-7

торгових точок ключових клієнтів з одним «портфелем».

б) Сумісний мерчандайзинг. Рекомендують компаніям, які зацікавлені

в мінімізації витрат на функцію мерчандайзингу. За даною схемою

мерчандайзер працює в одній точці з 5-7 «портфелями».

в) Гібридний мерчандайзинг. Дана схема передбачає роботу

мерчандайзера в одній або декількох (до трьох) торгових точках з обмеженим

«портфелем» (до трьох компаній). Таке співвідношення ціни та якості

послуг є оптимальним.

г) «Нічний» мерчандайзинг. Дану послугу було розроблено для

мережових клієнтів. Вона відрізняється високою ефективністю, а також

швидкістю заповнення полиць, завдяки відсутності покупців через роботу у

нічну зміну. Схема спрямована на максимальне заповнення продукцією полиць до того, як торговий зал буде відкрито для відвідувачів.

3) GlobalImport. ТОВ «PulseInternational» робить бренд не просто знайомим для українських споживачів, але й частиною їх життя.

4) Логістичні послуги. Великий досвід надання логістичних послуг для провідних компаній дозволяє ТОВ «PulseInternational» вирішувати будь-які задачі у сфері перевезень, складування та обліку.

5) Стимулювання продажів. ТОВ «PulseInternational» організує «під ключ» будь-яку промопрограму: розробляє цікаву унікальну механіку, придумав та виготовляє уніформу, подарунки та якісні рекламні матеріали.

6) Фінансовий аутстафінг. Завдяки більш ніж двадцятирічному досвіду в Україні, ТОВ «PulseInternational» має повну уяву щодо шляхів легальної оптимізації витрат з податками, що дозволяє заощадити значні кошти клієнтам.

7) Дизайн та виробництво. Креативний відділ ТОВ «PulseInternational» забезпечує повний цикл послуг, від розробки концепції до печатної підготовки та виробництва.

8) Реклама. ТОВ «PulseInternational» пропонує ефективну зовнішню рекламу, радіо- та телерекламу, забезпечує стратегічну digital-підтримку.

	Фінансовий директор Ігор Пархоменко
	Операційний директор Олег Кот
	Комерційний директор Віктор Соснін
	Адміністративний директор Наталія Корнеєва
Генеральний директор Роберт МакНіл	Директор креативного відділу Наталія Работя
	Директор з інформаційних технологій Денис Тимофєєв
	Директор по роботі з клієнтами Вікторія Гречок
	Директор по роботі з клієнтами Олена Слободянюк
	Директор з логістики Даниїл Попович

Рис.10. Організаційна структура управління ТОВ «PulseInternational» [81]

На рисунку 10 зображено організаційну структуру управління ТОВ «PulseInternational». Можна зробити висновок, що управління має лінійно-функціональну направленість.

Основні переваги лінійно-функціональної структури – це забезпечити достатні можливості реструктуризації лінійних підрозділів по мірі зростання організації, зміни технології, з розвитком змінюється і набір функціональних відділів, а також зміст виконуваних завдань. Виділення функціональних підрозділів в організації надає особливого значення виконуваних ними операцій, веде до підвищення ролі і значення керівника в організації.

Кількість співробітників компанії складає на 01.09.2020 р. 81 осіб. В Додатку Ж наведено інформацію щодо штатного розкладу та окладів працівників підприємства [81]

На рис. 11 зображено структуру фінансової служби ТОВ «PulseInternational».

Структурна схема фінансової служби

Головний бухгалтер

Провідний економіст з планування

Заступник головного бухгалтера

Економіст

Оператори комп'ютерного набору

Бухгалтери

Касир

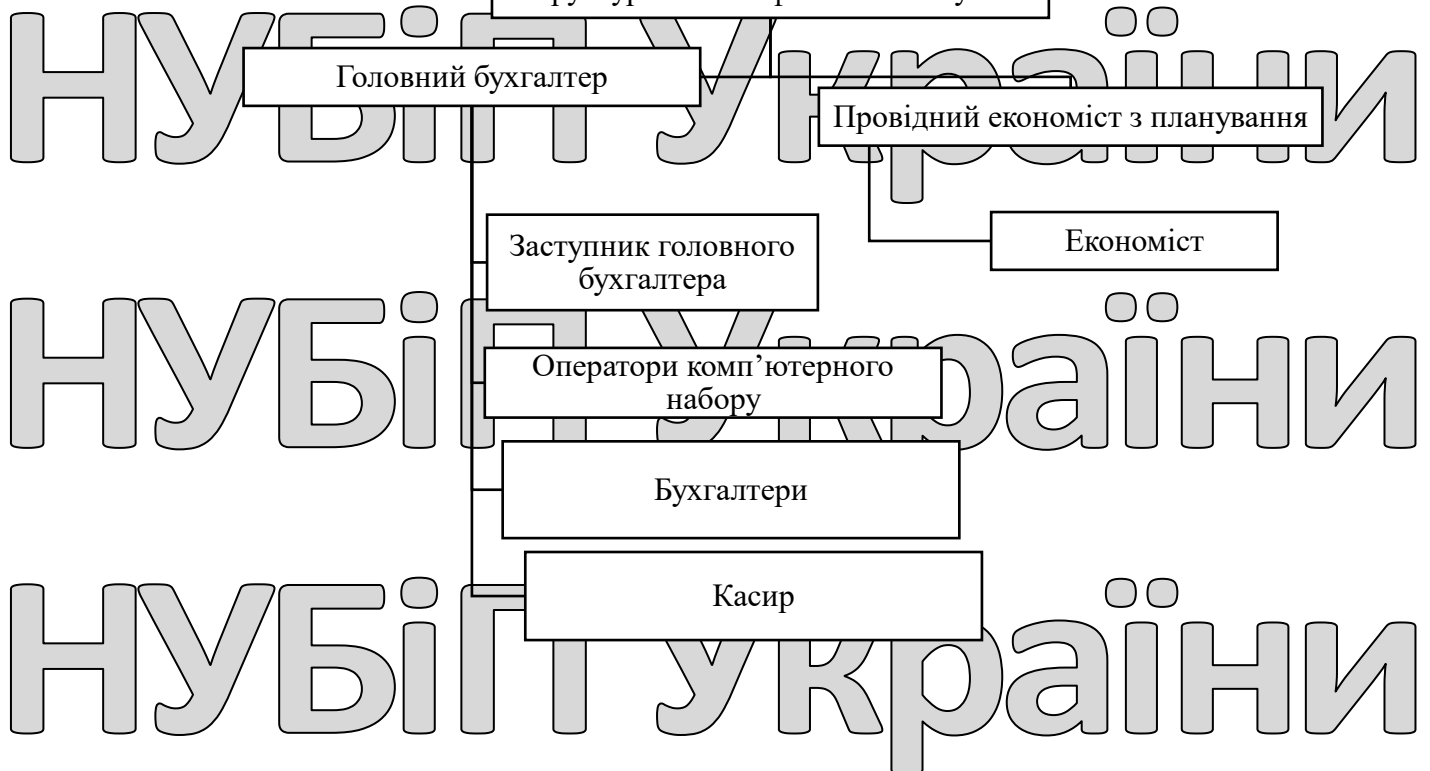


Рис. 11. Організаційна структура фінансової служби ТОВ «PulseInternational» [81]

Фінансовий відділ є самостійним структурним підрозділом підприємства, що включає в себе економічний відділ, бухгалтерську службу і підпорядковується безпосередньо директору товариства та філії.

Фінансовий відділ створюється та ліквідується наказом директора товариства одночасно зі створенням чи ліквідацією підприємства. Штатна чисельність і структура фінансового відділу визначається відповідними наказами директора товариства.

Фактором розкриття соціальних здібностей персоналу є саме організаційна (корпоративна) культура. Елементом місії ТОВ «PulseInternational» проголошуються єдині корпоративні цінності на основі діалогу зі своїми співробітниками, що забезпечує високий рівень їх професіоналізму. На підставі проголошеної місії відносини ТОВ «PulseInternational» та його співробітників характеризуються повагою, довірою [81].

Як можна бачити, дане підприємство має розгалужену систему управління, а тому питання комунікацій трудового колективу та синхронізованої дії кожного окремого члену колективу та його ланок складають запальний успіх в діяльності підприємства, підвищення фінансових показників, покращення репутаційних аспектів, створення позитивного іміджу організації серед споживачів.

Колективом керують технічно грамотні, висококваліфіковані організатори виробництва які організують роботу та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, планують, здійснюють, координують діяльність підприємства

Висновок: таким чином, при такій структурі управління всю повноту відповідальності і влади бере на себе керівник, який очолює певний колектив. При опрацюванні конкретних питань і підготовці відповідних

рішень, планів та програм йому допомагає спеціальний апарат, який складається із функціональних відділів.

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

## 2.2. Аналіз якісного складу та плинності персоналу на підприємстві

У цьому параграфі розглянемо основні показники управління персоналом.

Рух робочої сили та його динаміка є найважливішим об'єктом аналізу.

Аналіз основних кадрових процесів в організації проведемо на основі даних таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

### Аналіз основних кадрових процесів у ТОВ «Pulse International»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Ор. до 2018р., %
	1	2	3	
Чисельність персоналу на початок року, люд.	73	74	73	0
Середньооблікова кількість працівників, люд.	73	73	77	4
Прийнято всього, люд.	2	-	9	7
Вибуло всього, люд.	1	1	1	0
в т. ч.:				
- по скороченню штатів	-	1	-	0
- за власним бажанням	1	-	1	0
- за порушення трудової дисципліни				
Чисельність на кінець року, люд.	74	73	81	5
Коефіцієнт обороту по прийому ( $K_{пр}$ )	2,7	-	11,6	8,9
Коефіцієнт обороту по	1,3	1,3	1,2	-0,1

Коефіцієнт вибуття (К <sub>в</sub> )	сталості	0,9	1,0	0,9	-
кадрів (К <sub>ск</sub> )		86		35	0,051
коefficient плинності кадрів (К <sub>пк</sub> )		1,3	-	1,2	-0,1

Джерело: складено автором на основі [81]

Коефіцієнт обороту по прийому персоналу (К<sub>пр</sub>) розраховувався за

формулою:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Кількість прийнятого на роботу персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \cdot 100\%$$

(1)

Коефіцієнт обороту з вибуття (К<sub>в</sub>) розраховувався за формулою:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \cdot 100\% \quad (2)$$

Коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства (К<sub>ск</sub>) розраховувався за формулою:

$$K_{\text{ск}} = \frac{\text{Облікова чисельність персоналу на початок періоду} - \text{Кількість звільнених працівників за період}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (3)$$

Коефіцієнт плинності кадрів (К<sub>пк</sub>) розраховувався за формулою:

$$K_{\text{пк}} = \frac{\text{Кількість працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \cdot 100\%$$

(4)

Коефіцієнти обороту з вибуття ( $K_B$ ) та плинності кадрів ( $K_{ПК}$ ) у 2020 році зменшилися в порівнянні з 2018 роком на 0,1%, що говорить про позитивну динаміку та спад плинності кадрів.

Коефіцієнт сталості кадрів ( $K_{СК}$ ) також характеризується негативною динамікою, в порівнянні з 2018 роком він зменшився на 5,1% і становить 93,5% (для порівняння 2018 рік – 98,6%).

З даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що рух робочої сили має за розрахованими коефіцієнтами негативну динаміку. Проте облікова кількість персоналу на кінець 2020 року у порівнянні з 2018 роком збільшилась на 5 люд., при цьому було прийнято 11 людей, а звільнилось 3 працівників (за всі три роки двоє за власним бажання та одна людина вийшла на пенсію за скорочення).

Проведемо аналіз якісного складу персоналу за кількома параметрами, наприклад, за укомплектованістю штату персоналом відповідно до даних Додатку Ж (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Структура і укомплектованість персоналом ТОВ «PulseInternational»

Показники	2018 рік			2019 рік			2020 рік		
	Кількість посад	Кількість фіз. осіб	Укомплектованість	Кількість посад	Кількість фіз. осіб	Укомплектованість	Кількість посад	Кількість фіз. осіб	Укомплектованість
Персонал, всього, люд.	2	74	9%	2	73	9%	2	81	10%
В тому числі:									
1. Керівники	6	9	100%	6	9	100%	6	9	100%
2. Фахівці	1	20	9%	1	19	8%	1	22	10%
3. Робочі	6	45	100%	2	45	100%	6	50	100%

Джерело: складено автором на основі [81]



Аналіз таблиці 2.2 показав, що протягом останніх трьох років штат ТОВ «PulseInternational» укомплектований на 100% по всіх категоріях персоналу: керівників, фахівців і робітників.

Розглянемо розподіл персоналу ТОВ «PulseInternational» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3  
Розподіл персоналу ТОВ «PulseInternational» за віком у 2020 році

Групи працівників за віком, років	Всього (люд.)	Керівники		Фахівці		Робітники	
		Кількість	по групі	Кількість	по групі	Кількість	по групі
До 20	2	-	-	-	-	2	0,4
20-30	1	1	1,2	2	0,1	12	2,0
30-40	5	3	3,3	19	6,4	14	4,0
40-50	3	1	1,1	1	0,2	11	2,0
50-60	6	5	5,5	5	1,7	9	2,0
Понад 60	7	9	9,0	-	-	2	0,4
Разом	2	9	9,0	22	7,2	50	1,7

Джерело: складено автором на основі [81].

Проаналізуємо таблицю 2.3 за категоріями персоналу. Категорія керівників представлена 9 особами, одна з них у віці від 20 до 30 років, а троє людей у віці від 30 до 40 років і п'ятеро у віці 40-50 років.

Основний склад персоналу в категорії фахівців – це особи у віці від 30 до 40 років (86,4%), у віці 20-30 років 2 людини та від 40 до 50 років лише одна людина.

Висновок: в основному категорія фахівців укомплектована особами «середнього віку», що мають і стаж, і досвід роботи. Незначну кількість персоналу необхідно замінити особами більш молодого віку.

Приблизно однакова кількість людей (по 11-14 осіб) в групах працівників робочої групи від 20 до 30 років, 30-40 років та від 40 до 50 років (по 22,0-28,0%) і 9 людини в категорії 50-60 років (18,0%). Висновок:

необхідно готувати кадровий резерв на 2 посади вже на кінець 2021 року в категорії робітників та на 9 посад найближчим часом (3-5 років).

Згідно з даними штатного розкладу на 2020 рік розглянемо інформацію по розподілу персоналу за трудовим стажем, гендерною ознакою, освіти тощо.

Таблиця 2.4.  
Розподіл персоналу ТОВ «PulseInternational» за статтю в 2020 році

Групи працівників за статтю	Чоловіки		Жінки	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
1. Керівники	5	9,6	4	13,8
2. Фахівці	9	17,3	13	44,8
3. Робочі	38	73,1	12	41,4
Разом	52	100,0	29	100,0

Джерело: складено автором на основі [81]

Колектив співробітників укомплектований в основному чоловіками – 64,2%, з них 9,6% припадає на частку керівників, 17,3% – фахівців, 73,1% – робітників. З 29 жінок, зайнятих у виробництві, 13 люд. (44,8%) є фахівцями, 12 люд. (41,4%) робочими та решта 4 людини або 13,8% – займають керівні посади.

Розглянемо розподіл працівників за трудовим стажем (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5.

## Розподіл працівників ТОВ «PulseInternational» за трудовим стажем у 2020 році

Групи працівників за стажем, років	Всього (люд.)	Керівники		Фахівці		Робітники	
		Кількість	по групі	Кількість	по групі	Кількість	по групі
До 5 років	2	-	-	-	-	2	4,0
Від 5 до 10 років	1	1	1,2	2	1,1	12	4,0
Від 10 до 15 років	3	3	3,3	19	6,4	14	8,0
Понад 15 до 20 років	1	5	5,5	1	1,5	11	2,0
Понад 20 до 30 років	1	-	-	-	-	11	2,0
Разом	8	9	100,0	22	100,0	50	100,0

Джерело: складено автором на основі [81]

Чотири керівника має досвід роботи від 5 до 10 років, 5 керівників – від 15 до 20 років. Що стосується фахівців і робітників, то працівники представлені в основному рівномірно в вікових групах, але більш за все працівників з досвідом роботи понад 10-15 років (86,4% в категорії фахівців та 28,0% в категорії робітників). Мають досвід понад 20 років 4,5% фахівців та 22,0% робітників. Також 24,0% робітників мають досвід менше 10 років.

Висновок: необхідно відмітити, що відповідно до даних таблиці 2.5 працівники ТОВ «PulseInternational» в основному мають досвід в діапазоні 15-20 років, що свідчить про досвідчений персонал, при цьому на керівних посадах також знаходяться досвідчені люди зі трудовим стажем переважно понад 20 років.

Розглянемо розподіл працівників ТОВ «PulseInternational» за освітою (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6.

Розподіл працівників ТОВ «PulseInternational» за освітою у 2020 році

Групи працівників за освітою, років	Всього (люди)	Керівники		Фахівці		Робітники	
		Кількість	% по групі	Кількість	% по групі	Кількість	% по групі
Початкова	-	-	-	-	-	-	-
Середня	18	-	-	-	-	18	36,0
Незакінчена вища	16	-	-	6	27,3	10	20,0
Вища професійна	45	7	7,8	1	2,7	22	44,0
Науковий ступінь	2	2	2,2	-	-	-	-
<b>Всього</b>	<b>81</b>	<b>9</b>	<b>11,1</b>	<b>22</b>	<b>27,1</b>	<b>50</b>	<b>61,7</b>
Якість персоналу	-	Коефіцієнт якості = 1,0		Коефіцієнт якості = 0,88		Коефіцієнт якості = 1,0	

Джерело: складено автором на основі [81]

Коефіцієнт якості персоналу ( $K_{яп}$ ) розрахований за такою формулою:

$$K_{яп} = \frac{\text{Кількість працівників з відповідною посадою освітою}}{\text{Кількість працівників у групі}} \cdot 100\% \quad (5)$$

Коефіцієнт якості персоналу розрахований окремо для кожної групи (категорії) персоналу: керівників, фахівців та робітників.

Проаналізуємо таблицю 2.6. Всі керівники мають вищу освіту, а серед фахівців 77,8% персоналу. Також 6 люд. або 27,3% – незакінчену вищу, 72,7% фахівців мають вищу освіту. 36% робітників мають середню освіту, 20% – незакінчену вищу та 44% вищу професійну, що для даної категорії персоналу є більш, ніж достатнім, оскільки виконувана ними робота не вимагає спеціальних навичок та професійної підготовки.

В цілому, можна зробити висновок, що більшість працівників мають освіту вище або достатньо необхідного рівня.

Проаналізуємо заробітну плату працівників ТОВ «PulseInternational»

(таблиця 2.7).

Таблиця 2.7.

Аналіз середньої заробітної плати персоналу ТОВ «PulseInternational»

(грн.)

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020р. до 2018 р., %
Персонал				
в тому числі:				
1. Керівники	6750	6900	7000	3,7%
2. Фахівці	4900	5120	5200	6,1%
3. Робочі	5800	6000	6200	6,9%

Джерело: складено автором на основі [81]

Аналіз даних по заробітній платі дозволяє зробити висновок про тенденції зростання заробітної плати в 2020 році по відношенню до 2018 року: в групі керівників – на 3,7%, в групі фахівців на 6,1%, робітників – 6,9%.

Таким чином, аналіз системи управління персоналом дав наступні результати:

1) Коефіцієнти обороту з вибуття (Кв) та плинності кадрів (Кпк) у 2020 році зменшилися в порівнянні з 2018 роком на 0,1%, що говорить про позитивну динаміку та спад плинності кадрів. Коефіцієнт сталості кадрів (Кск) також характеризується негативною динамікою, в порівнянні з 2018 роком він зменшився на 5,1% і становить 93,5% (для порівняння 2018 рік –

98,6%). Отже в ТОВ «PulseInternational» спостерігається проблема плинності кадрів.

2) Аналіз вікового складу персоналу ТОВ «PulseInternational» свідчить про те, що категорія керівників представлена 9 особами, одна з них у віці від 20 до 30 років, а троє людей у віці від 30 до 40 років і п'ятеро у віці 40-50 років.

Основний склад персоналу в категорії фахівців – це особи у віці від 30 до 40 років (86,4%), у віці 20-30 років 2 людини та від 40 до 50 років лише одна людина. Отже необхідно створювати кадровий резерв.

3) Також 6 люд. або 27,3% – незакінчену вищу, 72,7% фахівців мають вищу освіту. 36% робітників мають середню освіту, 20% – незакінчену вищу та 44% вищу професійну, що для даної категорії персоналу є більш, ніж достатнім, оскільки виконувана ними робота не вимагає спеціальних навичок та професійної підготовки.

### 2.3. Аналіз ефективності методів управління конфліктами в колективі

На запит ТОВ «PulseInternational» було проведено дослідження, спрямоване дослідження психологічних причин конфліктності особистості організації. Дослідження проводилося у первинному трудовому колективі – ТОВ «ІАЛС ІНТЕРНЕШНЛ». У дослідженні взяло участь 20 осіб, з них 8 чоловіків та 12 жінок. Середній вік опитуваних – від 30 до 60 років.

#### Опис використовуваних методів та методик.

Гіпотеза: існує взаємозв'язок між усвідомлюваністю переваги стратегії суперництва (за К. Томасом) та конфліктністю особистості в колективі.

Для перевірки висунутої гіпотези було застосовано: метод спостереження (стороннє (здійснюване автором) та включене (за допомогою експертів)), а також метод тестів. У рамках методу тестування було застосовано такі методики: тест К. Томаса для діагностики схильності людини до конфліктної поведінки, тест Ладанова для визначення самооцінки ступеня конфліктності особи та експертної оцінки ступеня конфліктності особи.

*А. Методи діагностики особистісної схильності до конфліктної поведінки.*

У методі вивчення конфліктних явищ К. Томас наголошував не як на вирішення конфліктів, але в управління ними. Відповідно, К. Томас вважає, що необхідно звертати увагу на те, яка поведінка в конфліктних ситуаціях характерна для людей, яка поведінка більш продуктивна або деструктивна і як стимулювати продуктивну поведінку.

Для опису типів поведінки людей конфліктних ситуаціях К. Томас запропонував двомірну модель управління конфліктами. Її основними вимірами є співробітництво (пов'язане із турботою людей про інтереси інших у конфлікті) та впевненість у собі (що характеризується акцентом на собі). Ґрунтуючись на цих двох вимірах, автор визначив такі методи вирішення конфліктів.

**НУБІП України**  
 - конкуренція (змагання) – реалізація власних інтересів та заподіяння шкоди чужим бажанням;  
 - адаптація – веупереч конкуренції, жертвування власними інтересами заради інших;

**НУБІП України**  
 - компроміс;  
 - уникнення – небажання співпрацювати та прагнення до досягнення власних цілей;  
 - співпраця, коли учасники ситуації знаходять альтернативу, що повністю відповідає інтересам обох сторін.

**НУБІП України**  
 У анкеті визначення типових моделей поведінки К. Томас описав кожен із п'яти можливих варіантів і зробив дванадцять суджень про особисту поведінку у конфліктних ситуаціях.

**НУБІП України**  
 За різних обставин їх поділили на 30 пар, у кожній парі респондента попросили обрати найбільш типове судження про поведінкові характеристики.

**НУБІП України**  
 Найкращою поведінкою в конфлікті вважається, коли застосовуються всі стратегії та цінність кожної стратегії знаходиться в діапазоні від 5 до 7 балів (мінімальний бал – 0, максимальний – 12). Форма та ключ методу у Додатку В.

**НУБІП України**  
*Б. Діагностичний метод самооцінки ступеня особистісного конфлікту та експертна оцінка ступеня особистісного конфлікту (Ладанов І.Д.)*

**НУБІП України**  
 Шкала використовується для самооцінки та оцінки ступеня конфліктності оточуючих. Сума 70 балів свідчить про дуже серйозний конфлікт; 60 балів високий; 50 – виражені конфлікти. Загальний бал 11-15 балів свідчить про перевагу уникати конфліктних ситуацій (Додаток В).

**НУБІП України**  
 Дослідження проводилося у три етапи. У першому етапі через зовнішнє спостереження природними умовами виявляється напруженість у відносинах.

**НУБІП України**  
 На другому етапі було проведено тестовий метод, у якому використовувалися три методи: діагностика поведінкової стратегії у



конфлікті К. Томаса, самооцінка ступеня конфлікту та експертна оцінка ступеня особистісного конфлікту.

На третьому етапі після тестування працівників залучаються експерти.

Залучений експерт оцінив ступінь конфлікту кожного співробітника, і кожному співробітнику була присвоєна певна оцінка (від 1 до 20). Чим вища оцінка, тим вища оцінка конфлікту.

Експерти також оцінили рівень особистісного конфлікту (за методикою І. Д. Ладанова).

У таблиці 2.8 наведені результати проведених тестів та оцінки експерта щодо проведених опитувань.

Таблиця 2.8.

## Результати тестів та оцінки експертів

№ опитуваного	Ранг експертів	Діагностика стратегій конфліктної поведінки К. Томаса					Самооцінка рівня конфліктності	Оцінка експертом рівня конфліктності співробітників
		Суперни	Співпра	Пристаосу	Компро	Уникнен		
Група №1 (підвищена конфліктність)								
7	20	7	4	5	9	3	40	58
3	19	7	4	5	7	8	47	55
6	18	6	9	7	9	9	41	55
8	17	6	5	7	6	6	36	53
10	16	6	8	6	6	5	39	50
17	15	5	6	8	7	7	49	50
15	14	8	5	9	5	4	53	57
2	13	0	2	3	10	10	50	58
11	12	4	4	3	6	10	40	49
5	11	3	7	8	7	7	27	56

Група №2 (понижена конфліктність)								
12	10	4	7	2	7	8	44	51
13	9	3	8	5	5	9	29	38
2	8	3	7	6	8	5	42	40
9	7	2	9	4	11	7	33	45
4	6	2	4	4	8	9	28	48
14	5	4	7	6	4	8	31	51
1	4	8	5	4		3	36	46
18	3	3	8	11	5	2	29	42
16	2	3	6	2		8	20	39
19	1	6	5	6	7	7	22	25

\* - достовірність розбіжностей між вибірками було доведено з використанням U-критерія для достовірності Манна-Уїтні.

На основі оцінок експерта було виділено дві підгрупи (підвищена чи знижена конфліктність). Використання U-критерію Манна-Уїтні (критичне значення вибірки 5/5 при  $p > 0,05$ , критичне значення 2) доводить значимість групової різниці між цим показником та даними тесту.

Згідно з результатами соціальних вимірів, люди з меншою кількістю конфліктів отримують більш позитивний вибір, тобто вони схильні встановлювати з ними професійні відносини.

Наступним кроком у дослідженні є встановлення зв'язку в Microsoft Excel (Додаток Д). Кореляція варта використання для з'ясування впливу одних чинників на інші чинники.

Дослідження виявило зв'язок між поведінковими стратегіями та особистісними конфліктами.

Коефіцієнт кореляції Пірсона ( $r = 0,641$ ) показує, що більше значення конкурентної стратегії згідно з критерієм К. Томаса відповідає більшому значенню шкали рангів згідно з наведеним вище введенням та описом.

Крім того, менше значення за шкалою уникнення тесту К. Томаса корелює з великим значенням за шкалою рангів ( $r = 0,249$ ). Фактично це означає, що люди, що конфліктують, можуть вибрати змагання як свою поведінкову стратегію в конфліктних ситуаціях. Кореляція між стратегіями уникнення (згідно з К. Томасом) і ступенем особистісного конфлікту (згідно з нашим рангом) підтверджує це – неконфліктні люди в суб'єктивній групі вважають за краще уникати конфлікту.

Крім того, було виявлено, що індивід із найнижчим значенням за ієрархічною (конфліктною) шкалою обирає спосіб інтерактивного співробітництва ( $r = 0,087$ ).

Також було виявлено, що існує зв'язок між стратегіями співробітництва та самооцінкою ступеня конфлікту, тобто люди, які думають, що вони не мають конфлікту, схильні співпрацювати в конфліктних ситуаціях ( $r = -0,419$ ).

За результатами соціального виміру існує позитивна кореляція між оцінками незалежних експертів та пошуком компромісу ( $r = 0,549$ ), тобто оцінки незалежних експертів відображаються у відносинах пріоритетів неконфліктної команди (група 2).

Люди з великою кількістю конфліктів менш привабливі для встановлення відносин із набору тем. Вважається, що люди з великою кількістю конфліктів віддають перевагу конкурентним стратегіям. Однак у цій вибірці конфліктуючі співробітники оцінили свій рівень конкуренції як середній або нижче середнього.

Можна припустити, що ці співробітники не повністю усвідомлюють свої власні конкурентні потреби і можуть боротися за свої інтереси на прихованому рівні мотивації, тобто проявляти поведінку та змагатися і обмежувати інтереси інших на прихованому рівні.

Таким чином, за результатами досліджень ТОВ «ПАЛС ІНТЕРНЕШНЛ» можна зробити такі висновки:

існує зв'язок між самооцінкою рівня конфлікту та поведінковими стратегіями в конфлікті, що можна пояснити кореляцією між низькою самооцінкою індивідуального рівня конфлікту та вибором стратегії співробітництва в конфлікті (за К. Томасом);

- співробітники, які вважаються такими, що не мають конфліктів, віддають перевагу стратегії уникнення (за методом К. Томаса);

- причиною конфліктів між співробітниками у створенні на психологічному рівні може бути несвідома потреба у конкуренції, тобто лише на рівні прихованої мотивації вони можуть сподіватися задовольнити власні інтереси та нашкодити інтересам інших співробітників.

Дослідження особливостей ринкової економіки дозволило виявити чинники, що підсилюють конфліктність у трудових колективах: неповна зайнятість, протиріччя інтересів, ігнорування інтересів працівників, необов'язковість керівників і власників, порушення трудових контрактів, відсутність дієвого державного контролю за складовими трудовими відносинами в організації.

Усе це разом дозволило обґрунтувати неминучість у ринкових відносин протиріч між груповими інтересами власниками, менеджерами, з одного боку, і трудящими, з іншого, і виникнення на цій основі конфліктних ситуацій, переростають у трудові конфлікти.

У сучасному глобалізованому світі, відкритому для фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних потоків, трудові конфлікти штучно створюються задля досягнення певних цілей, використовуються окремими групами зацікавлених осіб задля досягнення власних цілей.

Трудовий конфлікт, особливо керований, можна як єдність і протилежностей, що сприяє розвитку самого колективу і є невід'ємною частиною, складаються виробничо-економічних відносин.

У кінцевому підсумку напрямок його на виробничий процес визначається співвідношенням деструктивних і конструктивних елементів за активного менеджерів і керівників організації. Їх перевагу конкретним

аспектам у виборі стратегічних засобів участі у конфлікті грає визначальну роль характер і його розвитку та дозволу та її на виробничо-економічні результати діяльності організації.

Класифікація конфліктів дозволяє керівникам та менеджерам цілеспрямовано вирішувати питання врегулювання трудових конфліктів залежно від їх виду та ступеня загострення.

Цьому може також сприяти підходи керівників до проблеми врегулювання та попередження конфліктів з функціональної позиції, спираючись на існуючі види відносин у організації. Бо відносини, що складаються в трудовому колективі, є основою для виникнення конфліктних ситуацій в результаті різноманітних міжособистісних і між групових взаємодій.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## Висновки за розділом 2

Багаторічна робота, що триває й на сьогодні, полягає у вивченні соціальних процесів. Результати такого дослідження вказують на те, що конфлікт є однією з найважливіших соціальних проблем.

У цій роботі наданий короткий аналітичний огляд існуючих психологічних теорій і досліджень, що визначали і описували поняття конфлікту в цілому. Також проведений теоретичний аналіз поняття конфлікту в організації.

Трудовий колектив організації – організована в рамках офіційних відносин, формалізована спільнота людей, об'єднаних сумісною діяльністю задля досягнення певних цілей в конкретній організації (виробництво продукції, ремонт будівель, наукові дослідження).

Конфлікт в колективі організації - це усвідомлене протиріччя між членами цієї спільноти, що супроводжується спробами його вирішити на тлі емоційних відносин.

На сьогоднішній день, виділено п'ять типів стратегій поведінки членів команди у конфліктній ситуації: співпраця, суперництво, уникнення, компроміс, пристосування.

Спостереження за поведінкою людей в організації (ТОВ «ПАЛІС ІНТЕРНЕТІВ»), в ході експериментального дослідження, включало в себе діагностику стратегій поведінки у конфліктній ситуації членів організації за методикою К. Томаса. До того ж, дане дослідження містить в собі діагностику самооцінки та оцінку конфліктності особистості. Спостереження виявило напруженість та переважання негативних емоцій і станів у відносинах у робочому колективі. За результатами оцінок експерта, група була проранжована за рівнем конфліктності. Тестування виявило, що переважаючою стратегією поведінки під час конфліктної ситуації в колективі є уникнення, а самооцінка підслідних істотно відрізняється від оцінки

експертів. Люди зі зниженою конфліктною поведінкою з групи тих, хто проходив дане дослідження, отримали більше позитивних виборів.

В результаті проведеного в рамках цієї роботи кореляційного аналізу, відмічається взаємозв'язок між стратегією уникнення (за К. Томасом) і ступенем конфліктності особистості (за обраною нами шкалою рангів).

Неконфліктні люди в групі учасників дослідження схильні уникати конфлікту.

Таким чином, враховуючи результати дослідження, що були проведені в маркетинговому агентстві ТОВ «ПАЛС ІНТЕРНЕТІВ», можна зробити наступні висновки:

Існує великий зв'язок між самооцінкою визначення рівня конфліктності і тактикою поведінки в конфліктній ситуації. Це можна проілюструвати завдяки кореляції низької самооцінки рівня конфліктності людини та вибором стратегії співпраці в конфлікті (згідно методики К. Томаса);

Співробітники, яких вважають неконфліктними в рамках колективу, усвідомлено або підсвідомо користуються стратегією уникнення і розділяють її (за методикою К. Томаса);

Причиною конфліктності співробітників у організації на психологічному рівні може бути несвідома потреба у суперництві. Часто це бажання задовільнити свої інтереси на шкоду інтересам інших співробітників лише на рівні прихованих мотивів.

Таким чином, гіпотеза про наявність між усвідомленням індивідами переваги стратегії суперництва у конфлікті та конфліктністю випробуваного, знайшла своє підтвердження.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБґРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «PULSE INTERNATIONAL»

### 3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення управління конфліктами на підприємстві

Серйозною перешкодою для більшості компаній сьогодні можна назвати високу плинність персоналу. Втрати за рік в деяких компаніях рівні 90% штату. Знайти нових працівників, адаптувати їх та навчити – все це обходиться організації недешево, головним чином в тих галузях, які припускають наявність спеціальних умінь у співробітників, високої кваліфікації у них. Висока плинність персоналу – низька ефективність роботи компанії, відсутність злагоджено працює трудового колективу[37, с.164].

У будь-якому бізнесі будуть співробітники, які час від часу не ладнають через відмінності в їх особистостях, способі життя, думках або якихось інших факторах, а іноді співробітники просто не можуть працювати в команді. Проте, коли на робочому місці розбіжності, це зачіпає всіх[40].

В свою чергу, конструктивне врегулювання конфлікту між співробітниками будь-якої організації може привести до здорової конкуренції, поліпшення процесів, інновацій та підвищення креативності [21, с.32].

Було встановлено, що одним з головних результатів систематичного проведення комплексу тренінгів з профілактики конфліктів та стресів в організації є формування конфліктологічної компетентності керівників і працівників організації, необхідної для реалізації організаційно-управлінської, інформаційно-методичної, комунікативної, проєктної, виконавчої діяльності.

По завершенню програми навчання слухач: ознайомлює основи виникнення і вирішення трудових спорів та конфліктів в колективі і вміє застосовувати їх на практиці; забезпечує попередження та профілактику особистої професійної деформації та професійного вигорання [20, с.97].

Впровадження кадрових інновацій і технологічних нововведень показує здатність керівників організації адаптувати всі категорії працівників (старих та нових) до змін, які викликають серйозний опір певної частини колективу. Система профілактики опору персоналу організації стратегічним змінам повинна формуватися через спонукання працівників до підвищення рівня професійних компетенцій на основі підвищення мотиваційного потенціалу і як, наслідок, підвищення їх робочої активності [22, с.124].

Разом з тим, процес впровадження інновацій суттєво впливають на рівень конфліктності в організації: різко зростає число ресурсних, мотиваційних, між групових, соціально-трудових конфліктів.

В основі виникнення конфліктних ситуацій, що переростають в конфліктне протистояння, лежать відмінності у сприйнятті персоналом сукупності певних організаційних чинників.

Відбувається зміна цінностей та цілей в організаціях, зміна самих механізмів поведінки працівників та схем поведінки керуючих осіб, внаслідок цього, змінюються також форми протікання конфліктів в колективах, а також механізми їх розв'язання [79].

Успішність впровадження інновацій та інноваційних технологій в систему управління персоналом визначається задоволеністю працівників умовами праці та її оплати, умовами соціальної захищеності, що подаються організацією [79].

Той факт, що в організації відбувається поєднання професійних знань з функціональними обов'язками, говорить про необхідність наявності креативних та інтелектуальних працівників, а сам процес вдосконалення управління персоналом стає відкритою складовою для впровадження інноваційних технологій кадрового менеджменту.

Сучасна економіка характеризується досить великою плинністю кадрів, і як наслідок, постійним набором нових співробітників. Звикання до нових місць роботи досить складний процес, що часто викликає виникнення конфліктних ситуацій.

Так, з'являються принципово нові, раніше не використовувані, інноваційні підходи та методи в сфері комунікацій та маркетингу персоналу, взаємодії структур та інших елементів, які закріплюються в патенти та ліцензії. Подібні технології управління складаються з широкого спектру елементів управлінського впливу, які поєднують і традиційні способи, і нові

(рис. 12) [79].

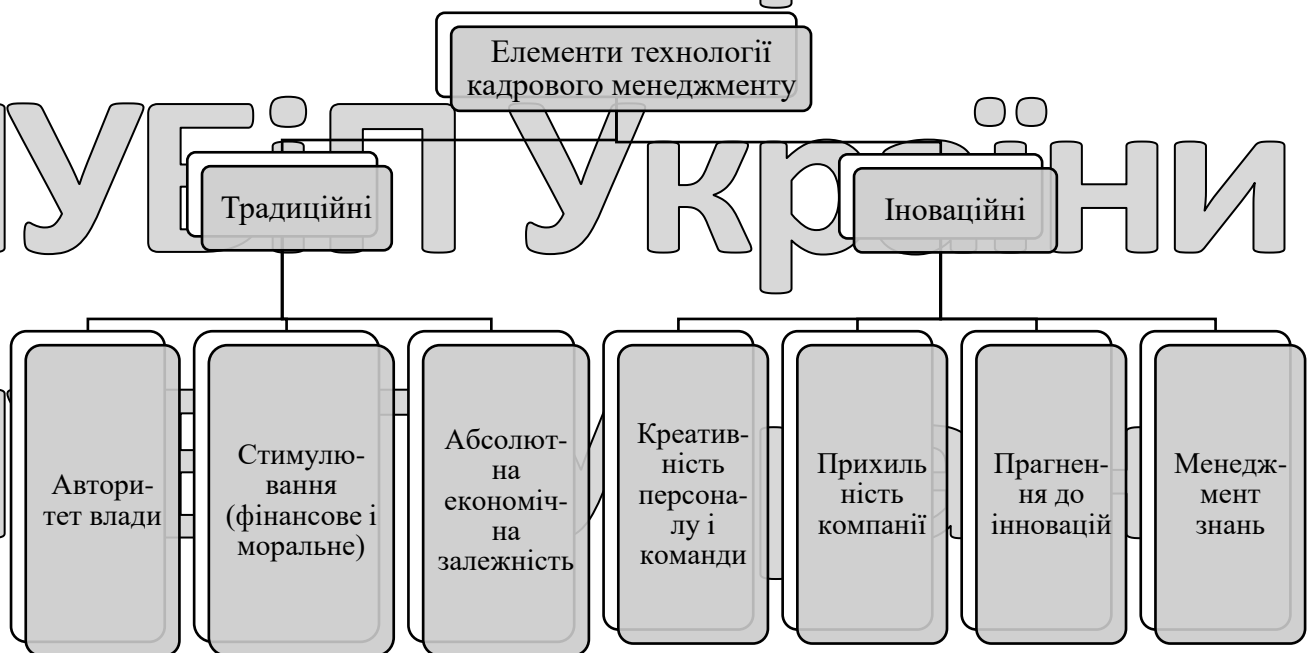


Рис. 12. Основні елементи технології кадрового менеджменту [79]

На підставі аналізу причин виникнення конфліктів у ТОВ «PulseInternational» та теоретичних рекомендацій з управління конфліктними ситуаціями, розробимо практичні способи вирішення виявлених недоліків і проблем.

Дані представимо у вигляді таблиці (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1  
Рекомендації щодо вдосконалення управління конфліктами в ТОВ  
«PulseInternational»

Проблема	Рекомендації	Заходи	Результати
Невтручання керівництва в конфліктні ситуації, відсутність осіб, які мають «Конфліктологічну компетентність» і наділені правом вирішувати конфлікти	Створити в конфліктну комісію для вирішення конфліктних ситуацій і наділити її відповідними повноваженнями	Створення конфліктної комісії для вирішення конфліктних ситуацій організації наділення відповідними повноваженнями	Поліпшення якості роботи, підвищення особистісного росту, зменшення конфліктогенності, поліпшення психологічного клімату в колективі, підвищення продуктивності праці
Відсутність спеціальних знань з використання методів технологій управління конфліктами керівництва організації і потенційних членів комісії	Навчити керівництво і комісії методикам вирішення конфліктних ситуацій	Організувати навчання керівництва і членів комісії методикам вирішення конфліктних ситуацій	Поліпшення якості роботи, підвищення особистісного росту, зменшення конфліктогенності, поліпшення психологічного клімату в колективі, підвищення продуктивності праці
Нездоровий психологічний клімат	3 метою вдосконалення психологічної культури всіх співробітників доцільно проведення з розвитку поведінкових навичок	Проведення психологічних тренінгів управління конфліктами своєю поведінкою	Поліпшення якості роботи, підвищення особистісного росту, зменшення конфліктогенності, поліпшення

	ситуації конфлікту, щодо підвищення психологічних навичок впевненої поведінки, особистісного зростання		психологічного клімату в колективі, підвищення продуктивності праці
Відсутність системи матеріального морального стимулювання працівників	Стимулювання праці та мотивації працівників	Розробка Положення про систему матеріального морального стимулювання працівників.	Поліпшення якості роботи, підвищення особистісного росту, зменшення конфліктогенності, поліпшення психологічного клімату в колективі, підвищення продуктивності праці

Джерело: Складено автором.

Виконання аналізу конфліктних ситуацій на ТОВ «PulseInternational» виявило, що для вирішення конфліктних ситуацій не сформовано належну конфліктну комісію, у прями обов'язки якої мають утримуватися проблеми вирішення конфліктів та можливості їх вирішення.

В даний період у ТОВ «PulseInternational» рішення приймається безпосередньо начальником, оскільки ніхто інший не уповноважений вирішувати подібні проблеми. Наукові дослідження використовуються малою мірою.

В основі розгляду причин появи конфліктів пропонується створити концепцію управління конфліктними ситуаціями, що містить такі події:

1) сформувати конфліктну комісію з метою вирішення конфліктних ситуацій у компанії та наділити її належними повноваженнями;

2) навчити членів комісії новітніх методів вирішення конфліктних обставин, які запропоновані у вигляді опитувань, анкет та зведених таблиць;

3) зобов'язати керівників підприємства та підрозділів досліджувати способи вирішення конфліктних ситуацій та застосовувати їх в управлінській діяльності;

4) з метою поліпшення емоційної культури працівників раціонально проведення тренінгів щодо формування поведінкових здібностей за умови конфлікту, щодо збільшення психологічних здібностей твердої поведінки, особистісного зростання;

5) необхідне посилення морального та матеріального стимулювання роботи, формування атмосфери сприяння та взаєморозуміння серед працівників, а також відповідного клімату в колективі. Для цього необхідно частіше захоплювати співробітників за працю, оголошувати подяки, збільшувати премії.

Таким чином, у конфліктній ситуації або у спілкуванні зі складною людиною необхідно застосовувати такий підхід, який більшою мірою відповідав би певним факторам, і при якому можна почуватися максимально комфортно. Найкращими порадами у підборі раціонального підходу вирішення конфлікту вважаються життєвий досвід і прагнення не загострювати обстановку та не доводити людину до стресу.

Необхідно досягти компромісу, адаптувавшись до потреб іншої людини, твердо досягати реалізації своїх справжніх інтересів в іншому аспекті, уникнути обговорення конфліктної проблеми, якщо вона не дуже важлива для вас, застосовувати стиль партнерства з метою задоволення більш значущих інтересів обох сторін. Тому найкращим способом вирішення конфліктної ситуації вважається навмисний вибір прийнятної стратегії поведінки.

З метою запобігання конфліктам рекомендується застосовувати низку дієвих стратегій управління конфліктними ситуаціями.

1. Стратегія запобігання конфлікту:

а) ліквідувати справжній предмет конфлікту;

б) залучити як судді непричетну особу з готовністю підкоритися її ув'язненню;

в) зробити те, щоб один із конфлікуючих відмовився від предмета конфлікту на користь іншого.

2. Політика придушення конфлікту. Застосовується стосовно конфліктів у незворотно деструктивній фазі та до порожніх конфліктів:

а) навмисно та по черзі зменшити кількість конфлікуючих;

б) створити концепцію правил, норм, розпоряджень, що впорядковують відносини серед потенційно конфліктними один до одного людьми;

в) формувати та постійно підтримувати умови, які ускладнюють або заважають прямій взаємодії між потенційно конфліктними по відношенню один до одного людьми.

3. Стратегія відстрочення. Це короточасні заходи, що допомагають лише зменшити конфлікт для того, щоб пізніше, коли сформується вимоги, досягти його вирішення:

а) змінити ставлення одного конфлікуючого до іншого;

б) змінити розуміння конфлікуючого про конфліктну ситуацію (обставини інциденту, взаєминах людей, пов'язаних з ним тощо);

в) змінити важливість (вид, форму) об'єкта конфлікту в уяві конфлікуючого і цим зробити його менш конфліктним (зменшити або збільшити значущість об'єкта конфлікту і цим зробити його відповідно непотрібним або недосяжним).

Фахівцями створено багато рекомендацій щодо різних нюансів поведінки людей у конфліктних ситуаціях, підбору певних стратегій поведінки та засобів вирішення конфлікту, а також управління ним.

Вважається, що конструктивне вирішення конфлікту залежить від наступних умов:

- адекватності сприйняття інциденту, тобто досить чіткої, не спотвореної власними пристрастями оцінки дій, планів, як суперника, і своїх;

НУБІП УКРАЇНИ

- відкритості та ефективності спілкування, готовності до багатостороннього розгляду питань, коли учасники чесно висловлюють своє бачення ситуації, що склалася, та шляхи виходу з неї;

- формування атмосфери взаємної довіри та співробітництва.

НУБІП УКРАЇНИ

Залежно від того, якою мірою результативним стане управління конфліктом, його результати будуть функціональними або дисфункціональними, а це, в свою чергу, матиме вплив на ймовірність майбутніх конфліктів: ліквідує чинники конфліктів чи сформує їх.

НУБІП УКРАЇНИ

Всі ці заходи мають шанси сприятливо вплинути на результативність діяльності ТОВ «PulseInternational», збільшити рівень продуктивності праці, підвищити прибуток підприємства.

Таким чином, з метою покращення психологічної культури працівників раціонально проведення тренінгів.

НУБІП УКРАЇНИ

Тренінги бувають від одного до трьох днів, персональні та групові. Експерти з проведення тренінгів запрошуються на підприємство чи працівники, записавшись до групи, мають можливість відвідувати їх у навчальних закладах. Оплата занять провадиться, як правило, за рахунок компанії. Це удосконалює якість роботи, збільшення особистісного зростання, зниження конфліктогенності, удосконалення емоційного клімату у колективі, збільшення продуктивності праці.

НУБІП УКРАЇНИ

Далі проведемо оцінку вартості робіт, основним завданням якої є визначення передбачуваних вартісних характеристик окремих заходів та їх комплексу з урахуванням вартості залучених ресурсів для створення можливості подальшого розрахунку економічної ефективності запропонованих рішень (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

НУБІП УКРАЇНИ

Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення управління конфліктами в ТОВ «PulseInternational»

Захід	Період реалізації	Ресурси	Витрати



Створення комісії для вирішення конфліктних ситуацій в організації та наділення її відповідними повноваженнями	Березень 2021 року	Людський ресурс	-
Організувати навчання керівництва і членів комісії методикам та технологіям вирішення конфліктних ситуацій	Березень-квітень 2021 року	Гроші	5 000 грн.
Проведення психологічних тренінгів з управління конфліктами і своєю поведінкою	Березень-квітень 2021 року	Гроші	5 000 грн.
Розробка Положення про систему матеріального і морального стимулювання працівників, а також сприятливого клімату в колективі. Для цього потрібно частіше хвалити працівників за гарну роботу, оголошувати подяки, підвищувати премії тощо.	2021 рік	Людський ресурс	-

Джерело: розраховано автором

Висновки: при оцінці вартості ми враховували вартість ресурсів, необхідних для виконання пропонуваніх робіт. Для оцінки вартості заходів застосовувалися як відповідні нормативи, так і експертна оцінка.

НУБІП України

### 3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності проекту

Проведемо аналіз витрат, необхідні для реалізації запропонованих проектів з точки зору їх доцільності та зробимо імовірний прогноз соціально-економічної ефективності запропонованих рішень.

В результаті впровадження запропонованих заходів буде досягнуто скорочення непродуктивних витрат робочого часу, що дозволить збільшити продуктивність праці. При усуненні стримуючих факторів, в тому числі конфліктних ситуацій, зростання продуктивності праці може бути досягнуто протягом року.

Розрахуємо річну економію коштів організації:

$$E_p = E_{уп} + E_{пк}, \quad (6)$$

де  $E_p$  – річна економія коштів, тис. грн.,

$E_{уп}$  – економія умовно-постійних витрат, тис. грн.,

$E_{пк}$  – економія питомих капітальних вкладень тис. грн.

$$E_{уп} = \sum_{уп} \cdot q / 100\%, \quad (7)$$

де  $\sum_{уп}$  – сума умовно-постійних витрат, тис. грн.,

$q$  – збільшення обсягу реалізації, у %.

Умовно-постійні витрати дорівнюють 13 651,30 тис. грн. (Додаток А).

Обсяг продажів планується збільшити на 10%.

Тоді:

$$\sum_{уп} \cdot q / 100\% = 13\,651,30 \cdot 10\% / 100\% = 1365,13 \text{ тис. грн.}$$

$$E_{пк} = V_n \cdot q \cdot 0,15 / 100\%, \quad (8)$$

де  $V_n$  – витрати на проведення навчання керівництва і членів комісії та тренінгу з управління конфліктами в колективі (орієнтовно 10 000 грн).

$$V_n \cdot q \cdot 0,15 / 100\% = 10\,000 \cdot 10\% \cdot 0,15 / 100\% = 150 \text{ грн.}$$

$$E_p = 1\,365,13 + 150 = 1\,515,13 \text{ тис. грн.}$$

$$E_{\text{чп}} = E_{\text{чп}} \cdot 100\% / (Ч_{\text{со}} - E_{\text{чп}}), \quad (9)$$

де  $E_{\text{чп}}$  – приріст продуктивності праці,

$E_{\text{чп}}$  – умовне вивільнення чисельності працівників,

$Ч_{\text{со}}$  – середньооблікова чисельність.

$$E_{\text{чп}} = Z_{\text{т}} / \text{ФЧР}_{\text{прац}} \quad (10)$$

де  $Z_{\text{т}}$  – зниження трудомісткості (людино-години),

$\text{ФЧР}_{\text{прац}}$  – річний ефективний фонд часу одного працівника (годин).

Для ТОВ «PulseInternational» річний ефективний фонд часу одного працівника = 2824 години.

$$Z_{\text{т}} = Ч_{\text{со}} \cdot \text{ФЧР}_{\text{прац}} / q_2 - Ч_{\text{со}} \cdot \text{ФЧР}_{\text{прац}} / q_1 \quad (11)$$

Визначимо зниження трудомісткості і зростання продуктивності праці

на 100 000 грн.:

$$\frac{Ч_{\text{со}} \cdot \text{ФЧР}_{\text{прац}} / q_2 - Ч_{\text{со}} \cdot \text{ФЧР}_{\text{прац}} / q_1}{100000} = \frac{116 \cdot 2824 \cdot (1/47540 - 1/52230)}{100000} = 5 \text{ люд.-годин.}$$

$$Z_{\text{т}} / \text{ФЧР}_{\text{прац}} = 5 / 2824 = 0,3 \text{ люд.}$$

$$E_{\text{чп}} \cdot 100\% / (Ч_{\text{со}} - E_{\text{чп}}) = 0,3 \cdot 100\% / (116 - 03) = 2,1\%.$$

Приріст продуктивності праці розраховується не за охопленням співробітників, а за середньою чисельністю людей, тому що після цього заходу робота співробітників не змінилася – всі зайняті своєю основною справою, але кількість виробітку більша.

Сьогодні кількість будівель, обладнання та співробітників може підвищити продуктивність без подальшого розширення організації, тому зниження трудомісткості буде пов'язане зі скороченням непродуктивних витрат на робочу силу.

Висновок: Таким чином, зменшення трудових конфліктів та формування хорошої психологічної атмосфери в колективі дозволить збільшити випуск продукції компанії на 2,1% та заощадити 1515,13 тис. грн. на рік. Отже, усунення конфліктів та їх подальше запобігання підвищить ефективність усієї організації.

## Висновки за розділом 3

Підводячи підсумки роботи, можемо зробити наступні висновки.

Конфлікт означає незгоду сторін, при якій одна сторона прагне нав'язати іншій свої погляди та перешкодити їй зробити те ж саме. Конфлікт є однією з найбільш поширених форм як організаційної взаємодії, так і інших відносин між людьми. В управлінні персоналом конфліктам належить одне з центральних місць, причому не лише в силу значущості тимчасових витрат, що пов'язані з ними, проте також унаслідок високої організаційної значимості їхніх наслідків: творчих, інноваційних, а особливо руйнівних.

Потенційні причини конфлікту – скільно використовувані ресурси, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, відмінності в сприйняттях і цінностях, відмінності в стилі поведінки і біографіях людей, а також погана комунікація. Люди часто не приділяють уваги ситуаціям потенційних конфліктів у випадках, коли ці ситуації не мають у собі мінімальні особисті втрати чи погрози.

Потенційні негативні наслідки конфлікту включають: зниження продуктивності, незадоволеність, зниження морального духу, збільшення плінності кадрів, погіршення соціальної взаємодії, погіршення комунікації та підвищення лояльності до підгруп та неформальних організацій. Однак за ефективного втручання конфлікт може мати позитивні наслідки. Наприклад, слід провести глибшу роботу з пошуку рішень, різноманітності думок при прийнятті рішень та поліпшенні співробітництва в майбутньому.

Є декілька ефективних способів в управлінні конфліктними ситуаціями, як можна поділити на 2 основні категорії: структурні та між особистісні. Головне завдання менеджера в тому, щоб уміти «увійти» в конфлікт і вирішити його, використовуючи різні методи.

Таким чином, хотілося б помітити, що за великим рахунком, все різноманіття думок про конфлікти можна звести до двох варіантів: конфлікт – це негативне явище або це джерело для розвитку.

Найпопулярніший науковий підхід полягає у уявленні про конфлікт як про «зіткнення», «суперечність», «боротьбу», «протидію» особистостей, сил, зацікавленості, позицій через їхню протилежність, несумісність і протидію. За такого підходу конфлікт – швидше явище негативне. У

рамках цієї думки визначення «управління конфліктом», «управління конфліктною ситуацією» трактуються скоріше як маніпуляція з метою отримання найбільшої вигоди.

Останнім часом більшість соціальних психологів схиляється до іншого думки: конфлікт – це «концепція відносин», «процес формування взаємодії».

При цьому формування взаємодії відбувається безпосередньо через відмінності інтересів, цінностей або тиків діяльності. Інакше кажучи, конфлікт це процес формування взаємодії суб'єктів щодо відмінностей. У

рамках цього підходу запобігання конфліктам полягає у формуванні ситуацій безкризового та стрімкого переходу від однієї фази до іншої для всіх потенційно можливих конфліктів. А керівництво конфліктом стає окремою діяльністю із забезпечення формування гостро конфліктної взаємодії. При цьому такого формування, щоб був ймовірний перехід від однієї фази конфлікту до іншої: від конфронтаційної фази через примирювальну до комунікативної. У цьому поданні конфлікт стає безпосереднім обставиною існування підприємств, безліч перетворюється на механізм формування підприємства.

Залежно від того якою мірою результативним стане управління конфліктом його результати можна розділити на дві протилежні категорії: функціональні та дисфункціональні. Функціональні чи позитивні результати надають позитивний вплив працювати організації, сприяють розкриття прихованих недоліків і прорахунків під управлінням. Дисфункціональні результати призводять до роз'єднаності колективу, а зайве посилення конфліктних ситуацій і тривале протидію сторін може призвести організацію до кризи і навіть до розпаду.

Керівник, під час виконання своїх функцій, найчастіше виявляється залученим до конфлікту. І тут уже все залежить від його компетенції та від мистецтва керувати у конфліктних ситуаціях. Іншими словами, можна сказати, що директор регулярно конфліктує. З одного боку він залучений у дисфункціональні конфлікти, певною мірою нав'язані йому цією системою управління чи адміністрацією, тобто привнесені зовні. З іншого боку, він бере участь у розбіжностях, які можуть бути результатом допущених в управлінні похибок.

Складність управління організаційним конфліктом у цьому, що у тій чи іншій стадії формування підприємства важливим завданням керівництва може бути підтримання оптимального рівня позитивного конфлікту, оскільки відсутність конфліктів породжує самозадоволення трудящих і особливо управлінців. Виробничі конфлікти як неминучі, а й необхідні. Основна мета керівника полягає в тому, щоб не дати конфлікту перейти з виробничого на особистісний і не дати йому знищити сприятливу обстановку, що склалася в колективі.

Щоб продуктивно керувати формуванням конфлікту, слід із найбільшою точністю скласти його діагноз. Так як применшення конфлікту здатне спричинити те, що його аналіз буде проведено поверхово, і сказані на основі такого аналізу пропозиції виявляться непридатними. Переоцінка конфлікту призводить до того, що робляться зусилля значно більші, ніж це дійсно потрібно.

Для вирішення конфлікту важливо розуміти всі його очевидні та таємні причини, провести дослідження різних позицій та інтересів сторін та зосередити увагу безпосередньо на інтересах, оскільки у них вирішення проблеми.

Як би ми не вчили людей контактувати, які б тренінги зі згуртування працівників та командоутворення не проводили, як би не шліфували посадові інструкції, в результаті приходимо до усвідомлення, що конфлікти в організації все одно неминучі. Завжди існували, існують та існуватимуть

протиріччя як між окремими людьми, так і підрозділами, які рано чи пізно призведуть до конфліктів. І завдання «керувати без конфліктів» – не більше, ніж вигадка. Виходить те, що конфлікт – це природний етап для будь-якої системи: особистості, компанії, країни чи сім'ї. А завдання експертів –

застосовувати внутрішню енергію конфлікту для просування вперед. Тому хочеться зробити висновок, що найбільша помилка, яку може зробити керівник – це ігнорування конфліктів, що з'являються в колективі.

З метою покращення функціонування ТОВ «PulseInternational» можна рекомендувати наступне:

- сформувати конфліктну комісію з метою вирішення конфліктних ситуацій у компанії та наділити її належними повноваженнями;

- навчити членів комісії новітніх методів вирішення конфліктних обставин, які запропоновані у формі опитувань, анкет та зведених таблиць;

- зобов'язати керівників підприємства та підрозділів досліджувати способи вирішення конфліктних ситуацій та застосовувати їх у управлінській діяльності;

- з метою поліпшення психологічної культури працівників рationally проведення тренінгів щодо формування поведінкових здібностей за умови конфлікту, підвищення психологічних навичок впевненої поведінки, особистісного зростання;

- необхідно підвищення морального та матеріального стимулювання роботи, формування атмосфери допомоги та взаєморозуміння серед колективу, а також сприятливого клімату у колективі. Для цього необхідно частіше хвалити співробітників компанії за чудову працю, оголошувати подяки, збільшувати премії.

Попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно вирішити їх.

Профілактика конфліктів полягає в такій організації життєдіяльності працівників підприємства, яка виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## ВИСНОВКИ

У даній магістерській кваліфікаційній роботі було уточнено поняття «конфлікт», «конфліктна ситуація». За результатами дослідження сформульовані наступні висновки:

1. Вивчені теоретичні аспекти вдосконалення управління конфліктами в організації. Конфлікти містять як одну, так і декілька причин, однак основна дія, як правило, розвивається навколо однієї з причин, яка на перших порах і визначає вибір методу вирішення конфлікту.

Конфлікт це зіткнення протилежно направлених цілей або способів їхнього досягнення, позицій, точок зору, інтересів чи переконань.

Під конфліктною ситуацією ми розуміємо інцидент, передумову виникнення конфлікту: обов'язково передбачає суперечливі позиції сторін, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів для їх досягнення, розбіжність інтересів, бажань.

У процесі управління конфліктами слід спиратися на такі принципи:

- 1) втручання в природний розвиток конфліктної ситуації має здійснюватися компетентними людьми;
- 2) не можна блокувати розвиток протиріччя, а слід прагнути вирішити його неконфліктними способами.

Необхідно прогнозувати виникнення і розвиток конфліктів. Виділяють п'ять традиційних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях: домінування; нагляд; поступливість; співробітництво; компроміс.

Дії з вирішення конфлікту спираються на певну методологію (педагогічні та адміністративні методи за способом впливу).

2. Проаналізована система управління персоналом в ТОВ «PulseInternational». Аналіз актуального стану системи управління конфліктами в ТОВ «PulseInternational» показав, що головною проблемою виникнення конфліктних ситуацій є нездоровий психологічний клімат,

недостатня мотивація персоналу, неправильний розподіл обов'язків по роботі, при цьому використовується незначний арсенал коштів з управління конфліктами, що негативно відбивається на результатах роботи організації:

зростає недовіра один до одного, з'являється відчуження приналежності колективу до організації в цілому, знижується якість роботи.

Інновації в кадровому менеджменті засновані на елементах управлінського впливу, серед яких виділяються: менеджмент знань, креативність, відданість організації. В інноваційній моделі найбільший акцент робиться на творчість співробітників, на постійному навчанні та залученні їх до процесу перетворень.

У зв'язку з цим першочерговим є проблема забезпеченості кваліфікованими кадрами, що є головним фактором ефективності діяльності організації.

3. Виявлений етап системи управління конфліктами в ТОВ «PulseInternational». Конфлікти займають близько 15% робочого часу персоналу, до половини робочого часу – витрачають керівники на управління конфліктами та їх врегулювання.

Конфлікти несуть у собі не тільки тимчасові витрати, але можуть призвести до руйнівних наслідків – кризи або навіть розпаду компанії.

За результатами дослідження було зроблено висновок, що найефективнішим засобом подолання конфліктних ситуацій є конструктивне спілкування. Були розглянуті техніки поведінки в конфліктних ситуаціях, оволодіння якими допоможе персоналу організації ефективніше протидіяти новим викликам конфліктних ситуацій та вміло керувати своєю поведінкою.

Крім того, ми провели оцінку вартості робіт, основним завданням якої було визначення передбачуваних вартісних характеристик окремих заходів і їх комплексу з урахуванням вартості залучених ресурсів для створення можливості подальшого розрахунку економічної ефективності запропонованих рішень.

Оцінка соціально-економічної ефективності розроблених нами заходів і

обрані нами показники для їх вимірювання показали їх доцільність для вирішення виявлених проблем щодо вдосконалення управління конфліктами в ТОВ «PulseInternational».

4. Розроблені заходи щодо вдосконалення управління конфліктами в ТОВ «PulseInternational».

На підставі аналізу причин виникнення конфліктів в організації та теоретичних рекомендацій з управління конфліктними ситуаціями, нами були розроблені заходи щодо розв'язання виявлених недоліків і проблем:

1) створення конфліктної комісії для вирішення конфліктних ситуацій в організації та наділення її відповідними повноваженнями;

2) організація навчання керівництва і членів комісії методикам та технологіям вирішення конфліктних ситуацій;

3) проведення психологічних тренінгів з управління конфліктами та своєю поведінкою;

4) розробка Положення про систему матеріального і морального стимулювання працівників, а також сприятливого клімату в колективі.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна Рада України, Закон України «Про професійний розвиток працівників», 2016. – [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

2. Закон України Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) // ВВР України. – 1998. – № 34.

3. Кодекс законів про працю України (зі змінами та доповненнями станом на 01 серпня 2019 р.). Гл.2. Колективний договір (в редакції закону №3693-12 від 15.12.93). Стаття 17. Строк чинності колективного договору (із змінами, внесеними згідно із Законом №3693-12 від 15.12.93).

4. Закон «Про оплату праці» / Редакція від 01.01.2017, підстава – 1774-VIII. Київ: Урядовий кур'єр, 2017. 1 січня.

5. Класифікатор професій (ДК 003: 2010) із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 16 серпня 2012 року № 923.

6. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 7 груд. 2017 р., Ч. 3. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. 422 с.

7. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. та ін. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.

8. Балабанова Л. В., Управління персоналом /Сардак О.В.: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

9. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / А.М. Виноградська, О.М. Шканова. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 500 с.

10. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія / Л. С. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сіворського», 2017. 528 с.

11. Дороніна М.С. Психологія управління: навчальний посібник / А.М. Григоренко. Харків: ХДЕУ, 2008. 548 с.

12. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. за ред. Посилкіної О.В. Харків: НФаУ, 2014. 548 с.

13. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. – 5-те вид., оновлене. Затверджено МОН / Грішнова О.А. Київ, 2011. 390 с.

14. Жаворонкова Г.В., Управління конфліктами : текст лекцій / Скібіцький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І.: навч. посібник. Київ: Кондор, 2011. 170 с.

15. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. Київ: Наукова думка, 2010. 192 с.

16. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Т. О. Водолажська. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

17. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Д. П. Мельничук. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

18. Маркова С.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / О. М. Олійник. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

19. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДА економічних спеціальностей / Укл.: А.М. Ткаченко, О.В. Шляга. Запоріжжя: Видавництво ЗДА, 2009. 475 с.

20. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

21. Методичні рекомендації з курсу соціології / Укл.: Ю.М. Бровендер. Лисичанськ: ДонДТУ, 2015. 92 с.

22. Михайліченко М.В. Кадровий менеджмент / Рудик Я.М.: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 2017. 323 с.

23. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. Київ: ЦНЛ, 2007. 296 с.

24. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: [навчальний посібник. Київ: «Знання», 2008. 435 с.

25. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

26. Николаєнко С.М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: НУБіП України, 2019. 408 с.

27. Олійник О.О. Соціальна відповідальність: навч. посіб. – Рівне: НУВГП, 2016. – 222 с.

28. Осовська Г.В., Крупеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. Київ: Кондор, 2008. 224 с.

29. Пожар О.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / С.В. Зеленський; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.

30. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

31. Савченко В.А. Розвиток персоналу. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.

32. Спенсер Лайл М., Сайн М. Спенсер. Компетенції на роботі. Харків: НІРРО, 2010. 384 с.

33. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис... канд. екон. Наук: 08.00.04 / Н.А. Стеценко; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2008. 21 с.

34. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю (28 квітн. 2021 року). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 209 с.

35. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О.Й. Лесько, І. В. Романець. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

36. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

37. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямуч, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

38. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів ВНЗ. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

39. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / О.А. Ковальчук. *Економічний простір*. 2010. – № 5. – С. 53-58.

40. Балановська Т.І. Деякі аспекти управління людськими ресурсами підприємства в умовах кризи. Аграрна політика України в умовах глобальних продовольчих та фінансово-економічних викликів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 65- річчю економічного факультету (20-21 жовтня 2016 р.). Київ: НУБіП України, 2016. С.154-156.

41. Білявський В.М. Кадрова політика, як фактор підвищення ефективності роботи організації. *Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку*; матеріали Всеукр. наук.-практ. інтери.-конф. – Харків: Укр. інжен.-педаг. акад., 2015. С. 246-249.

42. Блохіна І.С. Вирішення конфліктів в трудовому колективі - обов'язок керівника / Н.Ю.Ляшок. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2010. С.112-118.

43. Бондарчук Л.В. Теоретичне дослідження понять «лідерства» та «керівництва»: сутність та особливості / Крамаренко К.В., Рудик Т.О. *Щомісячний науковий журнал «Молодий вчений»*. 2016. №12. С. 664-667.

44. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.

45. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання / М.С. Чернова. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011.

№1. С. 103-112.

46. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу *Інноваційна наука*. 2013. №6 (44). С. 194-198.

47. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / Н. В. Гусаріна. *Економіка: реалії часу*. 2013. №2. С. 60-72.

48. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства / Т. Лиходєдова. *Науковий вісник*. 2014. №1. С. 45-55.

49. Древаль Ю.Д. Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2016. Вип. 1. С. 51-58.

50. Жиліська Л.О. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств / Г.В. Перепадченко. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 88-91.

51. Журавєвка Н.С. Сучасні тенденції в сфері трудової міграції: проблеми та завдання для вищої освіти. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія:

«Педагогіка. Психологія. Філософія». Редкол.: С. М. Ніколаєнко (відп. ред.) та ін. 2016.– № 253. С. 53-57

52. Закаблук Г.О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33-41.

53. Коваленко Л.В. Соціально-трудова конфлікти та напрями роботи щодо їх запобігання. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181(6). С. 135-141.



54. Козак К.Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. №3. С. 24-28.

55. Козинець О.О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. *Економіка і управління*. 2014. № 3. С. 83-88.

56. Ларичева А.В. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств / М.Д. Ведерніков. *Інноваційна економіка*. №6 (55). 2014. С. 72-77.

57. Любохинець Л.С. Коучинг як інноваційний стиль управління персоналом у сучасному глобалізованому суспільстві. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць / Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Спец. вип. *Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток*. Київ: Вид-во КНЕУ, 2012. Т. 2. С. 94-102.

58. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 4. – С. 50-67.

59. Мирошниченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств /Т.С. Молчанова. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 45-50.

60. Мокрик Г. Оцінка ефективності підбору персоналу в організації. *Управління персоналом*. 2016. №11. С. 5-8.

61. Мороз Л.І. Соціально-психологічні якості керівника як складові управлінської культури підприємства. Збірник тез науково-практичної конференції «Культура управління в системі розвитку економіки України» (м. Львів, Львівський національний університет ім. Івана Франка (5 бер. 2013 р.)). Львів: СПОЛОМ, 2013. С. 97-99.

62. Паніна Е.С. Трудові конфлікти на підприємствах. *Основи ЕУП*. 2012. №6. С.41-46.

63. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Ю.І. Ігнат'єва. *Вісник*

Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127–134.

64. Позднякова Л.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації / Д.О. Білецька. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56.

65. Рарок О.В. Коучинг в управлінні персоналом підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2016. Вип. 11. С. 245-249.

66. Савіна Г.Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації / С.І. Бочкарева, А.М. Шербина. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2014. № 5. Т. 2. С. 82-93.

67. Савицька І.М. Інтерпретація феномену свободи в філософії Іммануїла Канта / І.М. Савицька, В.Ю. Йова. *Гілея: Науковий вісник.* 2017. Вип. 123. С. 148-151.

68. Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх. *Гуманітарний вісник ЗДІА № 48.* 2012. С. 246-252.

69. Сіващенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз.* 2012. Т. 11(3). С. 48–50.

70. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2016. № 1. С. 91-95.

71. Шинварук В.Д. Теорія та історія соціального виховання в зарубіжних країнах (для студентів напряму підготовки «Соціальна педагогіка») / Р. В. Сопівник, І. В. Сопівник. К.: ЦП «Компринт», 2015. 236 с.

72. Шмиголь Н.М. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах страхування / А.А. Антоноук. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2015. № 2. С. 59-63.

73. Штутман П.Д. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств. Збірник наукових праць КНУТ. 2010. №17. С.153-158.

74. Яценко К. О. Бізнес-коучинг як інструмент формування стратегічних компетенцій персоналу підприємства. / Д.С. Фастивець. *Економічний форум*. 2016. № 3. С.371-378.

75. Башук Т.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі/Т.О. Башук, М.О. Хижняк // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2012. – №3. – [Електронний ресурс]. URL: [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k0298&T=08\\_2&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0298&T=08_2&lng=1&st=0)

76. Бевзюк О. Проблема конфліктів у колективі: причини виникнення та роль керівника у їх вирішенні: Всеукраїнська студентська інтернет-конференція. Чернівці. 2013.

77. Воржакова Ю.П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. № 6. 2019. С. 234-241. [Електронний ресурс]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2019\\_16\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2019_16_27)

78. Гвініашвілі Т.З. Ефективні інструменти мотивації персоналу/ С. О. Павлович. 2017. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4\\_gvini\\_pavlovic](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic).

79. Голобородько Г.П. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів/ О.Г. Щербак. URL: [http://www.confcontact.com/Okt/32\\_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm).

80. Григор'єва О. В., Галайда Т. О., Іскрук А. В. Формування ефективною системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. №11. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542>

81. Дані щодо ТОВ «PulseInternational». [Електронний ресурс]. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/32962738](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32962738)

82. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 37-41.

[Електронний ресурс]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumeveg\\_2016\\_9\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumeveg_2016_9_10)

83. Журавська Н.С. Глобальний характер міжнародної трудової міграції: виклики та завдання вищої освіти. Порівняльна професійна педагогіка. 2016. №3. – Т.6. – С. 91-95. [Електронний ресурс]. URL:

<https://www.khnu.km.ua/root/files/02/20163/4.pdf>

84. Коноваленко М. К. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу на основі інноваційних моделей/Яковлева Н. Г. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2010. №5: Технічний прогрес

і ефективність виробництва. С. 49-54. [Електронний ресурс]. URL:

[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23304/1/vestnik\\_KhPI\\_2010\\_5\\_Konovalenko\\_Suchasni.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23304/1/vestnik_KhPI_2010_5_Konovalenko_Suchasni.pdf)

85. Коучинг – ефективний метод управління персоналом. Економічні наукові інтернет-конференції. [Електронний ресурс]. URL:

<http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2028/>

86. Офіційний сайт ТОВ «PulseInternational». [Електронний ресурс]. URL: <http://pulse.ua/page3551516.html#rec66334407>

87. Полотняк І.Г. Формування організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу ПрАТ «Київстар». *Бізнес Інформ*. 2020.

№11. С. 379-384. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-379-384>.

88. Професійне навчання – запорука підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці. 2020. [Електронний ресурс]. URL:

[http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7026/1/ychast\\_conf\\_2020-24.pdf](http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7026/1/ychast_conf_2020-24.pdf)

89. Щетініна Л. В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації / А. Є. Яетрубінська. 2017. [Електронний ресурс]. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf>

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «PulseInternational» за

2019-2020 роки

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	84.20	56.90
первісна вартість	1001	372.30	372.30
накопичена амортизація	1002	288.10	315.40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	69.40	69.40
Основні засоби:	1010	1 403.80	1 238.30
первісна вартість	1011	2 597.60	2 998.10
знос	1012	1 193.80	1 759.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1 557.40	1 364.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	233.60	1 050.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	893.40	14 494.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	241.80
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 567.60	11 115.50
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	11 694.60	26 902.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>13 252.00</b>	<b>28 266.60</b>

# НУБІП України

Продовження додатку А  
Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «PulseInternational» за  
2019-2020 роки

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 735.70	5 735.70
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (неокритий збиток)	1420	-2 173.60	506.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	3 562.10	6 241.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	5 000.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	5 866.40	14 701.50
розрахунками з бюджетом	1620	2 193.50	1 174.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	447.80	87.00
розрахунками зі страхування	1625	337.70	206.20
розрахунками з оплати праці	1630	1 288.60	940.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3.70	1.80
Усього за розділом III	1695	9 689.90	22 024.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>13 252.00</b>	<b>28 266.60</b>

# НУБІП України

# НУБІП України

Продовження додатку А

## Звіт про фінансові результати ТОВ «PulseInternational» за 2019-2020 роки

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	114 754.30	100 280.90
Інші операційні доходи	2120	899.10	272.10
Інші доходи	2240	273.50	426.40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	115 926.90	100 979.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	98 268.90	94 598.20
Інші операційні витрати	2180	13 651.30	3 431.10
Інші витрати	2270	738.70	462.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	112 658.90	98 491.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 268.00	2 487.90
Податок на прибуток	2300	588.20	447.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 679.80	2 040.10



# НУБІП України

Додаток Б

## Діагностика схильності до конфліктної поведінки Методика

### К.Томаса діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки, адаптація Н.В.Гришиної.

Н

1.

А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

Н

Б. Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми розходимося, я стараюся звернути увагу на те, з чим ми обидва не згодні.

2.

А. Я стараюся знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх

Н

власних.

3.

А. зазвичай я настійливо прагну добитися свого.

Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші

Н

відносини.

4.

А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

Н

5.

А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого.

Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

Н

6.

А. Я намагаюся уникнути виникнення прикросів для себе.

Б. Я намагаюся добитися свого.

Н

7.

А. Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

Б. Я вважаю за необхідне в чомусь поступитися, щоб домогтися

іншого.

Н

8.

А. зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

Б. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

Н

9.

А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

Б. Я роблю зусилля, щоб домогтися свого.

Н

10.

А. Я твердо прагну досягнути свого.

Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11.

А. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

Н

Б. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.

12.

Н

А. Часто я намагаюся не займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

13.

Н

А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14.

Н

А. Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди.

Б. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

15.

А. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші

відносини.

Н

Б. Я стараюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17.

Н

А. Зазвичай я наполегливо стараюся домогтися свого.

Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

18.

Н

А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

19.

Н

А. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.

Б. Я стараюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

20.

Н

А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. Я стараюся знайти найкраще поєднання вигравів і втрат для нас обох.

21.

Н

А. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.

Б. Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22.

Н

А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

Б. Я відстоюю свої бажання.

23.

Н

А. Як правило, я заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24.

Н

А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

Б. Я стараюся переконати іншого прийти до компромісу.

25.

Н

А. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

Б. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.

26.

А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання

Н

кожного з нас.

27.

А. Часто уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б. якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість

Н

наполягти на своєму.

28.

А. зазвичай я настійно прагну добитися свого.

Б. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай стараюся знайти підтримку у

Н

іншого.

29.

А. Я пропоную середню позицію.

Н

Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30.

А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Н

Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою зацікавленою людиною могли домогтися успіху.

*Обробка даних:*

Н

Питання	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Н

Н

Н

# НУБІП України

Додаток В

Методика діагностики ступеню конфліктності особистості

Рветься в суперечку	7 6 5 4 3 2 1	Ухиляється від суперечки
Свої доводи супроводжує тоном, що не терпить суперечень	7 6 5 4 3 2 1	Свої доводи супроводжує винуватим тоном
Вважає, що досягне свого, якщо буде завзято сперечатися	7 6 5 4 3 2 1	Вважає, що програє, якщо буде сперечатися
Не звертає уваги на те, що інші не розуміють його доводів	7 6 5 4 3 2 1	Замучується, якщо інші не розуміють його доводів
Суперечні питання обговорює в присутності опонента	7 6 5 4 3 2 1	Суперечні питання обговорює за відсутності опонента
Не бентежить в напружених обставинах	7 6 5 4 3 2 1	Бентежить в напружених обставинах
Вважає, що в суперечці треба проявляти свій характер	7 6 5 4 3 2 1	Вважає, що в суперечці не потрібно демонструвати свої емоції
Не поступається в суперечці	7 6 5 4 3 2 1	Поступається в суперечці
Вважає, що люди легко виходять із конфліктів	7 6 5 4 3 2 1	Вважає, що людям складно виходити із конфліктів
Якщо зривається, то вважає, що без цього не можна	7 6 5 4 3 2 1	Якщо зривається, то скоро відчуває провину

Додаток Г  
Кореляція

<i>група 1</i>	Ранг експертів	Суперництво	Співпраця	Пристосування	Компроміс	Уникнення	Самооцінка рівня конфліктності	Оцінка експертом рівня конфліктності співробітників
Ранг	1							
Суперництво	0,641	1						
Співпраця	0,087	0,317	1					
Компроміс	-0,009	0,474	0,595	1				
Уникнення	0,249	-0,479	-0,188	-0,436	1			
Пристосування	-0,386	-0,660	-0,143	-0,505	0,317	1		
Самооцінка	0,142	0,126	-0,419	-0,077	0,059	0,049	1	
Оцінка експерта	0,177	-0,058	-0,313	0,045	0,519	-0,213	0,130	1
<i>група 2</i>	Ранг експертів	Суперництво	Співпраця	Пристосування	Компроміс	Уникнення	Самооцінка рівня конфліктності	Оцінка експертом рівня конфліктності співробітників
Ранг	1							
Суперництво	-0,372	1						
Співпраця	0,419	-0,444	1					
Компроміс	-0,298	-0,046	0,273	1				
Уникнення	0,192	-0,375	0,034	-0,452	1			
Пристосування	0,328	-0,405	-0,103	-0,613	0,078	1		
Самооцінка	0,746	0,068	0,270	-0,111	0,219	-0,225	1	
Оцінка експерта	0,501	-0,199	0,137	-0,228	-0,019	0,053	0,549	1

Значимість визначалась з використанням коефіцієнту кореляції (за Пірсоном). Табличне значення для  $\alpha \leq 0,050$ ; - 0,6320.

ТОВ «Палс Інтернешнл»

код ЄДРПОУ 32962738

04107, м. Київ, вул. Багговутівська, 17-21

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Штатний розклад в кількості  
81 (вісімдесят одна) штатна одиниця

Директор \_\_\_\_\_

Штатний розклад на 2020р.

станом на 01.09.2020р.

ТОВ «Палс Інтернешнл», вводиться в дію з 01.09.2020р.(наказ № 8 від 31.08.2020р)

№ з/п	Назва посади	Код за КП	Кіл-ть штатних посад	Кіл-ть штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Надбавки (доплати), грн.	Фонд заробітної плати на місяць, грн.
1	Директор підприємства	1210.1	1	1	7000,00		7 000,00
2	Директор підприємства	1210.1	1	1	7700,00		7 700,00
3	Директор фінансовий	1231	1	1	7000,00		7 000,00
4	Директор з маркетингу	1233	1	1	7450,00		7 450,00
5	Директор з маркетингу	1233	1	1	7450,00		7 450,00
6	Директор з кадрових питань та побуту	1232	1	1	6400,00		6 400,00
7	Керівник департаменту	1231	1	1	6400,00		6 400,00
8	Керівник департаменту	1231	1	1	7100,00		7 100,00
9	Начальник відділу маркетингу		1	1	6050,00		6 050,00
10	Юрист	2421.2	1	1	5100,00		5 100,00
11	Бухгалтер	3433	1	1	5200,00		5 200,00
12	Менеджер з питань регіонального розвитку	1474	1	1	5500,00		5 500,00
13	Менеджер з питань регіонального розвитку	1474	1	1	75130,00		75 130,00
14	Менеджер з питань регіонального розвитку	1474	1	1	5000,00		5 000,00
15	Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку	2419.2	2	1	38610,00		38 610,00
16	Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	1475.4	1	1	5200,00		5 200,00
17	Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	1475.5	1	1	5500,00		5 500,00
18	Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	1475.6	1	1	5200,00		5 200,00



## Продовження додатку Д

№ з/п	Назва посади	Код за КП	Кіл-ть штатних посад	Кіл-ть штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Надбавки (доплати), грн.	Фонд заробітної плати на місяць, грн.
19	Офіс-адміністратор	4222	2	1	5200,00		5 200,00
20	Офіс-адміністратор	4222	2	1	5200,00		5 200,00
21	Дизайнер графічних робіт	2452.2	2	1	5200,00		5 200,00
22	Менеджер з логістики	1475.4	2	1	5200,00		5 200,00
23	Оператор комп'ютерного набору	4112	2	1	5200,00		5 200,00
24	Водій автотранспортних засобів	8322	2	1	5200,00		5 200,00
25	Механік	3115	1	1	5200,00		5 200,00
26	Менеджер з маркетингу	1475	1	1	5200,00		5 200,00
27	Менеджер з реклами	1476.1	1	0,5	5200,00		2 600,00
28	Мерчандайзер	3415	28	14	5100,00		71 400,00
33	Мерчандайзер	3415	9	4,5	4800,00		21 600,00
35	Мерчандайзер	3415	1	0,5	4800,00		2 400,00
72	Комірник	9411	1	0,5	22170,36		11 085,18
73	Комірник	9411	1	0,5	15959,18		7 979,59
74	Комірник	9411	1	0,5	20555,44		10 277,72
75	Організатор із збуту	3419	3	1,5	5100,00		7 650,00
78	Технік	3119	1	0,5	12422,36		6 211,18
79	Технік	3119	1	0,5	12422,36		6 211,18
80	Технік	3119	1	0,5	12422,36		6 211,18
			<b>81</b>				<b>408216,03</b>