

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ СГ ТОВ "НІКА")

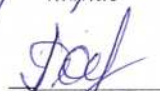
Виконав: Харук Владислав Ігорович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Утеченко Дар'я Миколаївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Гаврик Олеся Юріївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Харук Владислав Ігорович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
Кол доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувача
Харуку Владиславу Ігоровичу

Тема: Управління конфліктами в трудовому колективі (за матеріалами СГ ТОВ «Ніка»).

Перелік питань, що розробляються в роботі:

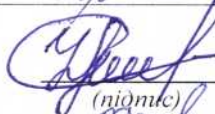
- охарактеризувати сутність і класифікацію конфліктів у трудових колективах;
- проаналізувати структуру, взаємовідносини та рівень конфліктності у СГ ТОВ «Ніка»;
- оцінити існуючі підходи до управління конфліктами в товаристві;
- дослідити причини виникнення конфліктів та ефективності їх вирішення;
- запропонувати стратегії управління конфліктами та стресовими ситуаціями в товаристві.

Вихідні дані: нормативно-правові акти України, наукові праці з конфліктології та управління персоналом, внутрішні документи СГ ТОВ «Ніка», результати опитувань співробітників, а також матеріали аналітичних досліджень, доступних у відкритих джерелах, зокрема, вітчизняних і зарубіжних ресурсів.

Календарний план виконання роботи

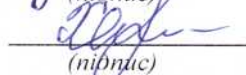
Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	<u>квітень - травень 2024</u>	виконано
Теоретико-методична частина	<u>вересень - грудень 2024</u>	виконано
Аналітична частина	<u>січень - лютий 2025</u>	виконано
Рекомендаційна частина	<u>березень - квітень 2025</u>	виконано
Оформлення роботи	<u>травень 2025</u>	виконано
Перевірка на плагіат	<u>травень 2025</u>	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	<u>травень 2025</u>	виконано
Подання на рецензування	<u>травень 2025</u>	виконано

Керівник


(підпис)

доцент Утеченко Д.М.

Здобувач


(підпис)

Харук В.І.

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Харук В. І.

Управління конфліктами в трудовому колективі (за матеріалами СГ ТОВ «Ніка»)

Досліджено теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами в трудовому колективі на прикладі сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Ніка».

Розглянуто ефективне управління конфліктами, що вимагає комплексного використання методів, серед яких важливе місце займають налагодження комунікацій, медіація, регламентація ролей та обов'язків. Організація повинна впроваджувати як превентивні заходи, так і процедури для оперативного реагування на конфлікти. Наприклад, тренінги для співробітників із комунікативних навичок, створення умов для відкритого діалогу, а також розробка посадових інструкцій сприятимуть зниженню конфліктності.

Досліджено відсутність системного підходу до управління конфліктами, що створює додаткові стресові ситуації, що знижують продуктивність і погіршують робочий клімат.

Доведено, що для ефективного управління конфліктами в трудовому колективі СГ ТОВ «Ніка» доцільно впровадити комплексний підхід, який враховує як превентивні заходи, так і ефективні способи врегулювання вже існуючих конфліктів.

Практична цінність роботи полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій для підвищення продуктивності праці, покращення робочого клімату та стабілізації трудових відносин у підприємстві.

Дипломна робота містить 12 таблиць і 4 рисунка. Список використаних джерел включає 30 найменувань.

Ключові слова: управління конфліктами, трудовий колектив, стрес, продуктивність, сільськогосподарське підприємство.

ABSTRACT

Kharuk V. I.

Management of the labor team conflicts (*based on the materials of “Nika” LLC*)

Theoretical and practical aspects of conflict management in the labor collective were investigated on the example of an agricultural “Nika” LLC.

Effective conflict management is considered, which requires comprehensive use of methods, among which communications, mediation, roles and responsibilities are important. The organization should implement both preventive measures and procedures for prompt response to conflicts. For example, trainings for communicative skills, creating conditions for open dialogue, and designing job descriptions will help reduce conflict.

The lack of a systematic approach to conflict management, which creates additional stressful situations that reduce productivity and worsen the working climate.

It is proved that in order to effectively manage conflicts in the Labor Collection of the “Nika” LLC, it is advisable to introduce a comprehensive approach, which takes into account both preventive measures and effective ways of resolving existing conflicts.

The practical value of the work is the ability to implement developed recommendations for improving productivity, improving working climate and stabilizing labor relations in the enterprise.

The diploma work contains 12 tables and 4 figures. The list of sources used includes 30 titles.

Keywords: conflict management, labor collective, stress, productivity, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	7
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ТОВАРИСТВІ	17
2.1. Загальна характеристика сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Ніка»	17
2.2. Аналіз трудового колективу: структура, взаємовідносини та рівень конфліктності	27
2.3. Дослідження причин виникнення конфліктів та ефективності їх вирішення	24
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ТОВАРИСТВІ	33
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах соціально-економічного розвитку трудові колективи стикаються з низкою викликів, які спричиняють виникнення конфліктів. Конфлікти в організаціях можуть бути як конструктивними, так і деструктивними, і їх наслідки безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства, морально-психологічний клімат у колективі та професійний розвиток працівників.

Конфлікти та стрес заважають нормальній роботі організації, знижують продуктивність працівників і створюють несприятливу атмосферу в колективі. Ефективне управління цими явищами сприяє формуванню позитивного робочого клімату, покращенню комунікації та розвитку колективної взаємодії. Правильне вирішення конфліктів і зменшення стресу підвищують ефективність роботи, зберігають командну працездатність і дозволяють уникнути втрат, пов'язаних із зниженням продуктивності чи втратою кваліфікованих кадрів. Колектив, який здатен конструктивно вирішувати конфлікти, працює більш злагоджено, що сприяє досягненню високих результатів та загальному успіху організації.

Управління конфліктами є одним із ключових аспектів організаційної культури та стратегічного менеджменту. Ефективне розв'язання конфліктів сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню рівня довіри між працівниками, а також оптимізації робочих процесів. Навпаки, нехтування питаннями управління конфліктами може призводити до втрати часу, зниження продуктивності та зростання плинності кадрів.

Теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами на підприємстві розглядаються у працях багатьох учених, серед яких Біловодська О. А., Кириченко Т. В., Криса О. Й., Шульженко В. Ю., Башук Т. О., Локутов С. П., Кульчицька А. Г., Рябініна К. В., Герасіна Л. М., Панов М. І. та інші.

Актуальність теми обумовлена необхідністю пошуку ефективних методів управління конфліктами в умовах зростаючої складності виробничих процесів та міжособистісних взаємин у трудових колективах. На прикладі СГ ТОВ

«Ніка» вивчаються практичні аспекти управління конфліктами та можливості їх оптимізації для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Метою дослідження є аналіз існуючих підходів до управління конфліктами в трудовому колективі, оцінка ефективності застосовуваних методів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських практик у СГ ТОВ «Ніка».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- охарактеризувати сутність і класифікацію конфліктів у трудових колективах;
- проаналізувати структуру, взаємовідносини та рівень конфліктності у СГ ТОВ «Ніка»;
- оцінити існуючі підходи до управління конфліктами в товаристві;
- дослідити причини виникнення конфліктів та ефективності їх вирішення;
- запропонувати стратегії управління конфліктами та стресовими ситуаціями в товаристві.

Об'єктом дослідження є процеси управління конфліктами в трудовому колективі.

Предметом дослідження є методи, інструменти та підходи до управління конфліктами в СГ ТОВ «Ніка».

Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні методи, такі як аналіз, синтез, порівняння, спостереження, анкетування, а також методи статистичної обробки даних.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні специфіки управління конфліктами в трудовому колективі СГ ТОВ «Ніка» та розробці практичних рекомендацій для їх вирішення.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємства для підвищення ефективності управління трудовими відносинами.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, наукові праці з конфліктології та управління персоналом, внутрішні

документи СГ ТОВ «Ніка», результати опитувань співробітників, а також матеріали аналітичних досліджень, доступних у відкритих джерелах, зокрема, вітчизняних і зарубіжних ресурсів.

Апробація. Результати бакалаврського дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву (м. Біла Церква, 23 квітня 2025 р.) та опубліковано тезу на тему: «Управління конфліктами в трудовому колективі».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Дипломна робота викладена на 57 сторінках. Дипломна робота містить 12 таблиць і 4 рисунка. Список використаних джерел включає 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Функціонування підприємства в умовах ринкової економіки неможливе без ретельного аналізу та врахування дій конкурентів. Вибір підприємством моделі організації виробництва залежить від конкурентних умов, таких як ринкова частка, ціни, якість продукції та інші аспекти конкуренції. Система управління підприємством, зокрема методи управління, є ключовим чинником його конкурентоспроможності, впливаючи на формування ефективних стратегій розвитку, організацію діяльності та підвищення кваліфікації персоналу.

Управління конфліктами займає важливе місце в забезпеченні ефективної роботи підприємства. Хоча цей процес може потребувати певних витрат часу та ресурсів, грамотне управління конфліктами дозволяє досягати конструктивних результатів. Конфлікти не лише сприяють виявленню слабких сторін і вирішенню суперечностей, але й стимулюють формування нових, більш ефективних взаємозв'язків у структурі підприємства. Це сприяє мотивації працівників, підвищенню продуктивності, збільшенню обсягів виробництва і збуту, що позитивно впливає на прибутковість і рентабельність компанії [1].

Першим кроком у роботі з конфліктами є з'ясування їхньої природи.

Конфлікт являє собою суперечність між особами або групами, що виникає у процесі вирішення соціальних чи особистих питань. Водночас не кожне протиріччя слід вважати конфліктом. Конфлікти зазвичай виникають тоді, коли суперечності зачіпають соціальний статус, матеріальні чи духовні інтереси, престиж або моральну гідність особи чи групи [2].

У сучасній науковій літературі існує багато визначень поняття конфлікту, однак усі вони акцентують увагу на наявності протиріччя, яке набуває форми розбіжностей у процесі взаємодії між людьми. Основні підходи до трактування цього поняття з точки зору менеджменту наведені у табл.1.1. (додаток А).

В українській науковій традиції конфлікт в організації зазвичай розглядають як ситуацію, що виникає через розбіжності у поглядах двох сторін на цінності, цілі, засоби їх досягнення, а також через інші організаційні чи особисті фактори.

Конфлікт є природним проявом соціальної взаємодії, що виникає внаслідок зіткнення несумісних позицій або інтересів, коли сторони з різними цілями вступають у протистояння.

Класифікація конфліктів у трудових колективах дозволяє глибше зрозуміти їхню природу, причини та методи вирішення. Основні види конфліктів поділяються за такими критеріями табл.1.2. додатку Б:

Класифікація конфліктів дозволяє обрати адекватні стратегії їх попередження та вирішення, забезпечуючи ефективне функціонування трудового колективу.

Розуміння класифікації конфліктів у трудових колективах дозволяє більш детально аналізувати їхню природу, умови виникнення та специфіку впливу на організацію. Кожен тип конфлікту має свої характерні причини, які зумовлюють його розвиток, а також наслідки, що впливають як на працівників, так і на загальну ефективність діяльності організації. Тому важливо не лише визначати тип конфлікту, але й глибоко досліджувати фактори, що його провокують, і оцінювати можливі результати його прояву [3].

Причини виникнення конфліктів:

1. Обмеженість ресурсів:

- недостатня кількість техніки, матеріалів чи фінансів для забезпечення повноцінної діяльності;
- конкуренція між працівниками за доступ до ресурсів.

2. Організаційні причини:

- нечіткий розподіл обов'язків і повноважень між працівниками;
- погано організований робочий процес, що призводить до перевантаження чи нерівномірного навантаження;
- відсутність чіткої системи мотивації або справедливого розподілу винагороди.

3. Проблеми комунікації:

- недостатня або спотворена передача інформації між працівниками та керівництвом;
- відсутність зворотного зв'язку, що викликає нерозуміння цілей та завдань.

4. Розбіжності в інтересах:

- конфлікти між власниками, керівниками та працівниками щодо розподілу прибутку або використання ресурсів;
- протиріччя між окремими групами працівників через особисті чи професійні інтереси.

5. Особистісні фактори:

- відмінності у світогляді, цінностях або поведінці працівників;
- конфлікти через несумісність характерів або темпераментів.

6. Зовнішні чинники:

- вплив сезонності, погодних умов або економічних криз, які загострюють напруженість у колективі;
- тиск з боку постачальників, клієнтів чи державних органів.

Розуміння причин виникнення конфліктів дозволяє не лише глибше усвідомити їхню природу, але й передбачити, якими можуть бути їхні наслідки. Залежно від характеру конфлікту та підходів до його вирішення, наслідки можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на роботу організації, атмосферу в колективі та результати діяльності [4].

Наслідки конфлікту можуть бути як функціональними, так і дисфункціональними, залежно від характеру впливу та реакції залучених сторін. Функціональні конфлікти можуть стимулювати розвиток організації, сприяти появі нових ідей та покращенню співпраці. І навпаки, дисфункціональні конфлікти можуть мати деструктивний вплив, створюючи хаос і знижуючи ефективність роботи команди.

Таким чином, ця модель ілюструє, що конфлікт не є неминучим наслідком будь-якої управлінської ситуації. Скоріше, потенціал конфлікту залежить від обставин, дій керівництва та реакції залучених сторін.

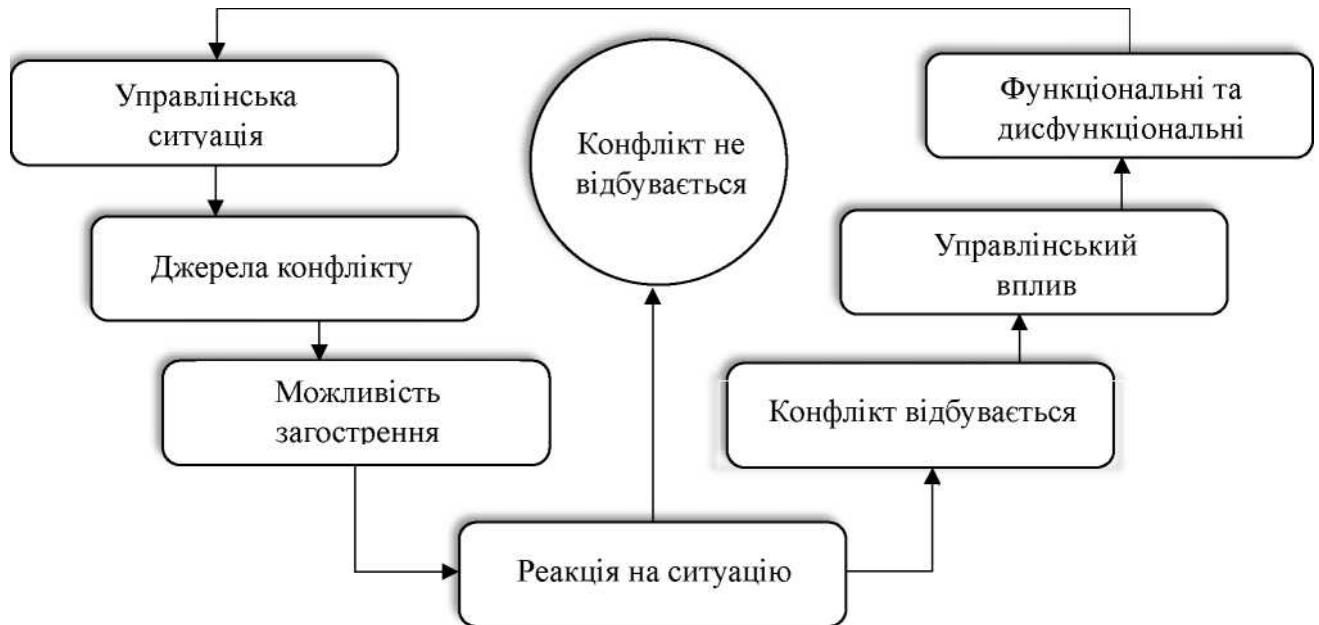


Рис. 1.1 Модель конфліктної ситуації

Джерело: [5]

Управління конфліктами є невід’ємною складовою ефективного функціонування організацій, оскільки конфлікти, при грамотному підході, можуть бути не лише джерелом напруги, але й рушійною силою розвитку. Для успішного розв’язання конфліктів використовуються різноманітні підходи, моделі та методи, які залежать від природи конфлікту, його учасників і специфіки організації.

Підходи до управління конфліктами [4]:

1. Запобігання конфліктам. Цей підхід полягає у створенні умов, що мінімізують виникнення конфліктних ситуацій. Застосовується через чіткий розподіл обов'язків, налагодження комунікації, забезпечення справедливості у прийнятті рішень та винагородах.
2. Превентивний підхід. Спрямований на раннє виявлення ознак конфлікту та їх нейтралізацію до моменту відкритого протистояння.
3. Реактивний підхід. Використовується у ситуаціях, коли конфлікт вже виник. Мета – оперативно вирішити суперечності та мінімізувати їх негативні наслідки.
4. Інтегративний підхід. Акцентується на пошуку спільних інтересів сторін та створенні умов для конструктивного вирішення конфлікту.

Модель Томаса-Кілмена (рис.1.2., додаток В) визначає п'ять основних стратегій поведінки в конфлікті залежно від рівня співпраці та наполегливості:

Ці два виміри є основою для п'яти основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях. П'ять стилів вирішення конфліктів є наступними:

1. Конкуренція характеризується високим рівнем напористості в поєднанні з низьким рівнем співпраці. Особистість надає пріоритет досягненню своїх цілей, навіть якщо для цього доводиться діяти всупереч інтересам інших. Такий підхід є найбільш прийнятним в умовах обмеженого часу або коли потрібне швидке вирішення конфлікту.

2. Другий стиль вирішення конфліктів характеризується поєднанням напористості та співпраці. Співпраця - високий рівень напористості та співпраці. Цей стиль характеризується прагненням знайти рішення, яке задовольнить усі сторони, що беруть участь у конфлікті. Співпраця часто використовується, коли консенсус є ключовою метою, коли бажане довготривале вирішення конфлікту або коли всі сторони надають однаково вагомі аргументи.

3. Стиль уникнення характеризується низькою напористістю і низькою готовністю до співпраці. Людина може ухилятися від конфлікту, ігнорувати проблему або відкладати її вирішення на більш пізній час. Цей підхід застосовується, коли конфлікт є мінімально важливим або коли необхідно дати час для збору додаткової інформації.

4. Пристосування - низька напористість і висока готовність до співпраці. Людина може пожертвувати власними інтересами, щоб зберегти гармонію у відносинах або уникнути конфронтації. Цей підхід є ефективним, коли інші сторони мають сильніші аргументи або коли важливим є збереження позитивних відносин.

5. Термін «компроміс» визначається як поміркована напористість і співпраця. Сторони, що беруть участь у конфлікті, йдуть на взаємні поступки з метою досягнення часткового задоволення своїх інтересів. Цей підхід застосовується, коли шукається тимчасове врегулювання або коли сторони конфлікту мають рівний статус.

Мета моделі Томаса-Кілманна - полегшити розуміння власних поведінкових реакцій на конфлікт і допомогти у виборі найбільш підходящої стратегії для конкретної ситуації. Неможливо визначити, який з п'яти стилів є найефективнішим за будь-яких обставин. Доречність того чи іншого стилю залежить від низки факторів, зокрема від контексту, складності проблеми, важливості результату та стосунків між сторонами конфлікту. Використання цієї моделі дозволяє аналізувати конфлікт і свідомо обирати відповідний стиль поведінки з метою зниження напруженості та досягнення оптимального результату.

1. *Модель конструктивного вирішення.* Зосереджується на використанні конфлікту як інструменту для виявлення проблем, покращення комунікації та підвищення ефективності.

2. *Системна модель.* Розглядає конфлікт як частину взаємодії в організації, враховуючи всі зовнішні та внутрішні чинники.

Методи управління конфліктами

1. *Організаційні методи:*

- Зміна структури управління, ролей або обов'язків працівників.
- Впровадження систем мотивації та заохочення.
- Забезпечення прозорості процесів у прийнятті рішень.

2. *Психологічні методи:*

- Проведення тренінгів з управління стресом та комунікаціями.
- Індивідуальна робота з учасниками конфлікту (коучинг, консультування).

- Створення позитивного психологічного клімату в колективі.

3. *Адміністративні методи:*

- Регламентування правил поведінки в організації.
- Прийняття рішень керівництвом для врегулювання конфліктів.
- Застосування санкцій або заохочень для підтримання порядку.

4. *Медіація:*

Передбачає залучення третьої сторони (медіатора) для сприяння вирішенню конфлікту шляхом діалогу та пошуку компромісів.

5. *Переговори:*

Метод, що базується на пошуку взаємовигідного рішення через відкриту комунікацію між сторонами.

Ефективне управління конфліктами потребує гнучкого поєднання різних підходів, моделей та методів залежно від ситуації. Вибір оптимального підходу сприяє не лише мінімізації негативних наслідків конфліктів, але й використанню їх потенціалу для розвитку організації.

У сучасному світі технології управління конфліктами набувають дедалі більшої значущості через зростання складності організаційних структур, інтенсифікацію комунікацій та підвищення рівня конкуренції. Конфлікти стають невід'ємною частиною взаємодії між людьми, і від того, наскільки ефективно організація управляє ними, залежить її стабільність, продуктивність і конкурентоспроможність [5].

Організації повинні інтегрувати різноманітні методи та технології управління конфліктами, адаптуючи їх до конкретних обставин, характеру конфлікту, його масштабу та сторін, які в ньому задіяні.

Основні технології управління конфліктами

Інформаційні технології. Сучасні засоби комунікації (електронна пошта, месенджери, платформи для управління проєктами) дозволяють швидко виявляти та обговорювати конфлікти. Автоматизовані системи збору зворотного зв'язку допомагають оцінювати настрої в колективі й оперативно реагувати на потенційні проблеми.

Посередництво. Посередництво як технологія передбачає залучення незалежної третьої сторони для сприяння врегулюванню конфліктів. Посередник допомагає сторонам дійти згоди, орієнтуючись на спільні інтереси. Ця технологія особливо ефективна для розв'язання міжособистісних і міжгрупових конфліктів.

Фасилітація. Цей метод полягає в організації обговорень за участю всіх сторін конфлікту, де модератор (фасилітатор) сприяє конструктивній дискусії, допомагає структурувати проблеми та знаходити рішення.

Тренінги та навчання. Організація навчальних заходів із розвитку емоційного інтелекту, навичок ефективної комунікації, стресостійкості та розв'язання конфліктів допомагає працівникам справлятися із суперечностями самостійно або за підтримки колег.

Коучинг і наставництво. Персональна робота з працівниками, залученими до конфлікту, допомагає їм усвідомити причини суперечностей, переглянути свою поведінку та знайти шляхи до порозуміння.

Реструктуризація. У випадках, коли конфлікти мають організаційний характер, застосовується технологія перегляду робочих процесів, структурних змін, перерозподілу обов'язків або оновлення системи управління.

Компромісні та інтегративні стратегії. Використання підходів, що передбачають взаємні поступки (компроміс) або створення спільних рішень (інтеграція), дозволяє знижувати напруженість і досягати взаємовигідного результату.

Гнучкість у виборі технологій управління конфліктами є ключовою умовою їхньої ефективності. Наприклад, у ситуаціях гострого протистояння доцільно застосовувати медіацію чи адміністративні рішення, тоді як у конфліктах низького рівня ефективними будуть тренінги або фасилітація.

Крім того, адаптація підходів до специфіки галузі, корпоративної культури та особистісних характеристик учасників конфлікту дозволяє організаціям не лише вирішувати суперечності, але й використовувати їх для вдосконалення взаємодії, пошуку інноваційних рішень і розвитку колективу.

Ефективне використання сучасних технологій управління конфліктами допомагає організаціям підтримувати стабільність і стійкість у динамічних умовах ринкової економіки. Управління конфліктами стає не просто засобом їх подолання, а важливим інструментом підвищення адаптивності та довгострокового успіху організації [6].

Сучасні організації функціонують у середовищі, яке характеризується постійними змінами, високим рівнем конкуренції та динамічністю ринкових умов. У таких обставинах конфлікти, що виникають у колективах, уже не розглядаються виключно як негативне явище, якого слід уникати за будь-яку

ціну. Навпаки, ефективне управління конфліктами перетворюється на важливий інструмент, який дозволяє організаціям адаптуватися до нових викликів, посилювати внутрішню згуртованість і створювати умови для довгострокового успіху [7].

Одним із ключових аспектів управління конфліктами є здатність організації виявляти потенційні джерела суперечностей на ранніх етапах та своєчасно реагувати на них. Це дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки конфліктів, але й використовувати їх для покращення внутрішніх процесів. Зіткнення думок і підходів може стати основою для генерації нових ідей, удосконалення рішень та підвищення ефективності роботи.

Крім того, управління конфліктами сприяє розвитку гнучкості організації. В умовах, коли організація вміє ефективно справлятися із суперечностями, працівники отримують навички конструктивного спілкування, співпраці та взаєморозуміння. Це створює атмосферу довіри, в якій колектив стає більш згуртованим і готовим до спільного подолання труднощів.

На стратегічному рівні конфлікти можуть допомогти керівництву виявляти слабкі місця у структурі управління, системі мотивації чи корпоративній культурі. Їх аналіз дозволяє оптимізувати процеси, забезпечувати більш справедливий розподіл ресурсів та формувати нові підходи до управління.

Таким чином, управління конфліктами стає інструментом, який не тільки допомагає організації уникати кризових ситуацій, але й створює передумови для її довгострокового розвитку та успіху. Це шлях до формування адаптивної, інноваційної та конкурентоспроможної організації, яка вміє перетворювати виклики на можливості.

Розглянуті теоретичні аспекти управління конфліктами у трудових колективах дозволяють глибше усвідомити сутність цього явища, його причини, класифікацію та методи впливу. Конфлікти є невід'ємною частиною соціальної взаємодії в організації, адже вони виникають у процесі розв'язання суперечностей, пов'язаних із різними інтересами, цінностями чи цілями працівників [8].

Значна увага у теорії приділяється класифікації конфліктів, що дозволяє структурувати їх за різними ознаками та ефективно обирати способи їх подолання. Причини конфліктів можуть бути як об'єктивними, пов'язаними з організаційними аспектами, так і суб'єктивними, що зумовлені особистісними особливостями працівників. Важливо розуміти, що наслідки конфліктів можуть мати як негативний, так і позитивний характер, залежно від підходів до їх управління [9].

Різноманітні моделі та методи управління конфліктами, розроблені в теорії, акцентують на важливості конструктивного підходу до їх розв'язання. Пошук компромісів, співпраця, ефективна комунікація та використання медіації є дієвими інструментами для досягнення гармонії в колективі та підвищення загальної продуктивності організації.

Таким чином, управління конфліктами – це не лише механізм подолання суперечностей, а й можливість зміцнити колектив, оптимізувати організаційні процеси та сприяти розвитку підприємства. Теоретичні основи цього процесу формують фундамент для аналізу практичних ситуацій і впровадження ефективних рішень у трудових колективах [10].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ТОВАРИСТВІ

2.1. Загальна характеристика сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Ніка»

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Ніка» – сучасне аграрне підприємство, яке здійснює діяльність у сфері сільського господарства. Основними напрямками його роботи є вирощування сільськогосподарських культур, тваринництво, а також надання агротехнічних послуг.

ТОВ «Ніка» розташоване у сприятливому для ведення сільського господарства регіоні, що характеризується родючими ґрунтами та сприятливим кліматом. Підприємство обробляє значну площу орних земель, спеціалізуючись на вирощуванні зернових і технічних культур, таких як пшениця, кукурудза, соняшник та інші. Крім того, товариство активно розвиває тваринницький напрям, зосереджуючись на виробництві молока, м'яса або розведенні поголів'я великої рогатої худоби чи свиней.

Управління ТОВ «Ніка» здійснюється на основі його установчих документів, які регламентують порядок функціонування підприємства. Організація управління базується на принципі поєднання прав власника, що передбачають господарське використання майна, та активної участі трудового колективу в процесах прийняття управлінських рішень. Власник реалізує свої управлінські права безпосередньо або через уповноважені органи, створені відповідно до статуту підприємства.

Установчі документи визначають структуру, компетенції та повноваження управлінських органів, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між рівнями управління, дотримання інтересів усіх зацікавлених сторін, а також реалізацію стратегічних цілей підприємства. Такий підхід сприяє досягненню балансу між господарськими завданнями та соціальною відповідальністю, забезпечуючи сталий розвиток ТОВ «Ніка».

В організаційно-управлінській структурі ТОВ «Ніка» ключовими кількісними характеристиками є кількість ланок, ієрархічність (рівні управління), а також чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності як по вертикалі, так і по горизонталі. До якісних характеристик відносяться надійність, організованість, оперативність і здатність ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Організація має чітко структуровану систему управління (табл. 2.1., додаток Г), що включає кваліфікований персонал, розподіл обов'язків між відділами та використання сучасних методів планування. Важливою складовою діяльності є робота з партнерами та постачальниками, що сприяє підвищенню ефективності господарських процесів.

Проте аналіз діючої організаційної структури управління виявив низку проблем, які ускладнюють роботу трудового колективу та сприяють виникненню конфліктів. Зокрема, рішення про виключення посади головного економіста зі штатного розпису, хоча й дозволило скоротити витрати на утримання управлінського апарату, створило додаткове навантаження на інших працівників. Основна проблема полягає в тому, що функціональні обов'язки цієї посади не були належним чином перерозподілені між існуючими управлінцями. Це призвело до невизначеності, розмиття відповідальності та потенційного зниження ефективності управління [11].

Таблиця 2.2.

Пропозиції щодо вдосконалення структури

Існуюча проблема	Пропозиція	Очікуваний результат
Нечіткий розподіл обов'язків	Перерозподіл функцій між існуючими працівниками	Зменшення плутанини та підвищення ефективності
Відсутність посади головного економіста	Створення нової посади економіста-аналітика	Покращення стратегічного планування
Високий рівень конфліктності	Введення посади координатора з управління конфліктами	Зниження конфліктів і покращення атмосфери в колективі
Перевантаження відділів	Аудит навантаження та створення додаткових позицій	Оптимізація робочих процесів
Недостатня оперативність	Впровадження ERP-системи	Прискорення прийняття рішень

Джерело: складено автором за результатами аналізу літературних джерел.

Подібна ситуація є сприятливим середовищем для виникнення конфліктів у трудовому колективі. Нечіткий розподіл обов'язків може стати причиною міжособистісних конфліктів через різне розуміння функціональних зон відповідальності. У свою чергу, це впливає на зниження рівня довіри між працівниками, а також породжує конфлікти між окремими структурними підрозділами через невідповідність очікувань і можливостей.

Для розв'язання цієї проблеми необхідно переглянути організаційну структуру підприємства з урахуванням [12]:

1. Чіткого закріплення функціональних обов'язків за конкретними працівниками.
2. Оцінки навантаження на управлінський апарат після змін.
3. Створення ефективних комунікаційних каналів, щоб мінімізувати можливість непорозумінь між підрозділами.
4. Розробки навчальних програм для адаптації управлінців до нових умов праці.

Забезпечення цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, зниженню рівня конфліктності та створенню більш продуктивної робочої атмосфери в ТОВ «Ніка».

СГ ТОВ «Ніка» застосовує сучасні технології та обладнання у своїй діяльності. Підприємство постійно впроваджує інновації, зокрема використання систем точного землеробства, автоматизацію виробничих процесів, екологічні підходи до землекористування. Завдяки цьому компанія досягає високої продуктивності та якості своєї продукції.

Соціальна відповідальність займає важливе місце в діяльності підприємства. СГ ТОВ «Ніка» активно підтримує місцеві громади, сприяє розвитку інфраструктури та бере участь у соціальних проєктах.

Таким чином, СГ ТОВ «Ніка» є прикладом сучасного агропідприємства, яке поєднує традиційні підходи до сільського господарства з інноваційними технологіями, демонструючи успішну модель діяльності в аграрному секторі.

Успішна діяльність підприємства багато в чому залежить від ефективності системи управління конфліктами, особливо в

сільськогосподарських організаціях, де робота значною мірою залежить від командної взаємодії, сезонності та специфіки трудових відносин. Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Ніка» демонструє прагнення до підтримання гармонійного робочого середовища, що є одним із важливих чинників його конкурентоспроможності та ефективності.

Система управління конфліктами в СГ ТОВ «Ніка» включає такі ключові елементи:

1. *Діагностика конфліктів.* На підприємстві впроваджено практику регулярного аналізу взаємодії між працівниками та оцінки робочої атмосфери. Це дозволяє виявляти передумови до виникнення конфліктів на ранніх етапах. Методи діагностики включають опитування співробітників, аналіз скарг та пропозицій, а також регулярні зустрічі керівництва з працівниками.

2. *Попередження конфліктів.* У СГ ТОВ «Ніка» приділяється значна увага профілактиці конфліктів. Це досягається завдяки проведенню тренінгів із комунікацій, розвитку командного духу, впровадженню прозорих процедур розподілу ресурсів та обов'язків.

3. *Механізми вирішення конфліктів.* На підприємстві застосовуються різні методи управління конфліктами, зокрема:

- *Посередництво:* Включає залучення нейтральних осіб, як-от керівників або зовнішніх консультантів, для врегулювання суперечностей.
- *Фасилітація:* Використовується для організації дискусій між сторонами конфлікту з метою досягнення компромісу.
- *Адміністративне регулювання:* У разі складних або критичних ситуацій керівництво підприємства приймає рішення на основі корпоративних правил та норм.

4. *Розвиток корпоративної культури.* Формування сприятливої атмосфери та підтримка культури взаємної поваги є важливими чинниками запобігання конфліктам. У ТОВ «Ніка» культивується принцип відкритості, де кожен працівник може висловити свої думки та отримати підтримку.

Сильні сторони системи управління конфліктами в «Ніці»

- Регулярний моніторинг та діагностика конфліктних ситуацій.

- Прозорість у прийнятті управлінських рішень.
- Акцент на розвиток комунікативних навичок працівників.

Слабкі сторони та зони для вдосконалення

- У разі великих сезонних навантажень система може виявитися недостатньо гнучкою.
- Недостатня кількість зовнішніх спеціалістів для роботи з глибокими конфліктами, що виходять за рамки внутрішніх ресурсів.
- Потреба в більш широкому впровадженні сучасних інформаційних технологій для моніторингу соціального клімату.

2.2. Аналіз трудового колективу: структура, взаємовідносини та рівень конфліктності

Аналіз структури колективу є важливим етапом управління персоналом, оскільки він дозволяє отримати глибше розуміння складу працівників і специфіки їхніх професійних характеристик. Зокрема, оцінюється кількість співробітників, їхній розподіл за віковими категоріями, що може вказувати на наявність досвідчених кадрів або необхідність залучення молодих фахівців для забезпечення розвитку підприємства[13].

Дослідження стажу роботи працівників допомагає зрозуміти рівень їхньої лояльності до організації та потенційний вплив на корпоративну культуру. Аналіз кваліфікаційного рівня дозволяє виявити наявність достатньої професійної підготовки для виконання поставлених завдань, а також потребу в навчанні чи підвищенні кваліфікації.

Крім цього, можна оцінити гендерний склад колективу, розподіл за підрозділами, рівень зайнятості працівників, що в цілому сприяє виявленню сильних сторін та можливих проблем у кадровій структурі. Такий комплексний підхід дає змогу не лише ефективніше планувати управлінські рішення, але й формувати позитивний клімат у трудовому колективі.

Більшість працівників є чоловіками, що є характерним для сільськогосподарської сфери, особливо у важких фізичних і технічних роботах.

Значна частка жінок свідчить про їх залучення у фахові, адміністративні та інші менш фізично складні види робіт.

Таблиця 2.3.

Гендерний склад колективу

Гендер	Кількість працівників	Частка, %
Чоловіки	35	58%
Жінки	25	42%
Разом	60	100%

Джерело: складено автором.

Гендерний баланс є прийнятним для підприємства в сільському господарстві, відображаючи розподіл обов'язків за фізичними можливостями та кваліфікацією.

Таблиця 2.4.

Розподіл працівників за віковими групами

Вікова група	Кількість працівників	Частка, %
До 30 років	15	25%
31–45 років	25	42%
46–60 років	18	30%
Понад 60 років	2	3%
Разом	60	100%

Джерело: складено автором.

Серед працівників переважають особи середнього віку (31–45 років), які складають 42% колективу. Молодь до 30 років також має значну частку, що свідчить про оновлення персоналу.

Аналіз кваліфікаційного складу допомагає зрозуміти професійний рівень працівників та потенціал розвитку підприємства.

Таблиця 2.5.

Розподіл працівників за кваліфікаційним рівнем

Кваліфікація	Кількість працівників	Частка, %
Керівники	5	8,33%
Фахівці	20	33,33%
Кваліфіковані робітники	30	50,00%
Некваліфіковані робітники	5	8,33%
Разом	60	100%

Джерело: складено автором.

Найбільшу частку займають кваліфіковані робітники (50%), що відповідає специфіці виробничої діяльності підприємства.

Структура є збалансованою та відповідає потребам сільськогосподарського виробництва. Високий відсоток кваліфікованих працівників та фахівців створює умови для впровадження сучасних технологій. Невелика частка некваліфікованих працівників позитивно впливає на загальну продуктивність підприємства[14].

Для оцінки рівня взаємодії між працівниками було проведено опитування.

Таблиця 2.6.

Рівень задоволеності працівників робочими взаємовідносинами

Рівень задоволеності	Кількість працівників	Частка, %
Високий	20	33%
Середній	30	50%
Низький	10	17%
Разом	60	100%

Джерело: складено автором

Третина працівників задоволена своєю роботою, що свідчить про наявність позитивних аспектів у робочих умовах, взаємовідносинах або системі мотивації.

Половина працівників має нейтральне ставлення до роботи, що може вказувати на можливість покращення умов праці, комунікації або стимулювання.

Менш ніж п'ята частина працівників виявляє незадоволення, що потребує уваги керівництва для усунення причин, таких як перевантаження, конфлікти або низький рівень винагороди.

Значний відсоток середнього та низького рівня задоволеності вказує на необхідність удосконалення умов праці, системи мотивації та управління колективом для підвищення ефективності роботи.

Таблиця 2.7.

Частота виникнення конфліктів

Частота виникнення	Кількість працівників	Частка, %
Дуже часто	5	8%
Часто	10	17%
Рідко	35	58%
Дуже рідко	10	17%
Разом	60	100%

Джерело: складено автором

Аналіз рівня конфліктності допомагає визначити, наскільки часто виникають конфлікти та як вони впливають на робочу атмосферу.

Лише незначна частина працівників стикається з частими конфліктами, що може бути пов'язано із специфікою їхньої роботи або проблемами в певних відділах.

Підвищена частота конфліктів у 17% працівників вказує на потребу в аналізі міжособистісних чи професійних взаємовідносин у цих групах. Переважна більшість працівників відзначає низьку частоту конфліктів, що свідчить про загалом стабільний мікроклімат у колективі. Частина співробітників майже не стикається з конфліктами, що позитивно впливає на їхню продуктивність та емоційний стан.

Більшість працівників (75%) відзначають рідку або дуже рідку частоту конфліктів, що вказує на загалом сприятливу атмосферу в колективі. Проте для 25% працівників, які часто або дуже часто стикаються з конфліктами, необхідно розробити заходи для покращення взаємовідносин і запобігання конфліктам.

2.3. Дослідження причин виникнення конфліктів та ефективності їх вирішення

Конфлікти в трудових колективах є природним явищем, оскільки вони виникають на перетині різних інтересів, поглядів і підходів до виконання роботи. Дослідження причин конфліктів дозволяє глибше зрозуміти, які чинники найбільше впливають на їх виникнення, і визначити шляхи їх ефективного подолання [15].

Однією з основних причин конфліктів у колективах є непорозуміння між працівниками. Це може бути викликано браком чіткої комунікації, недостатньою взаємодією або різними поглядами на вирішення робочих завдань. Другою за важливістю причиною є нечіткий розподіл обов'язків, коли працівники не мають ясного уявлення про свої ролі, що призводить до плутанини й суперечок. Крім того, перевантаженість працівників негативно

впливає на емоційний стан колективу, викликаючи стрес, що посилює ймовірність конфліктних ситуацій.

Оцінка ефективності управління конфліктами передбачає аналіз того, наскільки швидко та якісно вирішуються суперечності. До основних показників ефективного управління можна віднести:

- зниження частоти виникнення конфліктів;
- покращення взаємовідносин у колективі;
- підвищення рівня задоволеності працівників;
- досягнення продуктивності та стабільності в роботі.

Для успішного управління конфліктами необхідно застосовувати комбіновані підходи. Це може включати медіацію, впровадження чіткої організаційної структури, регулярний аудит функціональних обов'язків та заходи для зменшення перевантаженості працівників. Особливу роль відіграють навчальні програми для розвитку навичок ефективної комунікації та управління емоціями [16].

У підсумку, дослідження причин конфліктів і оцінка ефективності управління ними є важливими інструментами для забезпечення здорового робочого середовища та сталого розвитку підприємства. Завдяки систематичному підходу до вирішення конфліктів організації можуть підвищити свою конкурентоспроможність і продуктивність.

Для виявлення причин конфліктів було проведено анкетування серед працівників У СГ ТОВ «Ніка».

Таблиця 2.8.

Основні причини конфліктів

Причина	Кількість згадок	Частка, %
Непорозуміння між працівниками	15	40%
Нечіткий розподіл обов'язків	10	27%
Перевантаженість працівників	8	21%
Інші причини	5	12%
Разом	38	100%

Джерело: складено автором.

Проаналізуємо найпоширеніші причини конфліктів, які вказують на проблеми комунікації в колективі. Це може бути наслідком недостатнього обміну інформацією, низького рівня довіри або міжособистісних протиріч.

Значна частка конфліктів виникає через неясність у функціональних ролях працівників, що призводить до дублювання обов'язків, нерозуміння відповідальності та суперечок.

Надмірне навантаження також є поширеною причиною конфліктів. Це може впливати на емоційний стан працівників, викликати стрес і знижувати якість взаємодії.

До цієї групи входять менш часті, але важливі фактори, такі як зовнішні обставини, особисті проблеми або недоліки в управлінні.

Основними джерелами конфліктів є людський фактор, комунікаційні проблеми та організаційні недоліки. Для зменшення частоти конфліктів необхідно впровадити заходи для покращення комунікації, чіткого розподілу обов'язків і оптимізації робочого навантаження.

Управління конфліктами є ключовим аспектом ефективної діяльності організації. Дослідження причин конфліктів та оцінка ефективності обраних методів їх подолання дозволяють визначити слабкі місця в системі управління та покращити атмосферу в колективі [17].

Таблиця 2.9.

Типи конфліктів за частотою виникнення

Тип конфлікту	Частота виникнення	Частка, %
Міжособистісні	25	42%
Міжгрупові	15	25%
Організаційні	10	17%
Конфлікти через ресурси	8	13%
Разом	58	100%

Джерело: складено автором.

Аналіз даних щодо типів конфліктів:

1. Міжособистісні конфлікти (42%): Це найбільш поширений тип конфліктів, що свідчить про наявність проблем у взаємовідносинах між працівниками. Такі ситуації можуть виникати через різницю в характерах,

цінностях чи поглядах. Для їх мінімізації потрібне впровадження тренінгів із комунікації та розвитку командної роботи.

2. Міжгрупові конфлікти (25%): Значна частка конфліктів пов'язана з взаємодією між групами чи підрозділами. Це може вказувати на недостатню координацію, конкуренцію за ресурси чи розбіжності в цілях. Покращення міжгрупової взаємодії та проведення спільних зустрічей може знизити частоту таких конфліктів.

3. Організаційні конфлікти (17%): Їх частота свідчить про певні недоліки в організаційній структурі, управлінських процесах або політиці. Це вимагає вдосконалення процесів управління, чіткого розподілу обов'язків та підвищення прозорості в ухваленні рішень.

4. Конфлікти через ресурси (13%): Найменш поширений тип конфліктів, але все ж вартий уваги. Обмеження ресурсів чи нерівномірний їх розподіл може спричиняти напруження. Вирішення цієї проблеми потребує чіткої політики розподілу ресурсів та їх раціонального використання.

Аналіз типів конфліктів вказує на необхідність комплексного підходу до управління конфліктами, зокрема покращення комунікації, взаємодії між підрозділами, удосконалення організаційних процесів та забезпечення справедливого розподілу ресурсів [18].

Ефективне управління конфліктами вимагає використання різноманітних методів, що залежать від характеру конфлікту, його учасників і контексту.

Розглянемо основні методи, які можуть бути застосовані (рис. 2.1., додаток Д)

Управління конфліктами – це багатогранний процес, що вимагає комбінації методів залежно від ситуації. Застосування стратегій запобігання, активного втручання та нейтралізації дозволяє забезпечити стабільність, ефективну взаємодію та позитивний клімат у трудовому колективі.

Методи управління для урегулювання конфліктів

Конфлікти є природною складовою функціонування будь-якого трудового колективу, але їхнє своєчасне та ефективне вирішення є необхідною умовою для забезпечення стабільності та продуктивності організації.

Управління конфліктами вимагає поєднання різноманітних методів, які дозволяють не лише усувати проблеми, але й попереджувати їх виникнення.

1. Методи запобігання конфліктам

Запобігання конфліктам є одним із найефективніших способів управління, адже дозволяє знизити ризик їх виникнення. Основними підходами до запобігання є:

- Прозорий розподіл функцій між працівниками сприяє уникненню непорозумінь і дублювання завдань.
- Регулярне проведення зборів, обговорень та створення відкритих каналів для зворотного зв'язку допомагають виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях.
- Організація тренінгів з командної роботи та розвитку навичок вирішення конфліктів підвищує компетенції працівників у розв'язанні складних ситуацій.

2. Методи активного втручання

Коли конфлікт уже виник, необхідно використовувати методи, які спрямовані на його оперативне вирішення:

- Це прямий діалог між сторонами конфлікту, спрямований на пошук компромісу та взаємовигідного рішення.
- Участь третьої нейтральної сторони (медіатора) дозволяє знизити напругу та сприяє знаходженню згоди.
- У цьому випадку незалежна сторона приймає рішення щодо конфлікту, яке є обов'язковим для виконання обома сторонами.

3. Методи нейтралізації конфліктів

Для зменшення негативного впливу конфліктів на колектив використовуються методи нейтралізації:

- Якщо конфлікт не становить загрози для роботи колективу, його можна залишити на самостійне вирішення.
- У разі тривалого протистояння працівників їх можна перевести до різних підрозділів або розподілити їхні обов'язки таким чином, щоб уникнути взаємодії.

4. Методи зниження напруженості

Коли конфлікт впливає на моральний стан колективу, доцільно використовувати наступні методи:

- Робота над досягненням спільної мети об'єднує працівників і сприяє подоланню непорозумінь.
- Забезпечення справедливого розподілу ресурсів та рівності умов для всіх працівників дозволяє уникнути образ і претензій.

5. Організаційні методи управління

Організаційні методи спрямовані на вдосконалення процесів управління:

- Впровадження чіткої системи підпорядкування та розподілу обов'язків.
- Впровадження ERP-систем дозволяє спростити та пришвидшити прийняття рішень, мінімізуючи ризик непорозумінь.

6. Психологічні методи

Психологічний аспект управління конфліктами полягає у роботі з емоціями учасників:

- Надання можливості висловити свої проблеми та отримати підтримку знижує рівень напруги.
- Навчання працівників розуміти емоції інших і будувати ефективну взаємодію сприяє створенню здорового клімату в колективі.

Методи управління конфліктами мають бути комплексними, з урахуванням специфіки конфліктної ситуації та особливостей організації. Їхнє правильне застосування дозволяє не лише усувати негативні наслідки конфліктів, але й перетворювати їх на інструмент для підвищення ефективності роботи колективу та досягнення спільних цілей [19].

Зниження частоти конфліктів і скорочення тривалості їхнього вирішення є важливими показниками успішності впроваджених методів управління. Ці результати свідчать про те, що в організації було налагоджено ефективну комунікацію, покращено розподіл обов'язків і підвищено рівень взаєморозуміння між працівниками.

Успіх у зменшенні конфліктності також вказує на правильний вибір інструментів для попередження й вирішення конфліктів, таких як впровадження медіації, навчання персоналу навичкам конструктивного спілкування та раціональне використання ресурсів. Важливу роль у цьому процесі відіграє моніторинг динаміки конфліктів, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії управління та запобігати ескалації проблем.

Отже, стабільний спад конфліктів у колективі є прямим підтвердженням того, що обрані методи управління сприяють створенню продуктивного та гармонійного робочого середовища.

Ефективне управління конфліктами є важливим чинником, що безпосередньо впливає на зростання продуктивності праці. Коли в організації вчасно і якісно вирішуються конфлікти, знижується рівень напруженості серед працівників, створюється сприятлива атмосфера для командної роботи та зміцнюється довіра між членами колективу [20].

Відсутність деструктивних конфліктів дозволяє працівникам зосередитися на виконанні своїх обов'язків, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості роботи та швидкості виконання завдань. Крім того, ефективне вирішення конфліктів зменшує витрати часу і ресурсів, пов'язані з їхнім розв'язанням, та запобігає виникненню негативних наслідків, таких як плинність кадрів чи демотивація персоналу.

Таким чином, грамотне управління конфліктами не лише мінімізує негативні прояви, але й стимулює розвиток колективу, покращуючи загальні результати діяльності організації.

Система управління конфліктами в СГ ТОВ «Ніка» загалом є ефективною, проте існує потреба в подальшому вдосконаленні.

На основі проведеного аналізу системи управління конфліктами в СГ ТОВ «НІКА» можна зробити такі висновки:

1. Організаційна структура підприємства потребує оптимізації для забезпечення чіткого розподілу обов'язків і уникнення дублювання функцій. Виявлені прогалини в розподілі управлінських завдань, зокрема відсутність посади головного економіста, призводять до підвищення ризику конфліктів.

2. До основних причин виникнення конфліктів належать: непорозуміння між працівниками, нечіткий розподіл обов'язків, перевантаженість персоналу та недоліки в організації робочих процесів. Найчастіше конфлікти виникають у міжособистісній площині, що свідчить про необхідність покращення комунікації та взаємодії між працівниками.

3. На підприємстві застосовуються переважно традиційні методи управління конфліктами, такі як переговори, посередництво та адаптація. Однак впровадження сучасних підходів, зокрема коучингу, тренінгів з комунікації та автоматизації процесів, сприятиме зниженню конфліктності.

4. Аналіз показав, що зменшення частоти та тривалості конфліктів свідчить про певну ефективність існуючих методів управління. Проте все ще залишаються можливості для вдосконалення системи, спрямовані на підвищення продуктивності праці та покращення атмосфери в колективі.

Для підвищення ефективності управління конфліктами рекомендується:

- ввести посади, що покращують управління, такі як координатор з управління конфліктами;
- регулярно проводити аналіз причин конфліктів і відповідно адаптувати методи їхнього вирішення;
- впроваджувати корпоративні заходи для зміцнення командного духу та зниження рівня стресу серед працівників.

Загалом, впровадження рекомендацій дозволить СГ ТОВ «НІКА» створити ефективну систему управління конфліктами, що сприятиме зміцненню робочого середовища та підвищенню результативності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ТОВАРИСТВІ

Управління підприємством – це складний і багатоплановий процес, який вимагає не лише стратегічного мислення, але й майстерності у створенні гармонійних людських взаємовідносин. Конфлікти, що виникають у колективах, є природною частиною робочого середовища, оскільки взаємодія між людьми завжди супроводжується розбіжностями у думках, підходах та інтересах. Проте ключовим завданням ефективного керівника є не уникати конфліктів, а навчитися конструктивно їх вирішувати та створювати умови, які мінімізують їхню ймовірність [21].

Вміння керувати конфліктами – це не просто інструмент досягнення порозуміння, а важливий компонент управлінської компетентності. Використання сучасних методів управління, таких як переговори, медіація, чіткий розподіл обов'язків і розвиток культури відкритої комунікації, допомагає створювати середовище, де конфлікти трансформуються в можливості для зростання та вдосконалення.

Соціально-трудові конфлікти, що виникають у процесі діяльності організації, можуть мати значні негативні наслідки. Зокрема, вони призводять до порушення нормального функціонування підприємства, зниження ефективності робочих процесів, втрати часу, погіршення морально-психологічного клімату та збільшення витрат. Неправильне або несвоєчасне управління такими ситуаціями здатне посилити напруженість у колективі, що у довгостроковій перспективі може спричинити втрату цінних кадрів і зниження продуктивності [22].

Отже, для досягнення спільних цілей та забезпечення стабільного розвитку товариства необхідно приділяти особливу увагу управлінню конфліктами. Це включає в себе не лише реагування на вже існуючі проблеми, але й розробку превентивних заходів, спрямованих на попередження конфліктів

і створення позитивного робочого середовища, яке стимулює продуктивну співпрацю і взаєморозуміння серед працівників.

Нездатність ефективно управляти конфліктами може мати серйозні негативні наслідки, які порушують функціонування організації. Зокрема, серед таких наслідків варто виділити:

- Підвищене емоційне та психологічне навантаження на працівників, що негативно впливає на їхню мотивацію та ефективність.
- Незадоволеність і низький моральний стан колективу, що часто призводить до зростання плинності кадрів та загального зниження продуктивності.
- Перешкоди для впровадження змін або реалізації нових проектів через втрату довіри та бажання співпрацювати.
- Обмеження комунікації та взаємодії між сторонами конфлікту, що знижує якість командної роботи.
- Зниження дисципліни та посилення дезорганізації в колективі.
- Погіршення соціально-психологічного клімату, що створює додаткові труднощі у формуванні позитивного середовища.
- Фокусування на конфлікті, а не на робочих завданнях, що значно знижує ефективність діяльності.
- Ускладнення відновлення ділових відносин, що негативно позначається на тривалих партнерських зв'язках та командній роботі.

Таким чином, враховуючи всі ці ризики, необхідно впроваджувати систему заходів, спрямованих на управління конфліктними ситуаціями.

Ефективне управління конфліктами передбачає проактивний підхід, який базується на виявленні, аналізі та усуненні потенційних джерел конфліктів до їх виникнення. Організація має розробити чітку стратегію, що включає [23]:

- Моніторинг і діагностику робочого середовища для визначення конфліктогенних зон.
- Планування та реалізацію профілактичних заходів, які спрямовані на попередження конфліктів і зниження рівня стресу в колективі.

- Розвиток комунікаційної культури та створення механізмів ефективного зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом.
- Навчання персоналу методам вирішення конфліктів і стрес-менеджменту, що сприятиме підвищенню їхньої стійкості до конфліктних ситуацій.

Запровадження таких підходів дозволяє організації не лише ефективно вирішувати конфлікти, а й мінімізувати їхню ймовірність у майбутньому, створюючи умови для стабільного розвитку та покращення атмосфери в колективі.

Розробка стратегії управління конфліктами та стресовими ситуаціями є ключовим завданням для забезпечення ефективності діяльності організації та підтримання позитивного клімату в колективі. Комплексний підхід до цього процесу враховує психологічні, соціальні та організаційні аспекти, дозволяючи розв'язувати проблеми системно та цілеспрямовано.

Одним із важливих етапів стратегії є визнання того, що конфлікти та стресові ситуації — це природна складова робочого середовища. Вони можуть виникати через різноманітні причини, такі як відмінності у поглядах, цінностях, інтересах або через потреби, що не задовольняються. Також високий рівень стресу може бути викликаний перевантаженням, недостатньою організацією праці або несприятливими умовами в робочому просторі [24].

Основні етапи розробки стратегії:

1. Ідентифікація проблемних зон: необхідно зробити, — це визначити фактори, які провокують конфлікти та стрес. Для цього можна застосовувати:
 - анкетування співробітників для збору їхніх думок і оцінок робочого середовища;
 - проведення спостережень за поведінкою працівників у різних ситуаціях;
 - аналіз статистичних даних про рівень плинності кадрів, продуктивність праці та кількість скарг.

2. Розробка механізмів вирішення: після того як фактори ризику визначені, необхідно створити стратегію, яка дозволяє мінімізувати їхній вплив. Це може включати:

- впровадження програм зниження стресу, таких як тренінги зі стрес-менеджменту чи психологічної підтримки.
- формування чіткої системи розподілу обов'язків та відповідальності для уникнення плутанини в роботі.
- підвищення рівня залученості керівництва у вирішення міжособистісних конфліктів.

3. Зміцнення комунікаційної системи: налагоджена комунікація між працівниками та керівництвом є запорукою ефективного управління конфліктами. Рекомендується:

- створити канали для відкритого обговорення проблем.
- впровадити регулярні зустрічі чи наради, на яких працівники можуть висловлювати свої думки.

4. Запровадження профілактичних заходів: для запобігання конфліктам та стресу варто:

- організовувати тренінги з розвитку емоційного інтелекту та навичок управління конфліктами.
- впровадити гнучкі графіки роботи чи програми компенсації для зниження навантаження.

5. Оцінка ефективності: регулярний моніторинг ефективності запроваджених заходів є необхідним. Це допоможе вчасно виявляти недоліки та коригувати стратегію відповідно до нових викликів.

Успішна реалізація такої стратегії сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню продуктивності праці та створенню умов, у яких працівники можуть працювати з комфортом, досягаючи високих результатів.

Алгоритм розробки стратегії представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Алгоритм розробки стратегії управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації

Джерело: складено автором на основі літературних джерел [23].

Першим і надзвичайно важливим етапом у розробці стратегії управління конфліктами та стресовими ситуаціями є глибокий аналіз поточної ситуації в організації. Керівництву слід виявити основні джерела конфліктів і стресу, які можуть включати невирішені проблеми, прогалини в комунікації, нечіткість у розподілі ролей і відповідальності, а також низький рівень задоволеності працівників умовами праці. Проведення такого аналізу дозволяє визначити конкретні проблемні зони, які вимагають негайного втручання, та створити основу для формування дієвих стратегій вирішення цих питань.

На основі отриманих результатів аналізу важливо чітко визначити цілі стратегії управління конфліктами та стресом. Ці цілі мають бути:

- Конкретними, щоб всі учасники процесу розуміли, чого прагнуть досягти.
- Вимірюваними, щоб оцінити прогрес у досягненні цілей.
- Досяжними, враховуючи реальні ресурси та можливості організації.
- Спрямованими на покращення робочого середовища, мінімізацію конфліктів і зменшення рівня стресу.

Ефективна стратегія управління конфліктами та стресовими ситуаціями повинна бути всебічною та враховувати різноманітні аспекти взаємодії в організації. До комплексу заходів можна включити:

1. Розвиток комунікаційних навичок: Організація тренінгів для покращення взаємодії між працівниками та підвищення їхньої здатності ефективно вирішувати спірні питання.
2. Психологічна підтримка: Впровадження програм, які забезпечують співробітникам доступ до консультацій із психологами чи коучами.
3. Система медіації: Створення механізмів для мирного вирішення конфліктів за участі нейтральної третьої сторони, яка допомагає знайти компроміс.
4. Запровадження гнучких умов праці: Надання можливостей для адаптації графіків роботи та виконання завдань відповідно до індивідуальних потреб працівників.

Комплексність підходу гарантує, що стратегія охоплює всі рівні організації та працює на зміцнення довіри, взаємоповаги та гармонії в колективі. Такі дії сприятимуть не лише вирішенню конфліктів, але й формуванню стійкого позитивного клімату, що підтримує продуктивність і задоволеність роботою.

Одним із ключових способів ефективного управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації є підвищення рівня комунікаційної культури. Це досягається завдяки проведенню спеціалізованих тренінгів, які сприяють розвитку навичок конструктивного спілкування, створенню відкритої атмосфери для обміну думками й ідеями, а також формуванню культури довіри та взаємоповаги. Керівництво має активно сприяти навчанню співробітників умінню слухати інших, висловлювати свої позиції без конфронтації, а також знаходити компромісні та конструктивні рішення. Регулярне проведення тренінгів з комунікацій допоможе не лише мінімізувати конфлікти, а й підвищити ефективність взаємодії між працівниками [25].

Іншим важливим підходом є впровадження медіації та конфлікт-менеджменту. Залучення незалежної сторони для вирішення конфліктів

дозволяє знизити емоційну напругу та знайти компроміс, який враховує інтереси всіх учасників конфлікту. Створення в організації програми медіації допоможе не тільки уникати ескалації конфліктів, а й сприятиме зміцненню взаємовідносин у колективі.

Щодо управління стресовими ситуаціями, важливо розробити та впровадити комплексну систему підтримки працівників. Це може включати:

- Психологічну допомогу: консультації з психологами або коучами, які допомагають працівникам краще справлятися зі стресом.
- Тренінги зі стрес-менеджменту: навчання методам зниження напруги, покращення тайм-менеджменту та управління емоціями.
- Програми балансу між роботою та особистим життям: можливість працювати за гнучким графіком, з віддаленої локації чи надавати додаткові дні для відпочинку в критичних ситуаціях.

Забезпечення таких умов не тільки допомагає знизити рівень стресу серед співробітників, але й сприяє підвищенню їхньої лояльності, продуктивності та задоволеності роботою [26]. Впровадження всебічної стратегії управління конфліктами та стресом створює міцний фундамент для ефективного функціонування організації та підтримання здорового психологічного клімату в колективі.

Після розробки стратегії управління конфліктами та стресом її впровадження у робочі процеси організації стає ключовим етапом. Для цього керівництво має забезпечити чітку комунікацію щодо цілей, методів і очікуваних результатів, пов'язаних зі стратегією. Успішна реалізація потребує регулярного моніторингу ефективності впроваджених заходів, аналізу отриманих результатів і внесення коректив на основі змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Такий адаптивний і циклічний підхід гарантує, що стратегія залишатиметься актуальною і дієвою.

Ключовим аспектом є спільна відповідальність за ефективне управління конфліктами та стресом, яку розділяють як керівництво, так і співробітники. Залучення персоналу до розробки та реалізації стратегії дозволяє враховувати їхні потреби, досвід і бачення, що сприяє формуванню атмосфери довіри і

підтримки. Важливо створити умови для активної участі працівників, зокрема через опитування, обговорення, зворотний зв'язок і спільну розробку рішень [27].

Керівництво також має стати прикладом для підлеглих, демонструючи своїм ставленням і діями прихильність до позитивних змін. Регулярні зустрічі з працівниками, тренінги, воркшопи й корпоративні ініціативи з управління конфліктами та стресом повинні стати невід'ємною частиною організаційної культури. Такий підхід не лише сприяє підвищенню ефективності роботи, а й формує здорове та мотивуюче середовище в організації.

Для зниження рівня конфліктності в ТОВ «Ніка» рекомендовано впровадити комплексні заходи, які сприятимуть покращенню робочої атмосфери та забезпечать більш ефективну взаємодію між працівниками.

1. Підвищення рівня згуртованості колективу

Для зміцнення командного духу та створення позитивного мікроклімату пропонується:

- Організація корпоративних заходів. Це можуть бути святкування, командні тренінги або активності на свіжому повітрі, що допоможуть працівникам краще пізнати одне одного, формувати довіру та сприяти позитивним стосункам.

- Створення корпоративного Telegram-каналу. Це ефективний інструмент, який дозволяє одночасно вирішувати кілька завдань:

1. Єдине інформаційне поле. Канал забезпечить рівний доступ до актуальної інформації для всіх співробітників, незалежно від їх місця розташування.

2. Швидка комунікація. Telegram забезпечує зручність у передачі інформації та можливість швидкого перегляду попередніх повідомлень.

3. Підвищення зацікавленості. Неформальний тон каналу, конкурси чи розважальний контент можуть активізувати працівників.

4. Відновлення продуктивності. Розважальний контент допоможе співробітникам знімати напругу між робочими завданнями.

2. Чітке визначення ролей і обов'язків

Щоб уникнути плутанини в обов'язках і дублювання роботи, необхідно:

- Розробити та впровадити посадові інструкції для кожної позиції. Це дозволить чітко визначити функції кожного працівника, зменшити можливі непорозуміння та підвищити продуктивність.
- Запровадити регулярні наради, на яких керівництво чітко роз'яснює завдання, розподіляє відповідальність і узгоджує пріоритети.

3. Вдосконалення системи управління конфліктами та стресами

Для більш ефективного подолання конфліктів і зниження рівня стресу серед працівників пропонується:

- Розробити політику управління конфліктами. Вона має включати інструменти ідентифікації конфліктів, порядок їх вирішення та залучення незалежних медіаторів у разі необхідності.
- Запровадити тренінги з комунікаційних навичок. Такі заходи допоможуть співробітникам ефективно висловлювати свої думки, вислуховувати інших і знаходити компроміси.
- Організувати систему психологічної підтримки. Можливість консультації з психологом або участі в анкетуванні для оцінки рівня стресу сприятиме підвищенню добробуту працівників.

4. Очікувані результати

Впровадження зазначених заходів дозволить:

- Знизити частоту виникнення конфліктів у колективі.
- Поліпшити рівень комунікації та співпраці між працівниками.
- Підвищити продуктивність та задоволеність працею.
- Створити сприятливий соціально-психологічний клімат в організації.

Реалізація цих рекомендацій дозволить ТОВ «Спектр-Агро» забезпечити стабільний розвиток і успішну діяльність, ґрунтуючись на гармонійних взаємовідносинах у колективі (табл. 3.1, додаток Е).

Сучасні реалії діяльності ТОВ «Ніка» демонструють, що ключовою проблемою в управлінні конфліктами та стресами є відсутність превентивних механізмів для їх запобігання. Запровадження таких систем вимагає як

організаційних зусиль, так і фінансових інвестицій, зокрема виділення коштів із корпоративного бюджету.

Запровадження системи управління конфліктами та стресами дозволить ТОВ «Ніка» уникати деструктивних наслідків конфліктних ситуацій, підвищити рівень задоволеності працівників, зміцнити командний дух і забезпечити стабільність та продуктивність організації в умовах постійних змін у бізнес-середовищі.

У цьому розділі було визначено, що ефективне управління конфліктами та стресовими ситуаціями є критичним фактором стабільної діяльності ТОВ «Ніка». Проведений аналіз виявив, що в організації бракує системного підходу до попередження та вирішення конфліктів, а також механізмів підтримки співробітників у стресових ситуаціях.

1. Виявлено, що основною проблемою є відсутність превентивних заходів. Це вимагає розробки та впровадження спеціальних механізмів, таких як регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату та організація тренінгів для персоналу.

2. Запропоновано створення посади експерта з управління персоналом, який пройде спеціалізоване навчання. Його завданням буде впровадження сучасних HR-практик, спрямованих на зниження конфліктності та підтримку позитивного робочого середовища.

3. Окрему увагу приділено розвитку комунікаційних навичок співробітників і менеджерів. Проведення тренінгів, створення корпоративних інформаційних каналів та неформальних заходів сприятиме зменшенню конфліктності.

4. Керівники мають виступати ініціаторами та активними учасниками у вирішенні конфліктів. Їх навички в розпізнаванні проблем, проведенні медіації та створенні сприятливого клімату є основою успішного управління.

5. Рекомендовано впровадити системи підтримки, що включають консультації психологів, програми управління стресом, гнучкі графіки роботи, а також забезпечення зон для відпочинку в офісі.

Розроблена стратегія управління конфліктами та стресовими ситуаціями базується на комплексному підході, який включає аналіз причин виникнення конфліктів, їхнє попередження, ефективне вирішення та створення умов для підтримки здорового психологічного клімату. Впровадження таких заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності персоналу, зниженню плинності кадрів, покращенню продуктивності та загальної ефективності діяльності ТОВ «Ніка».

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Управління конфліктами в трудовому колективі є важливим аспектом успішної діяльності будь-якої організації. На основі аналізу, проведеного в межах трьох розділів дослідження, можна зробити такі загальні висновки.

Проведений аналіз діяльності СГ ТОВ «Ніка» показав, що конфлікти є природною частиною робочого середовища, але їхній вплив на організацію залежить від здатності керівництва ефективно їх вирішувати. Основними причинами конфліктів у колективі виявилися недостатність комунікації, нечіткий розподіл обов'язків, недостатнє врахування інтересів співробітників та низький рівень задоволеності роботою. Відсутність системного підходу до управління конфліктами створює додаткові стресові ситуації, що знижують продуктивність і погіршують робочий клімат.

Ефективне управління конфліктами вимагає комплексного використання методів, серед яких важливе місце займають налагодження комунікацій, медіація, регламентація ролей та обов'язків. Організація повинна впроваджувати як превентивні заходи, так і процедури для оперативного реагування на конфлікти. Наприклад, тренінги для співробітників із комунікативних навичок, створення умов для відкритого діалогу, а також розробка посадових інструкцій сприятимуть зниженню конфліктності.

Для вдосконалення системи управління конфліктами в СГ ТОВ «Ніка» необхідно впровадити стратегічний підхід, який включає аналіз причин виникнення конфліктів, визначення їх потенційних ризиків, а також планування та реалізацію заходів для їх запобігання. Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток комунікаційної культури та створення системи підтримки співробітників. Особливу увагу слід приділити впровадженню програм медіації та підвищенню кваліфікації менеджерів із питань конфлікт-менеджменту.

Ефективне управління конфліктами в трудовому колективі є невід'ємною частиною успішного функціонування організації. Для досягнення гармонії та продуктивності в колективі необхідно поєднувати системний підхід до аналізу конфліктів, використання інноваційних методів управління та розробку превентивних стратегій. Упровадження запропонованих рекомендацій у СГ

ТОВ «Ніка» дозволить не лише знизити рівень конфліктності та стресу, але й створити сприятливе робоче середовище, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації.

Для ефективного управління конфліктами в трудовому колективі СГ ТОВ «Ніка» доцільно впровадити комплексний підхід, який враховує як превентивні заходи, так і ефективні способи врегулювання вже існуючих конфліктів. Нижче наведено основні рекомендації, які допоможуть знизити рівень конфліктності, покращити соціально-психологічний клімат у колективі та підвищити продуктивність праці.

1. Необхідно розробити механізми моніторингу внутрішніх проблем у колективі. Це може бути регулярне проведення анкетувань, зборів зворотного зв'язку або індивідуальних інтерв'ю зі співробітниками. Такий підхід дозволить оперативно виявляти потенційні джерела конфліктів та вирішувати їх на ранніх етапах.

2. Комунікація є ключовим елементом у запобіганні конфліктам. Для її покращення рекомендується проводити тренінги з комунікативних навичок, організовувати відкриті обговорення питань, що стосуються роботи, та створювати інформаційні платформи, наприклад, корпоративні чати або телеграм-канали. Це сприятиме відкритості, прозорості та кращому порозумінню між співробітниками.

3. Чітке визначення посадових обов'язків і зон відповідальності допоможе уникнути плутанини та дублювання функцій. Для цього доцільно розробити або оновити посадові інструкції, що відображатимуть реальні завдання кожного працівника.

4. Для ефективного вирішення конфліктів рекомендується залучити незалежного посередника – медіатора, або навчити внутрішніх менеджерів технікам медіації. Такий підхід дозволяє враховувати інтереси всіх сторін і знаходити компромісні рішення.

5. З метою зниження рівня стресу серед працівників організація може впровадити програми психологічного супроводу, тренінги зі стрес-менеджменту та ініціативи для покращення балансу між роботою та особистим

життям. Наприклад, це може бути гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи або створення зон відпочинку на робочому місці.

6. Керівники підрозділів повинні відігравати активну роль у вирішенні конфліктів. Для цього доцільно проводити для них навчання з управління конфліктами, що охоплює техніки переговорів, емоційного інтелекту та розв'язання конфліктних ситуацій.

7. Підвищення згуртованості колективу можна досягти через організацію неформальних корпоративних заходів, спільних тренінгів, святкувань тощо. Це допоможе покращити соціально-психологічний клімат та сприятиме налагодженню дружніх стосунків у колективі.

8. Усі впроваджені заходи повинні періодично оцінюватися для визначення їхньої ефективності. Для цього варто використовувати анкетування працівників, аналіз змін у рівні конфліктності та стресу, а також збір зворотного зв'язку.

Управління конфліктами в СГ ТОВ «Ніка» потребує системного підходу, заснованого на інтеграції сучасних інструментів комунікації, навчання персоналу та створення умов для продуктивної роботи. Виконання запропонованих рекомендацій дозволить створити ефективне середовище, в якому конфлікти не лише знижуватимуться, а й використовуватимуться як можливість для розвитку та вдосконалення організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі. Освіта та педагогічна наука. 2021. № 1 (176). С. 32–43. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8045/Voshcolup.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 5. С. 13–18. URL : <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/5/3.pdf>
3. Лисак В. Ю., Семендяк В. М. Аналіз теорій щодо соціально-трудова конфліктів та причини їх виникнення у практиці управління персоналом. Інфраструктура ринку. Випуск 63. 2022. С. 130–134. URL : www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/26.pdf
4. Сорока, О., Близнюк, О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>
5. Колесник, Т., Собітнюк, Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. Наукові інновації та передові технології, № 6 20, 2023. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-128-137](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-128-137)
6. Миронова О. Підвищення рівня організаційної культури в компаніях за рахунок зниження конфліктності. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/299/287>
7. Конфлікт: причини виникнення, особливості управління. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13424/>
8. Сутність і види конфліктів в організації. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3348/97/>
9. Nazarov, N. Social and labor conflict management: ukrainian and foreign experience. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, 2021. №1(15), 91–97. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2021.15.091>

10. Conflict Resolution Strategies: Resolving Conflict in the Workplace. URL: <https://bradsugars.com/conflict-resolution/>
11. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177–182. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf
12. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. Регіональна економіка. Серія Економічні науки. 2021. № 18 (71). С. 101–111. URL: [http://dx.doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-12](http://dx.doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-12).
13. Модель конфлікту Томаса Кілманна (Thomas Kilmann Conflict Model). URL: <https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/>
14. Мантур-Чубата, О. С., Сайко, А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. Вип. 23. 2018. С. 230-233. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/73f2a412-0cf3-4d16-8427-c901509be611/content>
15. Синюк О. Управління соціальними конфліктами: підходи до вирішення та профілактики. *Економіка та суспільство*, 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148>
16. Шульженко І. В., Сарафанніков В. В., Собакар С. В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 670-673. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/137.pdf>
17. Браніцька Т. Р. Конфліктологічна культура фахівців соціономічних професій: технологія формування : монографія. Вінниця : Нілан, 2018. 461 с.
18. Березовська Л.І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1537_89047517.pdf
19. Концептуальні засади здійснення медіації при реалізації зовнішньоекономічних контрактів. М. Г. Бортнікова, Н. Я. Петришин, Ю. Л.

Чиркова, А. М. Чушак-Голобородько. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : науковий журнал. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. Том 2. № 2. С. 35–42. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22729/200991menpidpr-35-42.pdf>

20. Голіонко Н.Г., Гновенко Д.О. Медіація як засіб вирішення конфліктів в організації. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції (21 жовт. 2022 р.). Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, 2022. С.45-47. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08e7bf0f-a24c-4b27-8e88-80ea394ce3ee/content>

21. Копішинська, К. О. Переваги бізнес-медіації як інструменту управління конфліктами в бізнесі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. С. 64. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/aac4e633-b499-4e55-a6d7-ad21abe0fd96/content>

22. Медіація. Уа: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія партнерів проєкту Erasmus+ Медіація: Навчання та трансформація суспільства / MEDIATS 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-SBHE-JP / за ред. О. А. Сєдашової, О. М. Карпової. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 185 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/siedashova_karpova_0001.pdf

23. Вошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі. Освіта та педагогічна наука. 2021. № 1 (176). С. 32–43. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8045/Voshcolup.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

24. Олійник Н. Ю. Управління соціально-трудовими конфліктами та їх вирішення. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2016. Вип. 11. С. 231–237.

25. Олійник Н.Ю. Сучасний підхід до соціально-трудових конфліктів. Молодий вчений. 2016. № 4(31). С. 561-564.
26. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / За заг. ред. К. Б. Наровської. К.: Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с. URL: http://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni_zasady_NBNM/NAMU_Osnovni_Zasady_NBNM.pdf
27. Островська О.А., Фінько О.Л. Медіація як альтернативний спосіб урегулювання конфліктів та консалтингова послуга. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 34-38. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/8.pdf>
28. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5(05). С. 170–175. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf
29. Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. 73 Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 101-105. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/21.pdf
30. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf>
31. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с. URL: https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf
32. Шульженко І.В., Сарафанніков В.В., Собакар С.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 670–673. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/137.pdf>

ДОДАТКИ

Значення поняття «конфлікт» з точки зору різних авторів

Автори	Трактування
Ложкін Г. В., Повякель Н. І.	Конфлікт - зіткнення протилежних сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій), що відбувається між суб'єктами взаємодії
Гранатуров В. М., Шевчук О. Б.	Конфлікт - критичний засіб розв'язання значущих протиріч, що виникають під час взаємодії, який супроводжується негативними емоціями
Воднік В. Д.	Конфлікт - насильницьке протистояння між індивідами або групами, що характеризується свідомим порушенням інтересів і позицій однієї зі сторін
Головатий М. Ф., Антонюк О. В.	Конфлікт - стан протиборства і суперечності у відносинах, викликаний розбіжностями в цілях, цінностях або інтересах, як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру
Козер Л. А.	Конфлікт - зіткнення між різними бажаннями і цінностями, викликане нестачею ресурсів, статусу або влади, в якому одна сторона прагне нейтралізувати іншу
Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В.	Конфлікт - руйнування стосунків на емоційному, когнітивному та поведінковому рівнях. Може бути як тимчасовим, коли суперечка вирішується, так і довготривалим, коли невирішена ситуація зберігається

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел

Класифікація конфліктів

Ознака	Характеристика
За природою виникнення	Ресурсні конфлікти – виникають через нестачу ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо). Інформаційні конфлікти – пов'язані з відсутністю або спотворенням інформації. Інтересів – викликані протиріччям у цілях чи інтересах сторін. Ціннісні конфлікти – зумовлені розбіжностями у світогляді, моральних або етичних засадах
За формою прояву	Відкриті конфлікти – коли суперечності чітко проявляються у діях та висловлюваннях. Приховані конфлікти – внутрішнє напруження, яке не має явних проявів
За рівнем взаємодії	Міжособистісні конфлікти – виникають між окремими працівниками через особисті розбіжності або службові питання. Міжгрупові конфлікти – конфлікти між структурними підрозділами чи групами працівників. Внутрішньоособистісні конфлікти – суперечності, що виникають у самій людині через її рольові обов'язки чи внутрішні переживання
За тривалістю	Короткотривалі конфлікти – вирішуються за короткий час. Довготривалі конфлікти – тривають тривалий час і мають глибші причини
За наслідками	Конструктивні конфлікти – сприяють вирішенню проблем, покращенню комунікації, виявленню слабких місць у роботі. Деструктивні конфлікти – погіршують моральний клімат, знижують продуктивність праці та ефективність роботи колективу
За характером впливу на організацію	Вертикальні конфлікти – між працівниками різних рівнів (наприклад, між керівництвом і підлеглими). Горизонтальні конфлікти – між працівниками одного рівня
За причинами виникнення	Організаційні конфлікти – викликані недоліками в організації праці, розподілі обов'язків, ресурсів тощо. Особистісні конфлікти – виникають через індивідуальні особливості працівників, несумісність характерів або цінностей

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел

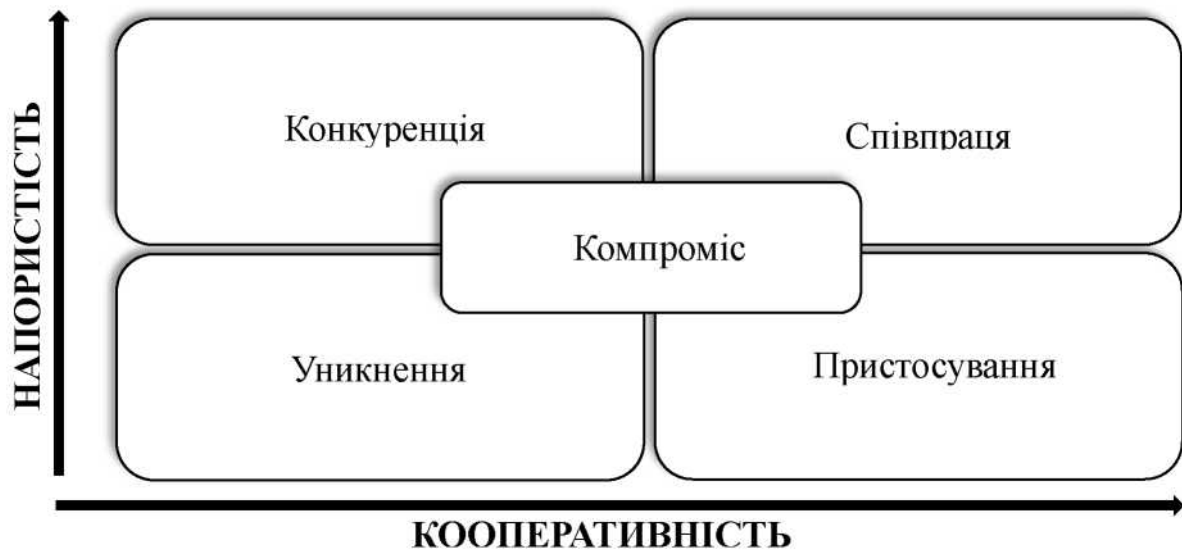


Рис. 1.2. Модель конфлікту Томаса Кілманна

Джерело: [7]

Таблиця 2.1.

Організаційна структура ТОВ «Ніка»

Рівень управління	Посади	Основні функції
Вищий	Директор	Загальне керівництво підприємством, стратегічне планування, прийняття ключових рішень
Середній	Головний бухгалтер	Облік і звітність, контроль за фінансовими операціями
	Головний агроном	Планування і контроль сільськогосподарських робіт, впровадження сучасних технологій
	Головний зоотехнік	Організація та контроль догляду за тваринами, впровадження ефективних методів годівлі
	Головний інженер	Координація технічного забезпечення, ремонт обладнання
	Економіст-аналітик	Аналіз економічної діяльності, підготовка прогнозів
	Інспектор з кадрів	Документація по персоналу, облік робочого часу, взаємодія з працівниками
	Завгосп	Забезпечення господарської діяльності підприємства
	Керівник фінансово-економічного відділу	Управління фінансами, економічний аналіз, контроль витрат
	Начальник відділу управління персоналом	Підбір, навчання та управління кадрами, координація взаємовідносин у колективі
	Керівник виробничого відділу	Організація та контроль виробничих процесів
Нижчий	Агроном – насінневод	Контроль якості насіння, організація його підготовки до посіву
	Ветеринар	Догляд за здоров'ям тварин, профілактика та лікування хвороб
	Завідуючий зерносховищем	Зберігання та облік зернових культур
	Інженер-електрик	Обслуговування та ремонт електрообладнання
	Завідуючий гаражем	Контроль за автопарком підприємства
	Касир	Ведення касових операцій, облік готівкових коштів
	Інженер по техніці	Контроль технічного стану обладнання
	Бригадир будівельної бригади	Організація і контроль будівельних робіт
	Завідуючий ремонтною майстернею	Ремонт та технічне обслуговування сільськогосподарської техніки
Завідувач ферм ВРХ	Координація роботи ферм великої рогатої худоби	
Завідуючий СТФ	Керівництво структурними тваринницькими фермами	
Бригадир тракторної бригади	Контроль за роботою трактористів, організація польових робіт	



Рис. 2.1. Методи управління конфліктами

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел

Таблиця 3.1

**Рекомендації щодо вдосконалення системи управління
конфліктами та стресами**

Проблема	Рекомендації	Заходи	Результати
Високий рівень стресогенності середовища (професія типу «людина-людина»)	Створити циклограму роботи з клієнтами по певних днях і питаннях	Визначити зайнятість фахівців в робочі дні тижня, більш зручні, розвантажені дні та години для роботи з клієнтами проінформувати населення щодо змін, які відбулися в роботі підприємства: розміщувати інформацію про зміни	Даний захід сприяє зниженню виникнення конфліктної ситуації з клієнтами: підприємство зможе уникнути черг
Немає системи профілактики конфліктів і стресів	Проходження курсів медіації в спеціалізованих центрах	Направити на курси медіації заступника керівника	Свій медіатор в колективі дає можливість: удосконалити роботу щодо уникнення конфліктів і стресів; бачити причини конфліктів і вміти їм запобігти; проводити роботу з профілактики конфліктів і стресів
Управління конфліктами та стресами здійснюється ситуативно	Забезпечення працівників інформацією щодо самоконтролю і саморегуляції	Використовувати буклет на тему: Технології самоконтролю і раціональної поведінки в екстремальних ситуаціях» як «настільну книгу» в складних ситуаціях	Працівники будуть знати, як правильно керувати своїми емоціями, як вчасно запобігти і згладити конфлікт
Наявність персоналу з високим рівнем конфліктності	Проведення спортивних заходів по волейболу, тренінги, трудові суботники	Проведення керівником організації тренінгів для утворення чи згуртування команди; проведення трудових суботників з благоустрою території з подальшим відпочинком на природі	Визнання колективу як згуртованої команди, яка працює для досягнення спільної мети
Зниження співпраці колективу під час конфлікту і після нього	Колективне святкування днів народжень працівників і професійних свят	Працівники спілкуються в неформальній обстановці, діляться особистим, розповідають про себе і свою сім'ю один одному	Хороші і довірливі взаємини на роботі – запорука успішної, ефективної та плідної співпраці

Джерело: складено автором за результатами аналізу літературних джерел