

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення управління конфліктами в організації, на прикладі  
Тернопільської філії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (Тернопільська обл.,  
Тернопільський р-н, с. Байківці, вул. 15-го Квітня, 7)

Виконала: студентка IV курсу, групи БМз-41  
спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Суркова О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Андрушків Б.М.

(прізвище та ініціали)

Міністерствоосвіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування  
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
Сороківська О.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
« » 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 "Менеджмент"  
(шифр і назва спеціальності)

студенту Суркова Оксана Василівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення управління конфліктами в організації, на прикладі Тернопільської філії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с. Байківці, вул. 15-го Квітня, 7)

Керівник роботи Мосій Ольга Бориславівна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «5» лютого 2024 року № 4/7-114.

2. Термін подання студентом завершеної роботи 1.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи \_\_\_\_\_

Матеріали фінансово-господарської діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади управління конфліктами в організації
2. Оцінювання системи управління конфліктами у Тернопільській філії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»
3. Шляхи вдосконалення управління конфліктами у Тернопільській філії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»
4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

1. Цінності та принципи діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»
2. Співвідношення працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» чоловіків та жінок, %
3. Стили розв'язання конфлікту працівників зі стажем роботи до 5 років
4. Види конфліктів у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»
5. Формати надання психологічна допомоги працівникам ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»
6. Розрахунок економічного ефекту від впровадження політики психологічної підтримки працівників
7. Витрати на проведення заходів з удосконалення управління конфліктами в організації

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання грудень 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	Лютий 2024	Виконано
1	Теоретичні засади управління конфліктами в організації	Лютий 2024	Виконано
2	Оцінювання системи управління конфліктами у Тернопільській філії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	Березень 2024	Виконано
3	Шляхи вдосконалення управління конфліктами у Тернопільській філії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	Квітень 2024	Виконано
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Травень 2024	Виконано
	Висновки	Травень 2024	Виконано
	Бібліографія	Травень 2024	Виконано

Студент

(підпис)

Суркова О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Суркова О.В. Удосконалення управління конфліктами в організації, на прикладі Тернопільської філії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 54 сторінок, 11 рисунків, 7 таблиць, 29 літературних джерел.

**Метою роботи** є розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації управління конфліктами в організації.

**Об'єктом дослідження** є управління конфліктами.

**Предмет дослідження** – удосконалення управління конфліктами в організації.

**Практичне значення результатів роботи** полягає у розробленні пропозицій щодо оптимізації управління конфліктами в організації Тернопільської філії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

**Методи дослідження** – узагальнення, виявлення проблем, системний, ситуаційний, функціональний, класифікації, аналізу, синтезу, порівняння.

**Ключові слова:** конфлікт, організація, управління, управління конфліктами, менеджмент.

## SUMMARY

**Surkova O. Improvement of conflict management in the organization (the Ternopil branch of LLC “SE Bordnetze-Ukraine” as a case study).**

Bachelor`s degree thesis consists of 54 pages, 11 figures, 7 tables, 29 references.

**The purpose of the work** is to develop practical recommendations for optimizing conflict management in the organization.

**The object of the study** is conflict management.

**The subject of the research** is improvement of conflict management in the organization.

**The practical significance of the results of the work** is to develop proposals for optimization of conflict management in the organization of the Ternopil branch of LLC "SE Bordnetze-Ukraine".

**Research methods** - generalization, identification of problems, systemic, social, functional, classification, analysis, synthesis, comparison.

**Key words:** conflict, organization, management, conflict management, management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	9
1.1 Природа конфлікту, його складові, види конфліктів.....	9
1.2 Причини конфліктів в організації та способи їх вирішення .....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» .....	19
2.1 Загальна характеристика Тернопільської філії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».....	19
2.2 Аналіз причин, видів та особливостей конфліктів в організації .....	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА».....	30
3.1 Пропозиції щодо надання психологічної допомоги працівникам організації .....	30
3.2 Пропозиції щодо управління конфліктами в організації за допомогою ефективних комунікацій .....	34
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ..	42
4.1 Фізіологічні особливості різних видів діяльності .....	42
4.2 Вплив параметрів мікроклімату на самопочуття людини .....	47
ВИСНОВКИ .....	50
БІБЛІОГРАФІЯ.....	52

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Мінливість зовнішнього середовища, складність організаційних та комунікаційних структур, зростання конкуренції, невизначеність на багатьох ринках, збільшення кількості та негативного впливу криз, боротьба країн за ринки та ресурси, політичні протистояння, особливо в країнах, що розвиваються, - всі ці чинники призводять до появи нових конфліктів та збільшення їх кількості і масштабів.

У сучасному світі, де багато компаній працюють у мультикультурному середовищі або мають розподілені команди, конфлікти можуть виникати через різниці у культурі, способі сприйняття і культурних нормах. Також, із розвитком технологій і роботи на відстані, виникають нові виклики, такі як складність у зв'язку і брак невербальних сигналів, що може призводити до непорозумінь і, в кінцевому рахунку, до конфліктів.

Конфлікти в організаціях завжди були і, ймовірно, завжди будуть актуальною проблемою. Існування різноманітних цілей, інтересів, особистих характеристик і стилів роботи в команді може створювати потенційні точки конфлікту. Особливо в періоди змін, стресу або нестабільності, такі як економічні кризи, перепрофілювання компаній або технологічні інновації, конфліктні ситуації можуть зростати.

Отже, хоча структура конфліктів може змінюватися від однієї ситуації до іншої, управління конфліктами залишається актуальною навичкою для керівників і членів команд у будь-який час.

**Метою** роботи є висвітлення сутності й теоретичних засад управління конфліктами в трудовому колективі, вивчення стану конфліктності на досліджуваному підприємстві та обґрунтування напрямків управління конфліктами.

**Завданнями, є:**

- дослідити теоретичні засади управління конфліктами в організації;

- проаналізувати систему управління конфліктами у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»;

- внести пропозиції щодо удосконалення управління конфліктами у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

**Об'єктом дослідження** є управління конфліктами.

**Предмет дослідження** – удосконалення управління конфліктами в організації.

**Методи дослідження** – анкетування, узагальнення, опису, пояснення, виявлення проблем, системний, ситуаційний, кількісний, функціональний.

**Практичне значення результатів роботи** полягає у розробленні пропозицій щодо вдосконалення управління конфліктами в організації.

**Інформаційна база дослідження:** публікації у фахових економічних виданнях, тези наукових конференцій, монографії, навчальні посібники, статистичні дані.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Природа конфлікту, його складові, види конфліктів

Конфлікт – це процес, що характеризується незгодою між двома або більше сторонами, яка виникає внаслідок розбіжностей у їхніх інтересах, цілях, цінностях чи поглядах і може виражатися в різних формах, таких як суперництво, боротьба за ресурси чи непорозуміння. Визначення конфлікту може залежати від підходу та перспективи автора. Різні автори по різному дають визначення конфлікту, звертаючи увагу на різні його аспекти.

Курт Левін визначає конфлікт як "процес, що виникає, коли одна сторона виявляється в опозиції до іншої, або коли обидві сторони стикаються з труднощами в одержанні того, що їм необхідно або хочуть."

Мері Паркер Фоллетт визначає конфлікт як "взаємодію незалежних осіб, що має місце через розбіжності в цілях чи цінностях та призводить до становлення нових форм планування або поведінки".

Дейвід Купер-Райдер вбачає конфлікт як "несумісність інтересів між особами чи групами через протиріччя їхніх цілей, цінностей, очікувань чи поведінки."

Томас Кенні розглядає конфлікт як "процес взаємодії між сторонами, які виявляють розбіжності чи протиріччя в їхніх поглядах, інтересах, цілях чи цінностях."

Ці визначення відображають різні аспекти конфлікту, враховуючи його природу, процес виникнення та взаємодії між сторонами, які в ньому беруть участь.

Конфлікт може пройти кілька етапів, включаючи:

1) здійснення: початковий етап, коли виникає розбіжність між сторонами. Це може виникнути через різні думки, потреби або взаємодії;

2) ескалація: конфлікт може загостритися та посилитися, коли сторони не можуть досягти взаємоприйняттого рішення. Це може призвести до збільшення інтенсивності емоцій та взаємодії;

3) кульмінація: точка найвищого напруження, коли конфлікт доходить до свого піку і може мати найбільший вплив на учасників та ситуацію в цілому. Вигляд кульмінації конфлікту може бути різним, в залежності від типу конфлікту, його ступеня важкості та учасників. Однак існують деякі загальні риси, які можуть характеризувати кульмінацію конфлікту: зростання емоційного напруження, збільшення інтенсивності конфліктних дій, суттєві проблеми взаємодії, поглиблення відмінностей інтересів, виникнення критичних моментів рішення, пошук виходу з конфлікту;

4) деескалація: цей етап може відбутися, коли сторони знаходять способи зменшення напруги та пошуку компромісу. Можливі варіанти включають пошук посередника, переговори чи прийняття рішення про віддалення від конфлікту;

5) розв'язання або завершення: коли сторони доходять до згоди або знаходять спільне рішення, конфлікт завершується. Це може бути досягнуто шляхом компромісу, перемоги однієї зі сторін чи іншим способом.

Важливо зауважити, що не всі конфлікти пройдуть всі ці етапи, іноді вони можуть припинитися на різних стадіях в залежності від конкретних обставин та дій сторін.

Виділяють такі види конфліктів:

1) за ознакою результатів:

– функціональні. Функціональний – це вид конфлікту, який може мати певні позитивні аспекти та сприяти покращенню робочої ефективності та результативності групи чи організації. У контексті функціонального конфлікту сторони можуть використовувати конфліктні ситуації для вирішення проблем та досягнення кращих результатів. Основні риси функціонального конфлікту включають: 1) стимулюючий елемент для інновацій (конфлікт може викликати новаторські ідеї та підходи. Протиріччя між різними думками може стимулювати

творчість та пошук нових рішень); 2) розвиток критичного мислення (функціональний конфлікт може вимагати від учасників аналізу і обговорення різних точок зору, що розвиває їхнє критичне мислення та аналітичні навички); 3) сприяння змінам і вдосконаленню процесів (конфлікт може викликати переосмислення поточних процесів та методів роботи, сприяючи їхньому вдосконаленню та оптимізації); 4) можливість виправлення непорозумінь (функціональний конфлікт надає можливість відкрито висловлювати непорозуміння та вирішувати їх через відкритий діалог); 5) збільшення ефективності комунікації (при належному вирішенні функціональний конфлікт може підвищити якість комунікації в групі чи організації, так як учасники навчаються ефективно обмінюватися інформацією та думками).

Важливо відрізнити функціональний конфлікт від деструктивного. Успішне вирішення функціонального конфлікту вимагає ефективного керівництва, спрямованого на максимізацію позитивних аспектів конфлікту та запобігання його негативним наслідкам;

– деструктивні. Деструктивний конфлікт - це конфлікт, який має негативний вплив на взаємини між учасниками та призводить до шкідливих результатів для групи, організації чи інших взаємодіючих сторін. Основні ознаки деструктивного конфлікту включають: ворожість і агресія, блокування продуктивності, винищення робочого оточення, поширення негативних емоцій, втрати ефективності комунікації, психологічні та фізичні наслідки. Менеджмент деструктивного конфлікту важливий для забезпечення здорової організаційної культури та ефективної роботи колективу. Стратегії управління конфліктами, включаючи тренінги з комунікації, посередництво та конструктивне вирішення суперечок, можуть бути корисними для запобігання деструктивному впливу конфлікту.

2) за змістом:

– між організацією та зовнішнім середовищем;

– міжгруповий. Міжгруповий конфлікт виникає між різними групами або відділами в рамках організації. Це може включати конфлікти між різними

командами, відділами, проектними групами, чи навіть між різними рівнями управління. Міжгруповий конфлікт може виникати через різні причини, такі як конкуренція за ресурси, різниці у цінностях, стилі роботи, недостатню комунікацію або невизначеність завдань та відповідальності;

– міжособовий. Міжособовий - це конфлікт, що виникає між двома або більше індивідами на особистому рівні. Цей тип конфлікту виникає зі зіткнення різних потреб, цінностей, думок, емоцій чи стилів поведінки між особами. Міжособовий конфлікт може мати різні причини, такі як непорозуміння, різні очікування, ревності, недостатність комунікації або особисті розбіжності;

– внутрішньоособовий. Внутрішньоособовий конфлікт - це конфлікт, який виникає всередині однієї особи, коли вона стикається з різними цілями, цінностями, переконаннями чи емоціями, які взаємодіють у її внутрішньому світі. Це може бути конфлікт між різними цілями, потребами, або рольовими очікуваннями, які виникають всередині самої особи. Внутрішньоособовий конфлікт може бути викликаний різними факторами, такими як суперечливі цілі, внутрішні суперечності, або емоції. Розуміння та управління внутрішньоособовим конфліктом важливо для розвитку особистості та досягнення психологічного благополуччя. Процес самоаналізу, розвиток навичок самоуправління та праця над розвитком внутрішньої гармонії можуть сприяти розв'язанню внутрішньоособових конфліктів;

3) за організаційним рівнем:

– горизонтальний. Горизонтальний - це конфлікт, що виникає між особами або групами на одному рівні організаційної структури, які виконують схожі чи однакові функції чи мають однаковий статус. Це може включати конфлікти між колегами, які працюють в одному відділі чи на одному рівні управління. Головна причина горизонтальних конфліктів - це зазвичай конкуренція за ресурси, визнання, владу або невизначеність у завданнях і відповідальності;

– вертикальний. Вертикальний - це конфлікт, що виникає між особами чи групами на різних рівнях ієрархії організації. Такий тип конфлікту може

виникнути між працівниками та їхніми керівниками, різними рівнями управління або між різними підрозділами організації. Вертикальні конфлікти можуть бути спричинені різницею в інтересах, стилі роботи, цінностях, стратегічних цілях або невизначеністю управлінських вказівок;

4) за ступенем відкритості:

– прихований. Також відомий як "латентний конфлікт" чи "тихий конфлікт", - це форма конфлікту, яка не виражається відкрито чи явно, але залишається прихованою. Учасники можуть не висловлювати свої обурення, невдоволеність чи різні погляди, але відчують неспокій чи напругу.

Існують декілька причин, які можуть призводити до прихованого конфлікту: 1) страх перед конфліктом (учасники можуть боятися відкрито висловлювати свої думки або позиції з обліком можливого негативного впливу на взаємини чи професійний статус); 2) необхідність утримання робочого оточення спокійним (у деяких випадках співробітники або члени команди можуть вважати, що виявлення конфлікту може негативно позначитися на атмосфері в колективі чи на результативності роботи); 3) недостатнє розуміння причин конфлікту (люди можуть бути несвідомими того, що вони відчують конфліктні емоції, або не розуміти, які саме проблеми приховані під поверхнею); 4) культурні чи організаційні обмеження (у деяких культурах чи організаціях може бути неприйнятним висловлювати незгоду або конфліктні думки, і це може призводити до прихованого конфлікту).

Важливо визнавати і вирішувати приховані конфлікти, оскільки вони можуть впливати на ефективність робочого колективу, творити напружені взаємини та заважати досягненню спільних цілей. Відкрита комунікація та створення сприятливого середовища для вираження думок можуть допомогти у виявленні та вирішенні прихованих конфліктів;

– відкритий. Відкритий – це конфлікт, який відбувається відкрито і проявляється у відкритих висловленнях незгоди, протиріч або напруги між учасниками. Відкриті конфлікти можуть бути видимими для оточуючих і

зазвичай включають в себе відкриті висловлення думок, емоцій та ставлення до проблеми.

Основні риси відкритого конфлікту включають: відкриті висловлення думок і почуттів (сторони відкрито висловлюють свої думки, переконання, невдоволеність або інші почуття щодо ситуації чи певних аспектів взаємодії); ясність щодо причин конфлікту (учасники відкрито розуміють причини, які призвели до конфлікту, і можуть аналізувати проблему з різних точок зору); відкритий обмін інформацією (відкритий конфлікт передбачає ефективний обмін інформацією між сторонами з метою розуміння позицій і знаходження конструктивних рішень); публічне виявлення емоцій (емоції, такі як гнів, розчарування, страх або невдоволення, можуть виявлятися відкрито і впливати на взаємодію сторін); можливість вирішення через відкритий діалог (у відкритих конфліктах сторонам надається можливість взаємодіяти та обговорювати можливі шляхи вирішення проблеми.

Хоча відкритий конфлікт може виглядати більш деструктивним, ніж прихований конфлікт, він також може виявитися корисним, оскільки надає можливість виявити та вирішити проблеми відкритим і спільним зусиллям. Управління відкритим конфліктом вимагає ефективної комунікації, вміння слухати та готовності до пошуку компромісу чи конструктивних рішень.

## **1.2 Причини конфліктів в організації та способи їх вирішення**

Конфлікти між організацією та зовнішнім середовищем можуть виникати з різних причин і виникати в різних сферах взаємодії. Ось деякі з можливих причин:

1. Конфлікти із законодавством та нормами. Іноді організація може опинитися в конфлікті з вимогами законодавства або стандартами, що регулюють її діяльність. Це може стосуватися податкових, екологічних, соціальних норм, а також вимог безпеки тощо.

2. Суперечності із зацікавленими сторонами. Іншими словами, конфлікти можуть виникати між організацією і її зацікавленими сторонами,

такими як клієнти, акціонери, постачальники, співробітники, громадські організації тощо, через різниці в очікуваннях, цінностях чи потребах.

3. Економічні конфлікти. Зміни в економічних умовах, наприклад, зростання конкуренції, зміни валютних курсів, зростання цін на ресурси, можуть призвести до конфліктів у фінансовій сфері та управлінських рішеннях.

4. Екологічні конфлікти. Якщо діяльність організації впливає на навколишнє середовище, можуть виникнути конфлікти із захисниками природи, громадськістю, а також із законодавством щодо екологічних стандартів.

5. Технологічні конфлікти. Впровадження нових технологій часто викликає конфлікти у зв'язку з необхідністю адаптації працівників, змінами в процесах виробництва, а також з погляду безпеки і конфіденційності.

6. Конфлікти через репутаційні аспекти. Виникнення скандалів, негативного публічного сприйняття або інших проблем в сфері репутації може викликати конфлікти між організацією та зовнішнім середовищем.

Важливо для організацій вміти ефективно вирішувати конфлікти зі зовнішнім середовищем, сприяти взаєморозумінню та знаходженню компромісів для досягнення стабільності та успіху в умовах змінного бізнес-середовища.

Конфлікти всередині організацій можуть виникати з різних причин. Основні фактори, що спричиняють конфлікти в організаціях, включають:

1. Конкуренція за ресурси. Коли працівники чи відділи змагаються за обмежені ресурси, такі як гроші, час, бюджет, персонал, обладнання, може виникати конфлікт.

2. Непорозуміння. Помилки у комунікації, неправильно передана інформація або неправильне розуміння може викликати конфлікти між різними сторонами в організації.

3. Недоліки в структурі. Якщо організаційна структура не чітка, якщо правила і обов'язки не визначені чітко, це може привести до конфліктів.

4. Розбіжності в цілях. Коли цілі та інтереси різних груп або осіб в організації не узгоджені, можуть виникати конфлікти.

5. Несумісність стилів управління. Різниця в стилях лідерства можуть викликати напругу між керівниками та підлеглими.
6. Впровадження нововведень. Зміни в організаційній структурі, технології чи процесах можуть викликати опір та конфлікти серед працівників.
7. Конфлікти через різницю у цінностях та культурі. Якщо в організації працюють люди з різних культур чи з різними цінностями, це може призвести до конфліктів через непорозуміння або різницю у відношенні до робочих завдань.
8. Конфлікти між різними рівнями управління. Можуть виникнути між робітниками і керівництвом через непорозуміння, недостатню участь у прийнятті рішень, або невизначеність у завданнях та відповідальності.
9. Конфлікти через структурні проблеми. Виникають через недоліки в організаційній структурі, наприклад, через неясність завдань, дублювання функцій або надмірну централізацію.
10. Конфлікти через незгідність щодо цілей і стратегій. Різні групи або відділи можуть мати різні погляди на стратегічні цілі організації, що може викликати конфлікти між ними.

Основні причини міжгрупових конфліктів включають:

1. Конкуренція за ресурси. Групи можуть конкурувати за обмежені ресурси.
2. Різниця у цінностях і стилі роботи. Різні групи можуть мати відмінності в цінностях, методах роботи чи підходах до вирішення завдань, що може призводити до конфліктів.
3. Недостатня комунікація. Відсутність ефективною комунікації між групами може призводити до непорозуміння, невірному тлумачення і виникнення конфліктів.
4. Недовіра та стереотипи. Міжгруповий конфлікт може виникнути через недовіру та стереотипи між групами, що взаємодіють.
5. Розбіжності в завданнях і цілях. Групи можуть мати різні завдання та цілі, і якщо ці різниця не вирішуються або не узгоджуються, це може призвести до конфліктів.



Основні причини внутрішньоособового конфлікту включають:

1. Конфлікт цілей. Особа може відчувати конфлікт між різними цілями або бажаннями, що важко здійснити одночасно.
2. Конфлікт значень і переконань. Внутрішні суперечності між особистими цінностями та переконаннями можуть викликати конфлікт всередині особи.
3. Рольовий конфлікт. Суперечливі вимоги різних ролей, які особа виконує (наприклад, робоча роль та роль в сім'ї), можуть викликати внутрішній конфлікт.
4. Конфлікт емоцій. Суперечливі емоції, такі як любов і ненависть, страх і сміх, можуть виникати в одній і тій же ситуації, викликаючи внутрішній конфлікт.
5. Невизначеність і непевненість. Відсутність ясності або невизначеність в рішеннях може призводити до внутрішньоособового конфлікту.

Важливо розуміти, що конфлікти не завжди є негативними. Їх можна використовувати для вирішення проблем, розвитку та покращення взаємин в організації. Важливо вміти ефективно управляти конфліктами, виявляти їхні причини і вирішувати їх у спосіб, який призведе до позитивних результатів для всіх сторін.

Існує кілька способів вирішення конфлікту, і вибір підходу може залежати від конкретних обставин та характеру конфлікту. Ось декілька загальних методів вирішення конфліктів:

1. Переговори та компроміс: сторони можуть взаємодіяти та узгоджувати свої інтереси, шукаючи компромісне рішення, яке враховує потреби обох сторін. Переговори вимагають відкритої комунікації та готовності до узгодження.
2. Посередництво: третя нейтральна сторона, посередник, може допомогти вирішити конфлікт, допомагаючи сторонам знайти спільний мовник і шукаючи рішення, що задовольняє обидві сторони.

3. Арбітраж: у випадках, коли сторони не можуть самостійно досягти угоди, арбітр або арбітражний суд може винести рішення на підставі доказів, представлених сторонами.

4. Управління конфліктами: застосування стратегій для попередження або управління конфліктом, таких як управління конфліктами на робочому місці чи в команді.

5. Інтеграція та співробітництво: розвиток спільних стратегій та спроба працювати разом для досягнення спільних цілей може вести до позитивного вирішення конфлікту.

6. Вирішення конфліктів через право: використання правових процедур та інститутів для вирішення конфлікту, наприклад, через судові та адміністративні процеси.

7. Інтервенція третіх сторін: залучення експертів чи організацій, які мають авторитет і досвід у вирішенні конфліктів, для допомоги сторонам у досягненні угоди.

8. Віддалення від конфлікту: якщо конфлікт не може бути вирішено, і його продовження може призвести до негативних наслідків, сторони можуть вирішити віддалитися одна від одної для зменшення напруги.

Важливо враховувати, що ефективність методу вирішення конфлікту може залежати від конкретної ситуації та від взаємодії сторін.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

#### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» – підприємство із виготовлення кабельно-провідникових в'язок для автомобілів. Завод є філією німецького концерну Sumitomo Electric Bordnetze (SEBN) в Україні.

Фірма SEBN виникла в наслідок купівлі фірмою Sumitomo Electric Industries фірми Volkswagen Bordnetze GmbH. Компанія Sumitomo, яка розпочала свою роботу у 1897 році на теперішній час є міжнародним постачальником автопродукції. Компанія Bordnetze розпочала свою роботу у 1986 році, заснована двома німецькими автомобілебудівними компаніями Siemens і Volkswagen.

У 2006 р. було засновано фірму Sumitomo Electric Bordnetze (SEBN), яка виробляє кабельно-провідникову продукцію для забезпечення електричної функціональності автомобіля і використовується для авто марок AUDI, PORSCHE, Volkswagen. Компанія має філії у 15 країнах світу, більшість із них розташовані у Європі (див. рис. 2.1).

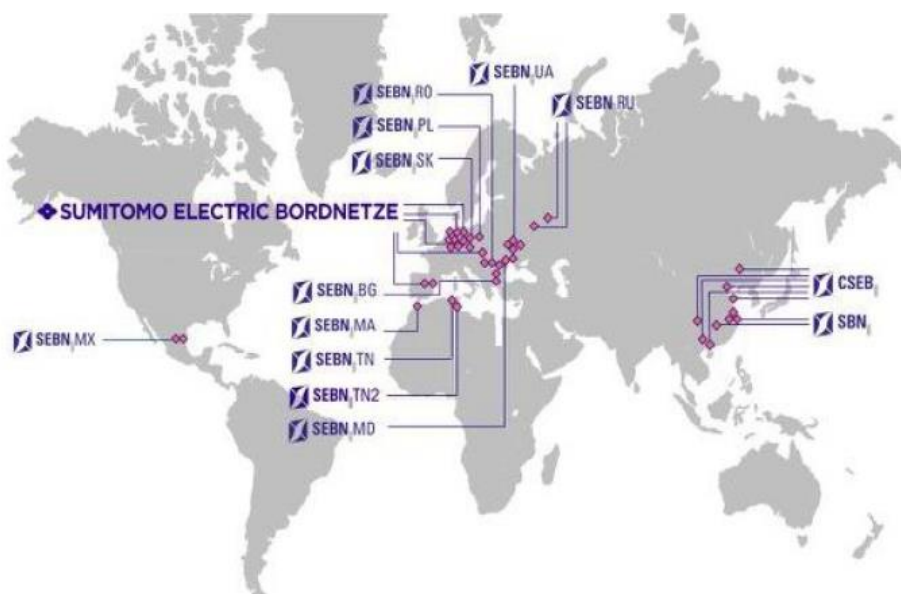


Рисунок 2.1 – Філії SEBN на карті світу

Філії компанії в Україні знаходяться в Тернополі, Хмельницькому, Чернівцях, Чорткові (див. рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Філії SEBN-UA в Україні

Компанія розпочала свою роботу на Тернопільщині з випуску невеликих модулів на базі заводу «Оріон», а невдовзі був побудований великий завод у селі Байківці, поряд з Тернополем.

Відкриття першої філії в Україні відбулось 1.07.2006 р. У березні 2007 року розпочався запуск виробництва. На той час на підприємстві працювало 320 працівників, виробничі площі склали 4.500 м<sup>2</sup>, і дохід від реалізації продукції становив 15,0 млн. євро.

Вже через два роки у 2009 році кількість працівників збільшилась у 7,5 разів і становила 2400 працівників, у 5 разів збільшились виробничі площі, у 7 разів зріс дохід від реалізації продукції (див. табл. 2.1).

На теперішній час загальна площа заводу складає 31160 м<sup>2</sup>, з них 25230 м<sup>2</sup> - виробнича площа. Завод використовує сучасне обладнання: 42 машини для ультразвукового зварювання; 42 машини для нарізання Комах; 28 електричних тестувальних столів; 536 машин для кримпування; 350 формувальних дошок; 4

лінії KSK VW370 INRA; 4 лінії KSK VW370 MORA; 1 лінія KSK AU491 Cockpit;  
1 лінія KSK AU491 INRA.

Таблиця 2.1 – Головні показники діяльності Тернопільської філії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2007, 2009 рр.

	Показники	2007	2009
1.	Кількість працівників	320	2400
2.	Дохід від реалізації продукції, млн. євро	15,0	105,0 млн. євро
3.	Продукція	A5, Адаптер, Модулі	A5, Адаптер, Модулі
4.	Виробничі площі, м <sup>2</sup>	4.500	22.500

Виробнича програма заводу у Тернополі складає 8500 кабельно-провідникових в'язок для Фольксваген Гольф А7, та 1300 кабельно-провідникових в'язок для Ауді А4 В9.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» не реалізує свою продукцію в Україні, а має тільки одного замовник, центральний офіс якого розташовано у Німеччині. З-за кордону в Україну постачають технології, сировину, матеріали і виготовляють продукцію відповідно до визначеного плану.

Головними цінностями, які сповідує компанія є: відповідальність; повага; довіра; єдність (див. рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Цінності та принципи діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Політика ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у сфері менеджменту якості орієнтована на задоволення вимог замовника, обов'язкове дотримання всіх вимог стандартів та нормативної документації щодо виробництва кабельно-провідникової продукції, яка відповідає показникам найвищого світового рівня, репутації виробника продукції стабільно високої якості. Заходами, спрямованими на постійне поліпшення системи управління якістю є: 1) перевірка, аудит, контроль над процесами; 2) постійне підвищення кваліфікації; 3) менеджмент постійного покращення; 4) активне обслуговування клієнтів; 5) сертифікація ISO/TS 16499; 6) підвищення кваліфікації постачальників; 7) командна робота над оцінюванням якості (PQAT) (див. рис. 2.4).

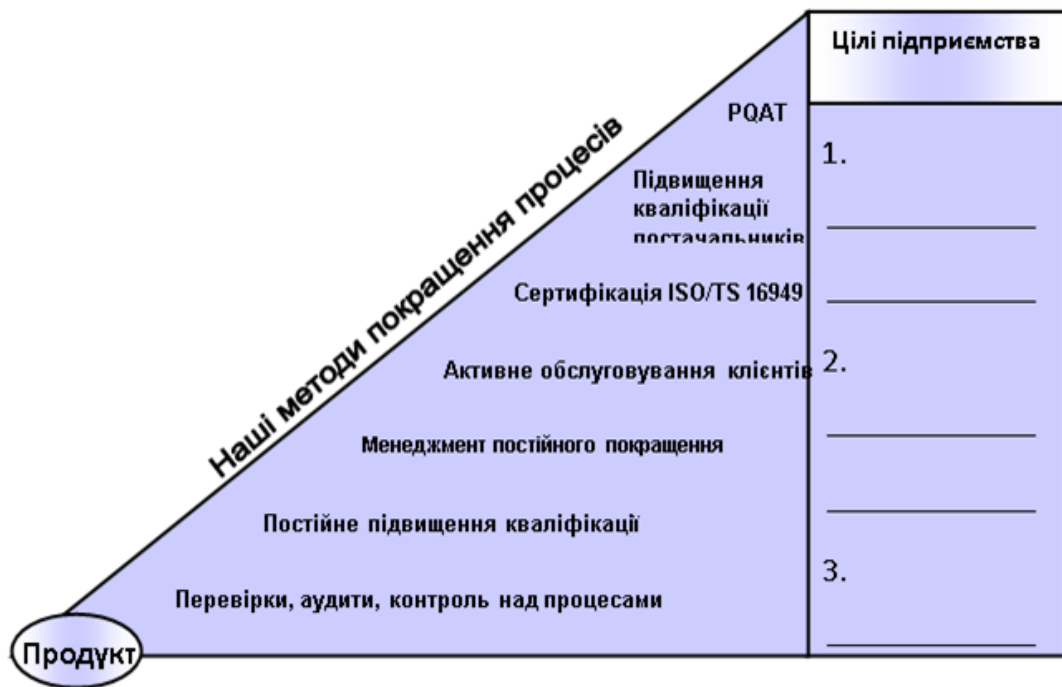


Рисунок 2.4 - Політика якості ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

На підприємстві існує шестиденний робочий тиждень, у зв'язку з необхідністю безперервного виробництва завод працює в три зміни, тривалість зміни – 8 годин (7-ми годинний робочий день + 1 година перерви).

«СЕ Борднетце-Україна» є одним з найбільших роботодавців Тернопільщини. Загальна кількість працевлаштованих у 2021 році становила 3272 особи.

Робота заводу у 2019 та 2021 роках була прибутковою, а у 2020 році – збитковою (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за 2019-2021 роки, тис грн.

№	Назва показника	2019	2020	2021
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	1 956 498	2 264 325	1 984 405
2.	Собівартість реалізованої продукції	1 751 464	1 817 195	1 852 901
3.	Валовий прибуток	205 034	447 130	131 504
4.	Інші операційні доходи	1 749	32 907	39 897
5.	Адміністративні витрати	244 066	253 056	357 275
6.	Інші операційні витрати	41 438	13 920	75 970
7.	Чистий прибуток	340 797	-775 541	63 689

Таблиця 2.2 – Кількість штатних працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2019-2021 рр., осіб

№	Назва показника	2019	2020	2021
1.	Кількість прийнятих штатних працівників	217	260	52
2.	Кількість звільнених штатних працівників	118	202	116
3.	Облікова кількість штатних працівників	3 618	3778	3 272

У статевій структурі персоналу більшу частину складають жінки – 59,5% (див. рис. 2.5).

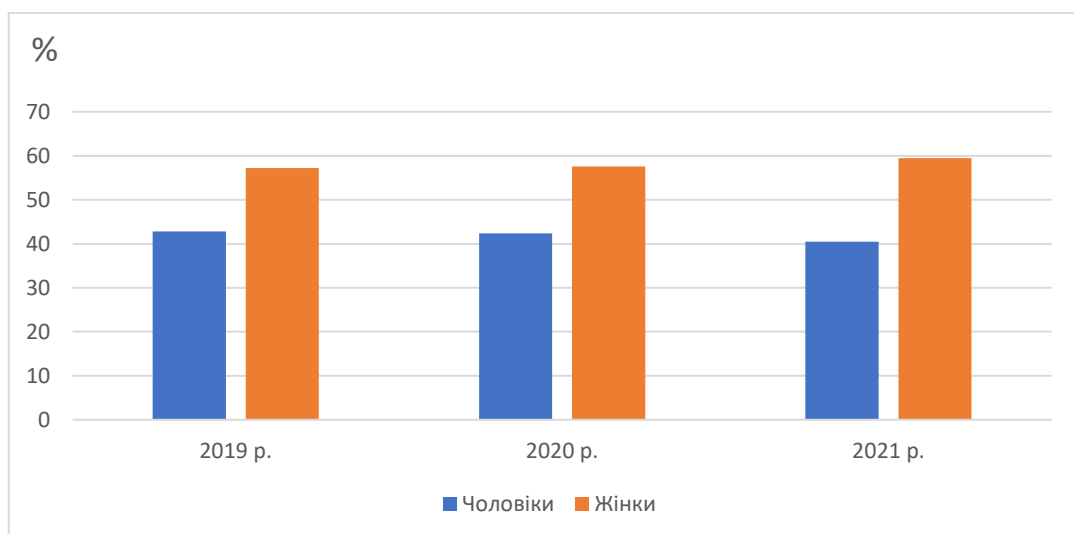


Рисунок 2.5 – Співвідношення працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» чоловіків та жінок

У 2021 році фонд заробітної плати на заводі склав 196 025,8 тис. грн., 34% припало на фонд основної заробітної плати і 38% на фонд додаткової заробітної плати (див. табл. 2.3). Середньомісячна заробітна плата у 2019 р. склала 4120 грн., у 2020 р. – 4416 грн., у 2021 р. – 4992 грн.

Таблиця 2.3 – Склад фонду оплати праці штатних працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2019-2021 роках, тис грн.

№	Назва показника	2019	2020	2021
1.	Фонд оплати праці штатних працівників	178 890,5	200 212,7	196 025,8
2.	Фонд основної заробітної плати	72 243,2	82 657,6	66 806,3
3.	Фонд додаткової заробітної плати	71 257,2	78 540,8	74 753,1
4.	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	17 029,3	22 133,8	15 571,7
5.	Премії та винагороди, що носять систематичний характер	40 927,4	44 862,3	32 905,2
6.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	35 390,1	39 014,3	54 466,4
7.	Оплата за невідпрацьований робочий час	13 300,5	11 407,6	26 274,8

Оплата праці складається із:

- тарифної ставки або посадового окладу;
- премії за продуктивність, яка виплачується у випадку виконання плану виготовлення продукції, дотримання якості та утримання робочого місця в належному стані та чистоті для продуктивних працівників та позитивної оцінки продуктивності службовців керівниками відділу;
- премії за присутність, яка виплачується у випадку, якщо працівник був присутній протягом всіх робочих днів місяця;
- доплати за нічну зміну, яка становить 25% від годинної тарифної ставки за кожну годину роботи в нічну зміну.

Соціально-побутове забезпечення включає:

- щорічну оплачувану відпустку тривалістю 24 календарних дні;
- усі види соціального страхування, передбачені діючим законодавством України.



## 2.2 Аналіз причин, видів та особливостей конфліктів в організації

Грунтуючись на проведеному аналізі, можна констатувати, що загалом підприємство функціонує ефективно. Проте існують певні проблеми у використанні ресурсного потенціалу компанії, зокрема трудових ресурсів.

Для вивчення конфліктної поведінки працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» було проведено опитування працівників різних підрозділів. Респондентів було розділено на дві групи залежно від стажу роботи: 1) до 5 років та 2) понад 5 років. Особливості їх конфліктної поведінки досліджувалися за допомогою тесту "Визначення стилю взаємодії в конфлікті" Томаса-Кілмена [21] (див. рис. 2.6).

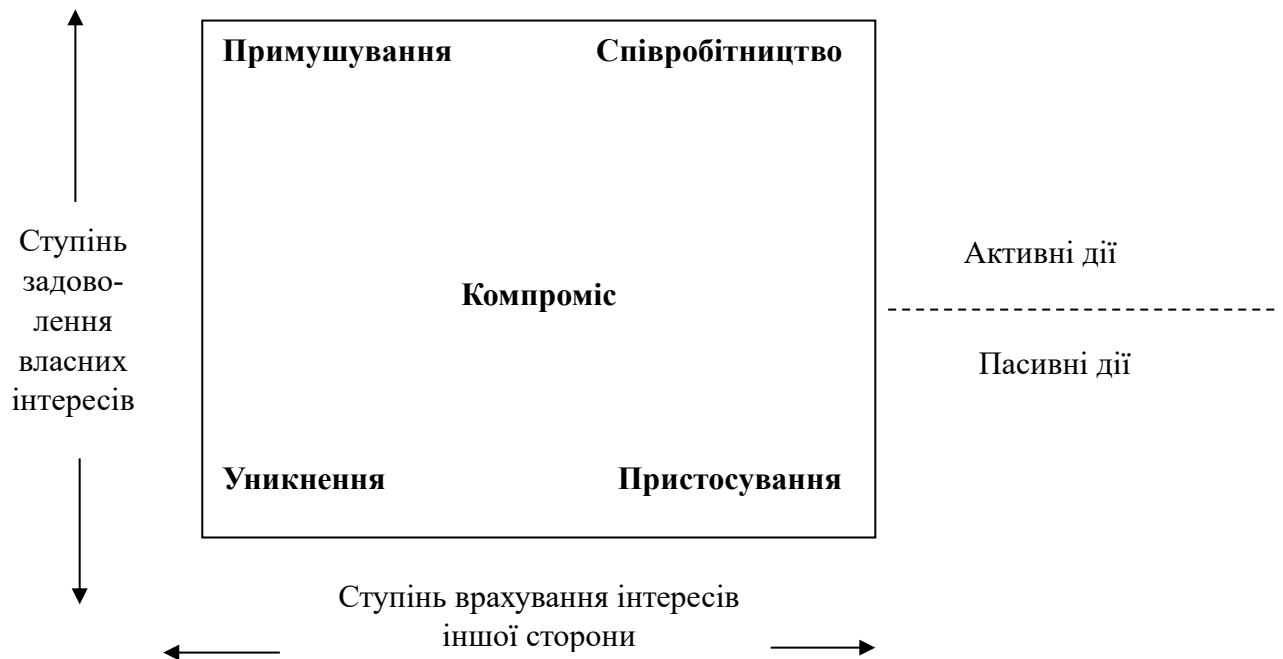


Рисунок 2.6 – Міжособові способи розв'язання конфліктних ситуацій

Встановлено, що для співробітників із стажем до 5 років характерними є стилі співробітництва (31,2%) і примушування (32,9%), які представлені практично рівнозначно. Далі йдуть уникнення (15,6%), компроміс (13,7%) та пристосування (6,6%) (див. рис. 2.7).

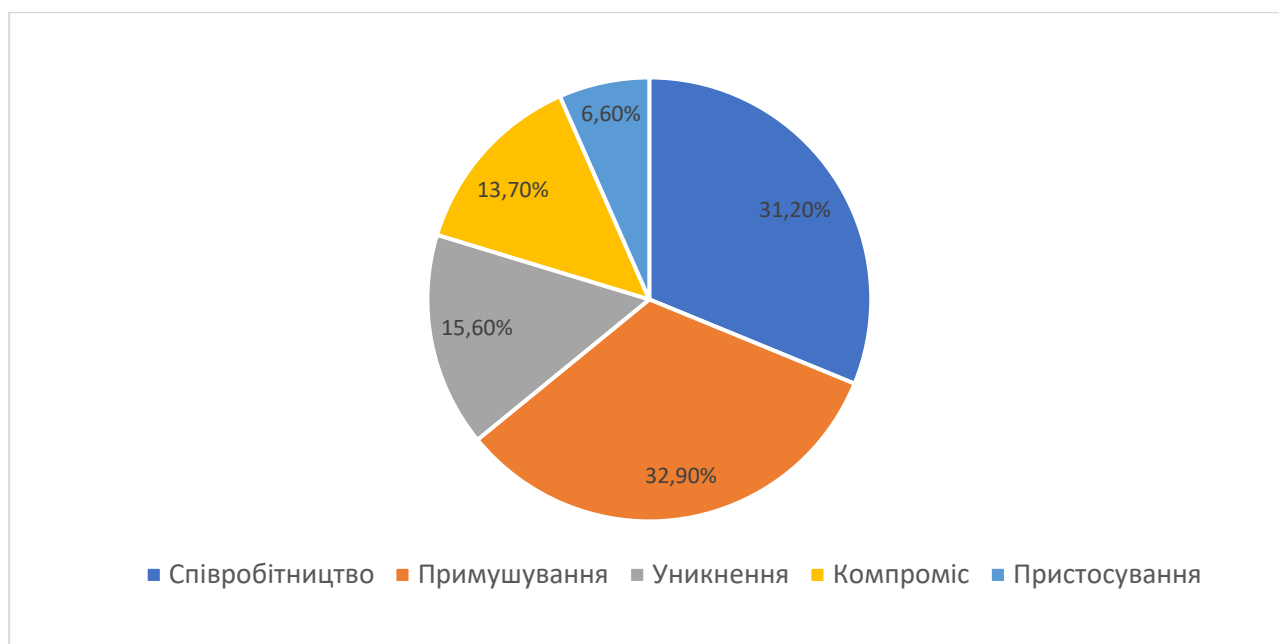


Рисунок 2.7 – Стилі розв'язання конфлікту працівників зі стажем роботи до 5 років

Зі збільшенням професійного досвіду посилюється тенденція до компромісу (23,1%) і співробітництва (41,5%), тоді як тенденції до примушування (18,5%) та уникнення (10,3%) знижуються. Схильність до пристосування залишається незмінною (6,6%).

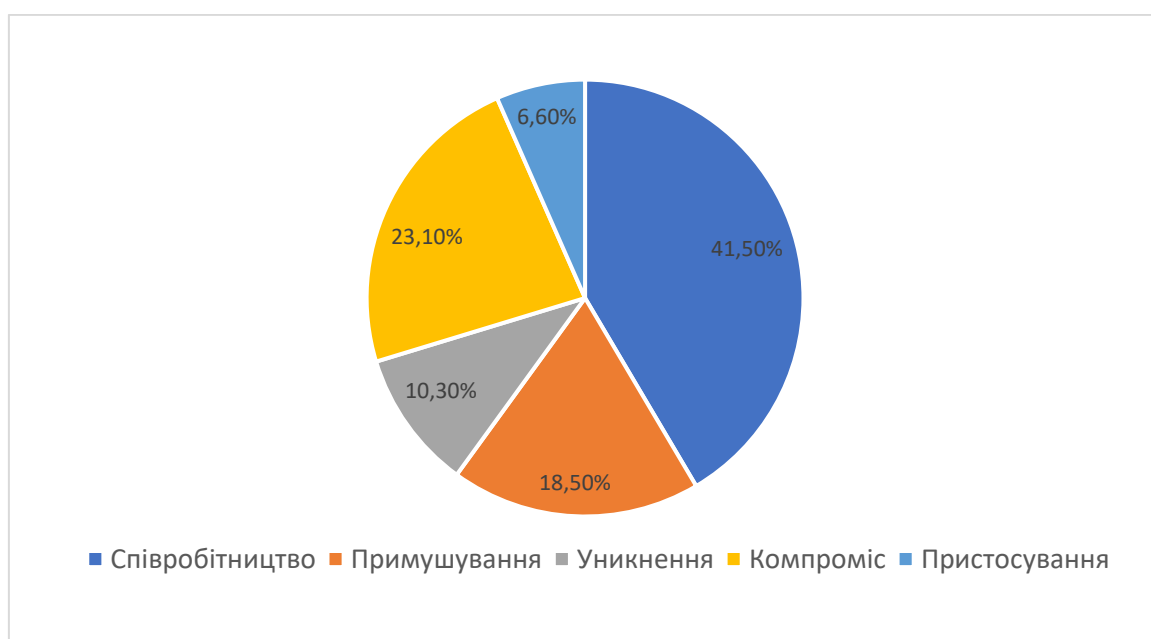


Рисунок 2.8 – Стилі розв'язання конфлікту працівників зі стажем роботи більше 5 років

Аналізуючи плинність кадрів, варто зазначити, що 54% усіх звільнених працівників залишили свої місця у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» через конфлікти та стресові ситуації. Серед категорій персоналу 62% звільнень у фінансовому відділі були спричинені конфліктами, у маркетинговому відділі - 67%, в обслуговуючих підрозділах - 60%, у комерційному відділі - 50%. Це становить проблему для компанії.

Можна дійти висновку, що питанням конфліктів на підприємстві приділяється недостатня увага. Відповідно, постає необхідність ретельно вивчити першопричини виникнення конфліктів, визначити основні лінії їхнього виникнення. Необхідно також дослідити наявну в компанії систему управління конфліктними ситуаціями, виявити її слабкі місця та визначити шляхи вдосконалення.

Значна частина співробітників відзначає, що в компанії періодично виникають внутрішні конфліктні ситуації між колегами однієї ланки (41%), між різними підрозділами (49%), а також між персоналом і керівництвом (65%). Конфлікти з діловими партнерами спостерігалися у 6% працівників. Лише 4% опитаних не помічали на підприємстві жодних конфліктів чи стресових ситуацій (див. рис. 2.9). Таким чином, можна підтвердити наявність проблеми конфліктності в ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

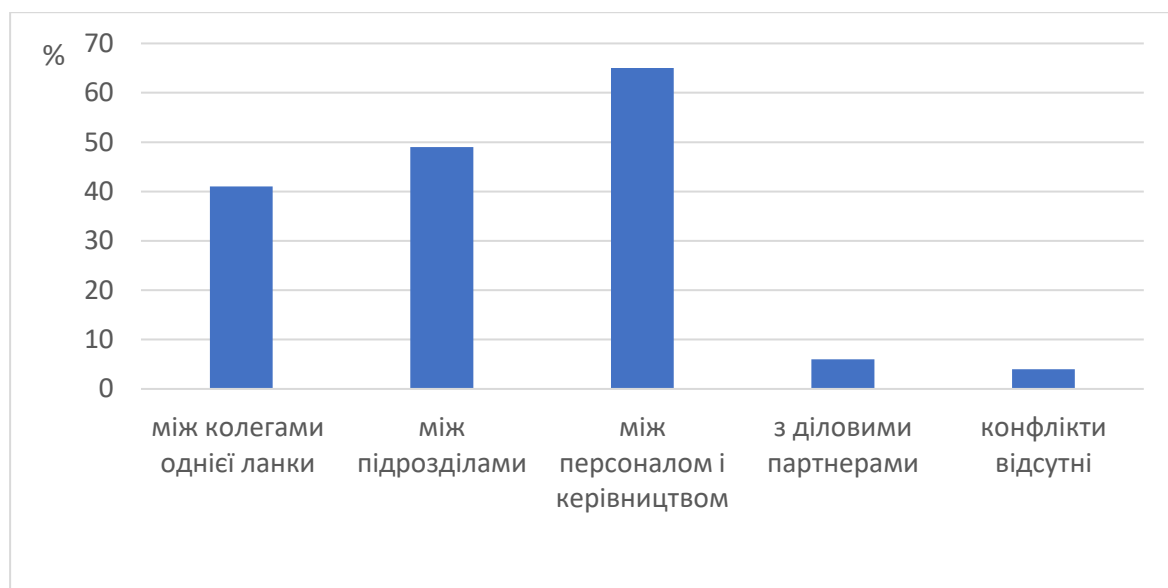


Рисунок 2.9 – Види конфліктів у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Розглянемо ключові причини виникнення конфліктів між співробітниками різних відділів, а також усередині одного підрозділу. Згідно з опитуванням працівників, основними причинами виникнення конфліктів на підприємстві є незадоволеність умовами оплати праці (42% респондентів), незадоволеність обсягом робочого навантаження (34%), розподілом обов'язків (19%) та оснащенням робочих місць (15%), особисті причини (18%) (див. рис. 2.10).

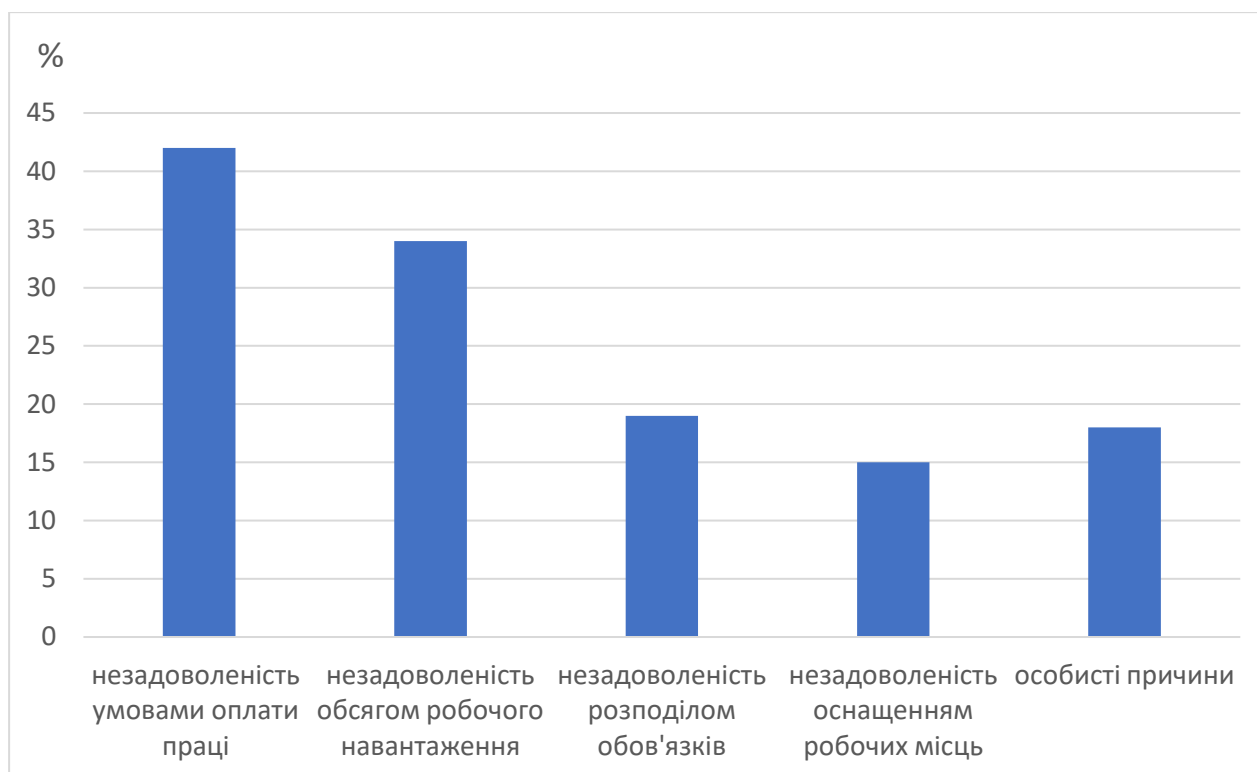


Рисунок 2.10 – Причини внутрішніх конфліктів в організації

Деталізуємо кожну з цих причин:

1) незадоволеність умовами оплати включає випадки несвоєчасних виплат заробітної плати, несправедливого нарахування премій і бонусів, різної оплати співробітників однієї ланки з однаковими навантаженням і кваліфікацією;

2) незадоволеність навантаженням охоплює ситуації надмірного перевантаження без відповідної компенсації, а також недостатнього навантаження, що впливає на бонусну частину зарплати;

3) незадоволеність розподілом обов'язків виникає при виконанні роботи, що не відповідає кваліфікації чи посадовим інструкціям, а також при перекладанні невиконаних завдань одного відділу на інший;

4) незадоволеність оснащенням робочих місць включає незадовільний стан чи нестачу інструментів, обладнання, неможливість виконувати роботу через відсутність необхідних компонентів процесу;

5) серед особистих причин співробітники відзначають такі якості колег, що провокують конфлікти: безвідповідальність, неохайний зовнішній вигляд, зверхність у спілкуванні, замкнутість, дратівливість, грубощі, підлабузництво перед керівництвом тощо. Співробітники ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» мають уникати ескалації міжособових конфліктів та обходити їх, тому з персоналом слід попрацювати у цьому напрямку.

Отже, з'ясовано, що конфліктність присутня як в середині організації, так і між персоналом і діловими партнерами. Саме звідси виходитимуть основні рекомендації для вирішення наявних проблем, пов'язаних з конфліктністю.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

#### **3.1 Пропозиції щодо надання психологічної допомоги працівникам організації**

Робота на виробничому підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» може бути стресовою через низку причин: фізичне навантаження (постійне стояння, підйом важких предметів, робота в шумному середовищі, високі вимоги до швидкості та точності виконання завдань, робота в нічні зміни), психологічне навантаження (жорсткі дедлайни, необхідність виконання великих обсягів роботи, монотонність роботи, конфлікти з колегами або керівництвом). Все це може впливати на продуктивність праці, здоров'я працівників та загальну атмосферу на робочому місці.

Працівники також можуть стикатися з емоційними труднощами, пов'язаними з власним особистим життям, які можуть вплинути на їхню роботу. Отже, психологічна підтримка може бути корисною для допомоги в управлінні стресом, розв'язанні конфліктів, покращенні взаємин з колегами, а також для розвитку навичок управління емоціями.

Психологічна допомога може бути надана в різних форматах залежно від потреб працівників та можливостей організації:

1. Індивідуальні консультації. Працівник може звернутися до психолога для приватної консультації, де вони можуть вільно обговорювати свої проблеми, конфлікти, стреси та емоційні труднощі.

2. Групові сесії. Організація групових сесій де працівники можуть спілкуватися один з одним, обмінюватися досвідом і вивчати стратегії управління конфліктом, стресом та емоціями.

3. Онлайн ресурси. Доступ до онлайн ресурсів, таких як вебінари, блоги, чати або форуми, де працівники можуть знайти корисні поради та підтримку.

4. Психологічна підтримка на робочому місці. Створення системи психологічної підтримки на робочому місці, такої як канали зв'язку з психологом або програми емоційної підтримки. Важливо, щоб психологічна допомога була доступною, конфіденційною і адаптованою до потреб конкретного працівника.

5. Тренінги з управління конфліктами: проведення тренінгів для керівників та співробітників щодо ідентифікації та вирішення конфліктів.

Проводити ці заходи, окрім тренінгів, можуть працівники організації у робочий час (див. табл. 3.1). До проведення тренінгів варто залучити спеціалістів.

Таблиця 3.1 – Формати надання психологічна допомоги працівникам ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

№	Види психологічної допомоги	Відповідальність	Фінансування
1.	Індивідуальні консультації	психолог підприємства	входить до обов'язків персоналу, не потребує окремих витрат
2.	Групові сесії	начальники підрозділів	
3.	Онлайн ресурси	відділ ІТ	
4.	Психологічна підтримка на робочому місці	менеджери підприємства	
5.	Тренінги з управління конфліктами	бізнес-тренер зовнішньої організації	39 000 грн.

Прогнозні витрати на проведення тренінгів з управління конфліктами у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» відображено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на проведення тренінгів з управління конфліктами у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

№	Назва показника	Значення
1.	Кількість годин на проведення тренінгів, год.	25
2.	Оплата праці роботи тренера, грн./год.	1 200
3.	Витрати на оплату праці тренера (р. 1 x р. 2), грн.	30 000
4.	Друковані матеріали	3 000
5.	Транспортні витрати, грн.	2 000
6.	Витрати на проживання тренера, грн.	4 000
	Разом	39 000

Отже, відповідно до проведених розрахунків, витрати на проведення тренінгів становитимуть 39 000 грн.

Надання психологічної допомоги працівникам може призвести до різних позитивних ефектів для організації (див. рис. 3.1):

1. Підвищення ефективності роботи. Працівники які отримують психологічну підтримку, можуть краще управляти своїми емоціями та стресом, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та якості роботи.



Рисунок 3.1 – Ефект для ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» від надання психологічної допомоги працівникам



2. Зменшення відпусток через хвороби. Чим більше психологічно здорові працівники, тим менше вони схильні до відсутності на роботі через стрес або психосоматичні захворювання.

3. Покращення атмосфери на робочому місці. Забезпечення психологічної підтримки може позитивно позначитися на загальній атмосфері на робочому місці, створюючи більш сприятливе середовище для співпраці та взаємодії.

4. Зменшення плинності кадрів. Працівники, які відчуються підтриманими та задоволеними своєю роботою, менше схильні шукати інші місця праці, що допомагає зменшити плинність кадрів.

5. Покращення репутації організації. Організація, яка дбає про емоційне та психологічне благополуччя своїх працівників, отримує позитивний репутаційний ефект, що може залучати кваліфікований персонал.

В цілому, інвестування в психологічну допомогу для працівників може призвести до покращення якості роботи та загального клімату в організації.

Економічний ефект від втілення політики психологічної підтримки працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (Еп) можна обчислити за формулою 3.1:

$$E_p = R_p - Z_p, \quad (3.1)$$

де  $R_p$  – результат втілення політики психологічної підтримки працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»;

$Z_p$  – затрати, пов'язані з реалізацією заходів політики підтримки (витрати на організацію тренінгів).

Результатом реалізації політики психологічної підтримки персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» буде досягнуте зростання продуктивності роботи працівників підприємства. Його можна визначити за формулою 3.2:

$$R_{п} = \text{Пр.баз.} \times N \times \text{Тр.п.}, \quad (3.2)$$

де Пр.баз. – базовий рівень продуктивності праці (виробіток продукції одним працівником), тис. грн./чол.;

N – кількість працівників;

Тр.п. – темпи зростання продуктивності праці внаслідок втілення політики психологічної підтримки працівників.

За умови незмінної кількості працівників підприємства (3272 чол.) та зростання виробітку одного працівника від запропонованих заходів на 4%, результат, отриманий від реалізації політики психологічної підтримки працівників становитиме:

$$R_{п} = 606,48 \times 3\,272 \times 0,04 = 79\,376 \text{ грн.}$$

Тоді економічний ефект від втілення політики психологічної підтримки працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» можна порахувати наступним чином:

$$E_{п} = 79\,376 - 39\,000 = 40\,376 \text{ грн.}$$

Результати проведених розрахунків занесено у таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження політики психологічної підтримки працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

№	Назва показника	Значення, грн.
1.	Затрати, пов'язані з реалізацією заходів	39 000
2.	Результат впровадження заходів	79 376
3.	Економічний ефект (р. 2 – р. 1)	40 376

Отже, прогнозований економічний ефект від впровадження політики психологічної підтримки працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» складе 40 тис. 376 грн., а це означає, що його економічно доцільно реалізувати.

### **3.2 Пропозиції щодо управління конфліктами в організації за допомогою ефективних комунікацій**

Управління конфліктами в організації є більш продуктивним, ніж намагання їх уникати, адже, як ми знаємо, конфлікти можуть бути і конструктивними. Управління конфліктами в організації за допомогою ефективних комунікацій є важливим аспектом забезпечення продуктивності та гармонії на робочому місці. Для вдосконалення управління конфліктами на виробничому підприємстві можна застосувати наступні заходи:

1. Створення відкритого середовища для комунікацій. Робоче середовище, де співробітники можуть вільно висловлювати свої думки та занепокоєння, є основою для вирішення конфліктів. Для цього можна організувати:

- регулярні зустрічі та наради керівництва і працівників для обговорення поточних питань, інформування співробітників про стан справ та прийняті рішення та запобігання накопиченню незадоволення;
- години прийому відвідувачів керівниками;
- згуртування працівників. Для цього можна організувати спільний відпочинок працівників та святкування, наприклад, «Дня компанії», проведення спортивних змагань.

2. Навчання співробітників:

- проведення тренінгів з комунікативних навичок, які навчать чітко та зрозуміло виражати свої думки, розуміти почуття та переживання інших людей, налагоджувати зворотній зв'язок;
- конфлікт-менеджмент тренінги, які навчать методів виявлення та вирішення конфліктів.

3. Використання структурованих методів комунікації:

- використання медіації та фасилітації.

Медіація – це процес, за допомогою якого незалежна третя сторона, медіатор, допомагає двом або більше сторонам у конфлікті знайти взаємовигідне рішення. Медіація спрямована на досягнення порозуміння та узгодження інтересів сторін, а не на визначення винних чи покарання. Медіація допомагає вирішувати суперечки між бізнес-партнерами, клієнтами, постачальниками, між працівниками та роботодавцями, колегами.

Ключові аспекти медіації: участь у медіації є добровільною для всіх сторін, вони самі обирають брати участь у процесі та можуть у будь-який момент вийти з нього; усі обговорення під час медіації є конфіденційними, інформація, що розкривається під час процесу, не може бути використана поза медіацією без згоди сторін; медіатор не має особистих інтересів у результатах конфлікту і не підтримує жодну зі сторін, його роль полягає у сприянні комунікації між сторонами; медіація зосереджується на виявленні та узгодженні інтересів сторін, а не на їхніх позиціях, це допомагає знайти рішення, що задовольнить всі сторони; процес медіації зазвичай має кілька етапів, таких як вступ, роз'яснення проблем, обговорення можливих рішень та укладання угоди.

Етапи проведення медіації:

1. Підготовка: медіатор зустрічається з кожною стороною окремо, щоб зрозуміти їхні погляди, інтереси та бажані результати.
2. Спільна зустріч: усі сторони зустрічаються разом із медіатором для обговорення конфлікту. Медіатор встановлює правила поведінки та допомагає сторонам висловити свої думки та почуття.
3. Виявлення інтересів: медіатор допомагає сторонам зрозуміти корінні причини конфлікту та визначити їхні справжні інтереси та потреби.
4. Обговорення варіантів рішень: сторони спільно розробляють можливі рішення, які можуть задовольнити інтереси кожної з них.
5. Укладання угоди: якщо сторони досягають згоди, медіатор допомагає їм сформулювати угоду, яку вони підписують. Ця угода може мати юридичну силу, якщо сторони бажають цього.

Фасилітація в контексті управління конфліктами використовується як метод для ефективного вирішення суперечок між учасниками групи або команди. Фасилітатор допомагає структурувати процес обговорення, сприяє відкритій комунікації та допомагає сторонам знайти спільне рішення. Етапи здійснення фасилітації:

1. Підготовка до фасилітації: фасилітатор вивчає причини та динаміку конфлікту, визначає ключових учасників і їхні позиції, визначає мету зустрічі, готує порядок денний, визначає правила поведінки та забезпечення необхідних ресурсів для проведення зустрічі.

2. Проведення фасилітованої зустрічі: фасилітатор забезпечує нейтральність і конфіденційність процесу, встановлює правила, що гарантують повагу до всіх учасників, представляє себе, пояснює свою роль і визначає мету зустрічі, підкреслюючи важливість конструктивного діалогу та співпраці, допомагає учасникам зосередитися на їхніх справжніх інтересах і потребах, а не на фіксованих позиціях. Це сприяє пошуку взаємовигідних рішень.

3. Методи та техніки фасилітації: фасилітатор заохочує учасників до активного слухання, підсумовує висловлені думки і допомагає знизити напруження, використовує техніку мозкового штурму для генерації ідей і рішень, які можуть задовольнити всі сторони конфлікту, залучає всіх учасників до обговорення та прийняття рішень через групову роботу, опитування, круглі столи тощо, використовує графічні матеріали, такі як фліп-чарти, діаграми та схеми, для наочності процесу обговорення та фіксації ідей.

4. Розв'язання конфлікту: фасилітатор допомагає групі розробити різні варіанти вирішення конфлікту, враховуючи інтереси всіх сторін, проводити групове обговорення і оцінка кожного варіанту з точки зору його переваг і недоліків, впливу на всі сторони, сприяє досягненню консенсусу або компромісу, допомагаючи учасникам знайти рішення, яке задовольнить всі сторони.

5. Заключна частина: фасилітатор підводить підсумки, уточнює досягнуті домовленості та визначає наступні кроки, оформлює письмової угоди,

документує прийняті рішення і зобов'язання учасників, може допомогти в розробці плану дій і моніторингу виконання досягнутих домовленостей.

Таблиця 3.4 - Переваги медіації та фасилітації в управлінні конфліктами

№	Переваги медіації	Переваги фасилітації
1.	Економія часу та грошей: медіація зазвичай займає менше часу та коштує дешевше, ніж судовий процес.	Покращення комунікації: фасилітатор забезпечує конструктивний діалог, допомагаючи сторонам зрозуміти одне одного.
2.	Збереження відносин: медіація сприяє збереженню або навіть покращенню відносин між сторонами, оскільки вони самі знаходять рішення.	Зменшення напруження: нейтральність фасилітатора допомагає знизити емоційне напруження і зосередитися на пошуку рішень.
3.	Гнучкість: медіація дозволяє знаходити творчі та гнучкі рішення, які можуть бути неможливими в судовому процесі.	Взаємовигідні рішення: фокус на інтересах допомагає знайти рішення, що задовольняють всі сторони конфлікту.
4.	Контроль за процесом: сторони мають більше контролю над процесом і результатом, ніж у суді.	Залученість і відповідальність: учасники активно беруть участь у процесі, що підвищує їхню відповідальність за досягнуті рішення.

Медіація та фасилітація є потужними інструментами для врегулювання конфліктів, що сприяє конструктивному вирішенню суперечок, збереженню позитивних стосунків між сторонами та забезпечує взаємовигідні результати. Медіацію та фасилітацію міг би здійснювати менеджер з управління персоналом компанії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», для цього йому потрібно пройти навчання з використання даних методик.

#### 4. Використання технологій:

- комунікаційні платформи. Використання корпоративних чатів, електронної пошти та інших інструментів для підтримання постійного зв'язку.

5. Підтримка корпоративної культури. Створення культури, де цінуються відкритість, співпраця та взаємна повага, зменшує ймовірність виникнення конфліктів та полегшує їх вирішення.

Запропоновані заходи щодо управління конфліктами у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» впливатимуть на різні аспекти діяльності організації.

Зробимо розрахунок витрат на заходи з управління конфліктами на підприємстві (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Витрати на проведення заходів з удосконалення управління конфліктами в організації ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

№	Заходи	Витрати разові, грн.	Витрати річні, грн.	Загальні витрати, грн.
1.	Тренінги з комунікативних навичок (4 рази в рік)	10 000	10 000 x 4 = 40 000	40 000
2.	Конфлікт-менеджмент тренінги (4 рази в рік)	10 000	10 000 x 4 = 40 000	40 000
3.	Підвищення кваліфікації менеджера з управління персоналом	7 000	7 000	7 000
4.	Святкування «Дня компанії» (1 раз на рік)	8 000	8 000	8 000
5.	Проведення спортивних змагань (4 рази в рік)	6 000	6 000 x 4 = 24 000	24 000
	Разом			119 000

Отже, разом підприємство затратить 119 000 грн. на річну програму заходів з управління конфліктами. Експертні оцінки кажуть, що в результаті проведення серії запропонованих заходів виручка підприємства зросте на 7% (за оцінкою експертів – генерального директора, менеджера з управління персоналом, головного економіста ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»). Якщо дохід від реалізації продукції становить 1 984 405 грн., то очікуване зростання доходу організації становитиме:

$$1\,984\,405 \times 0,07 = 139\,118 \text{ грн.}$$

Тобто затрати на програму заходів окупляться, а крім того підприємство ще отримає прибуток у розмірі 20 118 грн. (139 118 – 119 000 = 20 118 грн.).

Окрім економічного ефекту, підприємство також отримає значний позитивний соціальний ефект (див. рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Ефект від проведення заходів з удосконалення управління конфліктами в організації ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

1. Підвищення рівня задоволеності працівників. Коли працівники бачать, що організація вкладає ресурси в управління конфліктами і покращення комунікацій, вони відчують себе цінваними. Це призводить до:

- зниження рівня стресу;
- зростання лояльності. Співробітники стають більш відданими організації, що зменшує плинність кадрів.

2. Покращення командної роботи. Ефективна комунікація сприяє кращому розумінню та співпраці серед членів команди, що веде до:

- підвищення ефективності. Злагожені команди працюють швидше і з меншими помилками;
- зростання креативності. Відкритий обмін ідеями сприяє інноваціям та творчому підходу до вирішення завдань.

3. Створення позитивної корпоративної культури. Коли конфлікти вирішуються ефективно, формується культура взаємоповаги і підтримки. Це сприяє:



- зміцненню морального духу. Працівники відчують себе частиною єдиного цілого;

- виробленню спільних цінностей. Спільні цінності та цілі стають основою корпоративної культури.

4. Покращення репутації організації. Організація, що відома своєю здатністю ефективно управляти конфліктами, набуває кращої репутації як серед працівників, так і в зовнішньому середовищі:

- привернення талановитих фахівців. Люди хочуть працювати в компаніях з гарною репутацією;

- підвищення довіри клієнтів та партнерів. Організації, які можуть вирішувати внутрішні проблеми, викликають більше довіри.

5. Розвиток професійних навичок працівників. Навчання ефективним комунікаційним навичкам і методам управління конфліктами сприяє розвитку:

- особистих та професійних якостей. Працівники стають більш кваліфікованими і компетентними;

- лідерських здібностей. Навички управління конфліктами є важливими для лідерів будь-якого рівня.

6. Зменшення кількості конфліктів у майбутньому. Впровадження систематичного підходу до управління конфліктами допомагає:

- ранньому виявленню проблем. Проблеми виявляються і вирішуються до того, як вони переростуть у серйозні конфлікти;

- превентивним заходам. Організація може передбачити потенційні конфлікти і вживати заходів для їх запобігання.

7. Підвищення загальної продуктивності. Коли працівники працюють в середовищі, де конфлікти ефективно вирішуються, вони можуть зосередитися на своїх завданнях, що призводить до:

- покращення продуктивності. Менше часу витрачається на розв'язання конфліктів;

- вищої якості роботи. Злагожденість і співпраця сприяють досягненню кращих результатів.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### **4.1 Стихійні лиха, їх класифікація та медико-тактичні особливості. Основи організації та проведення аварійно-рятувальних і невідкладних робіт, медична допомога в районах стихійного лиха**

Велику шкоду наносять суспільству небезпечні природні явища. Лісові та торф'яні пожежі, землетруси, повені, зсуви, снігові заноси, бурі, урагани – ось далеко не повний перелік найчастіших стихійних лих. Серед надзвичайних ситуацій природного походження на Україні трапляються:

- геологічні явища (зсуви, обвали, просадки земної поверхні);
- метеорологічні явища (зливи, ураган, снігопади, град, ожеледь);
- гідрологічні явища (повені, паводки, підвищення ґрунтових вод);
- природні пожежі лісових та хлібних масивів;
- масові інфекційні хвороби людей.

У поняття медико-тактичних характеристик катастроф входять: величина і структура втрат населення; наявність або відсутність зараження місцевості в районі катастрофи; розміри осередку ураження. Катастрофи характеризуються раптовістю виникнення і багатьма чинниками. Основними чинниками: механічні, хімічні, радіаційні, термічні, біологічні. Ці чинники можуть діяти одночасно або послідовно, зумовлюючи численні, поєднані, комбіновані ураження різного ступеню важкості.

Землетруси – підземні удари та коливання поверхні землі. Вони серед усіх стихійних лих складають 15%. В Україні сила землетрусів більше ніж 7 балів охоплює територію де проживає 2 млн. людей і розповсюджені Закарпаття, Одеська, Чернівецька області. Зона 8-9 балів з населенням 14 тис. людей. 5 балів – 11 областей – Івано-Франківська, Хмельницька, Вінницька, Миколаївська.

Всього площа складає 123700 км, населення – 11 млн. Травми – ушкодження кінцівок, забій м'яких тканин з значними кровотечами та скальпуванням шкірних покривів, СТС. У людей – нервово-психічні розлади, стан емоціонального напруження, збудження, роздратування. 10% населення необхідна психоневрологічна допомога та стаціонарне лікування. Усе населення – прийом заспокійливих та седативних засобів.

Надаючи медичну допомогу необхідно передбачити:

- своєчасне надання усіх видів медичної допомоги у разі всіх можливих видів ураження; Надання медичної допомоги особовому складу формувань, які ведуть рятувальні роботи;
- проведення лікувально-профілактичних заходів спрямованих на зменшення кількості людей з нервово-психічними розладами, загостреннями соматичних захворювань, а також надання допомоги у разі передчасних та нормальних пологів;
- запобігання виникненню і ліквідація можливих спалахів інфекційних захворювань.

Повені – тимчасове затоплення значної території суші водою внаслідок різких природних змін. Вони складають 40% усіх природних катастроф. В Україні 22400 рік і річок, довжина – 130000 км. Тривалість повеней може досягати 7 – 20 днів та більше. Причини виникнення повеней:

- природного характеру – високі рівні води, дощові паводки, затори, дія нагонного вітру;
- гідродинамічні аварії – прориви гребель, дамб, шлюзів з утворенням хвилі прориву та проривного паводку.

Санітарні втрати – в основному терапевтичного характеру. Ураження людей – утоплення та загальне охолодження (замерзання); можливо – гіпертонічні кризи, напади бронхіальної астми, порушення мозкового кровообігу, передчасні пологи, поява психічних розладів, можуть бути – переломи, вивихи, поранення.

Селі, зсуви – раптовий тимчасовий потік, що формується в руслах гірських рік у Карпатах у вигляді зсувної маси. Селі рухаються окремими валами. Об’єм потоків можуть досягати сотень тисяч, інколи мільйонів кубічних метрів, розміри уламків – 3 – 4 м, маса 100 – 200 тон, швидкість до 15 км/час, селі руйнують дороги, споруди.

Ураган – вітер величезної руйнівної сили, швидкість більше 30 км /год. або 30 м/секунду і значної тривалості. Руйнує споруди, звалює стовпи ліній електропередач, дерева, пошкоджує транспортні магістралі, мости, комунальне – енергетичні системи, призводить до людських жертв.

Різновидами урагану є буря і смерч. Швидкість вітру під час бурі 20 м/секунду. Смерч – вихровий рух повітря, що виникає у грозовій хмарі та поширюється у вигляді величезного чорного рукава або хобота, розрідженого усередині. Діаметр хобота – 30 м, висота – 800 – 1500 м, швидкість – 50 – 60 км/год., торкаючись до землі, спричиняють великі руйнування. У структурі ушкоджень людей переважають множинні та поєднані травми голови, груди, живота, кінцівок. Травми кінцівок складають до 83%, які можуть бути ізольовані, а також множинні.

З моменту коли починається відчуття коливання землі та до того як їх сила зросте до 8 балів проходить 20-30 секунд. Найбільш потужні коливання тривають декілька хвилин. Землетрус до 9 балів буває від 1 до 3 хв. Спосіб поведінки людей при землетрусах:

- залишити будівлю або залишитися і зайняти в середині будівлі місце – дверні отвори у капітальних стінах;
- у будинку триматися подалі від вікон, перегородок, остерігатися падіння штукатурки, арматури, плит перекриття, полиць з посудом та іншими предметами;
- не слід користуватися ліфтом;
- опинившись на вулиці треба відбігти від будинку на середину вулиці або будь-якого вільного від забудови місця;

- недопустимо перебування людей у об'єктів на території яких є вибухо, пожежонебезпечні речовини.

Найчастіше травми можуть бути нанесені осколками скла, шиферу, черепиці, шматками дахового заліза, дошками, вивісками, небезпеку являють обірвані та не від'єднанні від електричної мережі дроти. Транспорт зупиняється, відкриваються двері.

Після землетрусу: розшук, вивільнення з-під завалів та надання першої медичної допомоги потерпілим. Забороняється без потреби ходити по завалам, заходити у зруйновані будинки, користуватися відкритим вогнем.

Велике значення під час повеней має своєчасне прогнозування, оповіщення населення та евакуація з районів імовірного затоплення людей, худоби, матеріальних цінностей. Перед евакуацією населення у район, який уникає затоплення, усі громадяни виконують роботи щодо захисту свого житла: відключають воду, газ, електропостачання, переносять на верхні поверхи речі домашнього вжитку, забивають двері та вікна дошками, фанерою. Громадяни, які підлягають евакуації, повинні прибути на місце збору і мати при себе документи, речі першої необхідності, невеликий запас води, продуктів. Евакуація проводиться у найближчі населені пункти.

Інформацію про наближення урагану надають установи гідрометеослужби.

Місцеві жителі проводять заходи: укріплення споруд, будівель, зачиняють вікна, двері, люди переводяться в укриття, проводиться перегони худоби у безпечні місця. У зоні дії урагану необхідно дотримуватися правил безпеки:

- не виходити з укриття відразу після ослаблення вітру;
- знаходитися якнайдалі від різних предметів, електропроводів;
- знаходячись поза укриття треба знайти яр, рів, яму або щільно припасти до землі.

У ході ліквідації наслідків урагану: розшук потерпілих, витягування з-під завалів, уламків будівель і споруд; надання допомоги та доставка у лікарню; гасіння пожеж; ліквідація аварій на промислових об'єктах.

Здебільшого населення про небезпеку селевого потоку може бути попереджено лише за десятки хвилин, рідше за 1-2 години. Про наближення

селевого потоку можна дізнатися за характерними звуком валунів та уламків каміння, що перекручуються і б'ють один одного. Це звук нагадує гуркіт потягу, який наближається на великій швидкості. Про початок зсуву свідчать ознаки:

- поява шпарин на стінах будинків; розриви на дорогах, берегових укріплення і набережних;
- випинання землі;
- зміщення підвалин різних висотних конструкцій та дерев.

Головними причинами травмування та загибелі людей у разі селевих потоків і зсувів є:

- завалення людей ґрунтом, камінням, деревами;
  - нанесення травм предметами, що падають, камінням, деревами;
- Завалення людей у зруйнованих будинках обваленими конструкціями;  
Захоплення людей бурхливим потоком води, селевої маси.

Після оповіщення про наближення селевого потоку необхідно: залишити приміщення, перебратися у безпечне місце, залишаючи приміщення – перекрити воду, газ, вимкнути світло, електроприлади, загасити вогонь у печі, підготувати жердини, канати, шнурки для рятування людей, захоплених селевим потоком.

Важливим для медичних формувань є вибір місця для розгортання і роботи у районі лиха. Необхідно дотримуватися правил:

- місце надання допомоги повинно бути максимально наближене до осередку масових санітарних втрат;
- місця розгортання формувань повинні знаходитися поблизу шляхів евакуації потерпілих;
- під час землетрусів забороняється розгортати медпунктів уцілілих будинках; Під час повеней місце для збору потерпілих і надання їм допомоги треба вибирати на незатопленій території;
- у зимову, холодну пору року необхідно облаштувати місця обігріву потерпілих.

## **4.2 Особливості безпеки праці під час вантажно-розвантажувальних робіт (ВРР)**

Для безпечного виконання ВРР слід дотримуватися відповідних вимог правил, які затверджені українським законодавством в сфері безпеки та охорони праці. Правила охорони праці під час ВРР, затверджені наказом Міністерства енергетики та вугільної промисловості України 19 січня 2015 р. № 21, поширюються на всіх суб'єктів господарювання (роботодавців та працівників) незалежно від форм власності та організаційно-правової форми, які в процесі своєї діяльності виконують: ВРР; навантаження (розвантаження); вивантаження.

### **1. Організація безпечного виконання ВРР.**

Для організації безпечного виконання ВРР на підприємстві, роботодавцеві потрібно дотримуватися наступних вимог:

- створити службу охорони праці (відповідно до вимог законодавства);
- організувати опрацювання і затвердити нормативні акти про охорону праці, що діють на підприємстві;
- розробити та затвердити інструкції з охорони праці; забезпечити проведення попереднього та періодичних медичних оглядів; розробити і затвердити перелік робіт з підвищеною небезпекою;
- організувати проведення атестації робочих місць за умовами праці;
- одержати дозвіл на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки;
- забезпечити працівників спецодягом, спеціальним взуттям.

ВРР можна виконувати на підприємстві у випадку дотримання й інших вимог щодо безпеки та охорони праці:

- розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві здійснюються відповідно до вимог законодавства;
- забороняється залучення жінок до робіт, визначених у Переліку важких робіт та робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок;

- піднімання та переміщення важких речей жінками необхідно здійснювати з дотриманням Граничних норм підймання і переміщення важких речей жінками, що встановлені нормативними документами;

- забороняється залучення неповнолітніх до робіт, визначених законодавством;

- підймання та переміщення важких речей неповнолітніми необхідно здійснювати з дотриманням вимог відповідних нормативних актів;

- засоби індивідуального захисту працівників повинні відповідати вимогам законодавств, працівники повинні бути забезпечені спецодягом, спецвзуттям та іншими ЗІЗ. Не допускаються до роботи працівники без відповідних ЗІЗ;

- навчання і перевірка знань з питань охорони праці посадових осіб та працівників повинні проводитися відповідно до вимог Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці.

## 2. Вимоги щодо створення безпечних умов праці.

Створення безпечних умов праці при ВРР відбувається з урахування наступних вимог Правил:

- роботодавець повинен забезпечити відповідний санітарно-гігієнічний стан виробничих приміщень;

- під час організації та ведення технологічних процесів, пов'язаних із застосуванням шкідливих речовин, необхідно дотримуватися правил, що затверджені нормативними актами з цього питання;

- необхідно створити відповідний мікроклімат у виробничих приміщеннях;

- природне та штучне освітлення на робочих місцях повинно відповідати вимогам законодавства; до експлуатації допускаються справне устаткування, механізми або пристрої, що відповідають вимогам безпеки;

- роботи по очищенню цистерн повинні виконувати не менше ніж три працівники, один із яких перебуває в цистерні, а двоє працівників, що спостерігають за виконанням роботи (спостерігачі), повинні перебувати поза



цистерною. Між спостерігачами і працівником у цистерні повинен бути встановлений переговорний зв'язок або визначені сигнали, які передаються за допомогою страхувального каната (мотузки), що забезпечує підйом працівника нагору на його вимогу;

- навантаження (розвантаження) балонів з горючими газами, а також легкозаймистих рідин, речовин і матеріалів, здатних накопичувати на своїй поверхні заряди статичної електрики, та в спецвзутті, підбитому металевими (крім латунних) цвяхами або підковами.

3. Інші загальні вимоги охорони праці при виконанні вантажно-розвантажувальних робіт.

Варто зауважити, що Правила містять вичерпний перелік вимог щодо безпеки та охорони праці при виконанні відповідних робіт:

- до місць проведення ВРР, території підприємства, виробничих будівель і споруд;
- до застосування і розміщення підйимально-транспортного устаткування, механізмів, пристосувань та огорожень, організації робочих місць;
- безпеки до транспортування вантажів, до внутрішньозаводського й цехового транспорту; до транспортування вантажів колісними та гусеничними тракторами;
- до транспортування вантажів авто- і електронавантажувачами;
- до транспортування вантажів підлоговими рейковими передатними електровізками; транспортування матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції на підприємствах, в організаціях поліграфічної промисловості і книжкової торгівлі.

## ВИСНОВКИ

Управління конфліктами є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та успіху компаній у сучасному бізнес-середовищі. Конфлікти можуть відволікати співробітників від виконання їх обов'язків, що призводить до зниження продуктивності. Ефективне управління конфліктами допомагає швидко вирішувати суперечки та повернутися до роботи. Відсутність або неефективне вирішення конфліктів може спричинити напруженість у колективі, що погіршує співпрацю та взаємодію між співробітниками. Управління конфліктами сприяє створенню гармонійної робочої атмосфери. Невирішені конфлікти можуть призвести до вигорання та відтоку кадрів. Своєчасне вирішення конфліктів допомагає утримати цінних співробітників.

Компанії, які вміють ефективно управляти конфліктами, мають кращу репутацію як роботодавці, що приваблює таланти та зберігає позитивний імідж на ринку. Конфлікти, що не були вирішені всередині компанії, можуть перерости в юридичні суперечки, що не тільки коштує грошей, але й шкодить репутації компанії.

Конфлікти часто виникають на ґрунті різних точок зору та підходів. Управління конфліктами дозволяє конструктивно використовувати різноманітність думок для генерації нових ідей та інновацій. Внутрішні конфлікти можуть вплинути на якість обслуговування клієнтів. Задоволені та мотивовані співробітники краще обслуговують клієнтів, що підвищує їхню лояльність.

Лідери, які вміють управляти конфліктами, демонструють високий рівень емоційного інтелекту та професіоналізму, що підвищує довіру та повагу серед співробітників. Сучасний бізнес-світ швидко змінюється, що може спричинити конфлікти через невизначеність та різні очікування. Управління конфліктами допомагає компаніям гнучкіше адаптуватися до змін.

Ефективна комунікація є ключовим фактором в управлінні конфліктами в

організації. Вона допомагає виявляти проблеми на ранніх стадіях, запобігати ескалації конфліктів і знаходити рішення, що задовольняють всі сторони. Завдяки постійному вдосконаленню комунікативних навичок та впровадженню структурованих методів комунікації, організації можуть створити гармонійне та продуктивне робоче середовище. Проведення заходів з управління конфліктами за допомогою ефективних комунікацій надає організації ряд соціальних переваг, таких як підвищення задоволеності працівників, покращення командної роботи, створення позитивної корпоративної культури, підвищення репутації, розвиток професійних навичок, зменшення кількості конфліктів у майбутньому та підвищення загальної продуктивності. Ці ефекти сприяють зміцненню організації і забезпечують її довгостроковий успіх.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Балабанова Л.В. Конфліктологія: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, К. В. Савельєва. К.: ВД «Професіонал», 2009. 280 с.
2. Березовська Л.І. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник / Л.І. Березовська, О.С. Юрков. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
3. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник. К. : ЦУЛ. 2015. 400 с.
4. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., дудар В. Т. Менеджмент : навч. підруч. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 336 с.
5. Кучеренко Д. Менеджмент : Курс лекцій. : навч. підруч. К.: Центр навчальної літератури. 2020. 184 с.
6. Лазоренко Т. В., Гук О. В. Менеджмент: практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. / Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 105 с.
7. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
8. Менеджмент: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня мадрід», 2019. 213 с.
9. Менеджмент: навч. посібник/ С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І.А. Попова, В. В. Пустова. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
10. Менеджмент: підручник для студентів / Є. О. Снітко, Є.Є. Завгородня. ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.
11. Менеджмент: практикум. Навчальний посібник / За ред. О.Ф. Овсянюк-Бердадіної. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 78 с.
12. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. / Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
13. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко,

Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ : Видавництво Ліра-К. 2017. 528 с.

14. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Ліра-К. 2015. 346 с.

15. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

16. Рогач С.М. Економіка і підприємництво, менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП «Компринт», 2018. 714 с.

17. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. підруч. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 312 с.

18. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : Навчальний посібник./ А.М. Балашов, Г.Є. Мошек, В.В. Молдован, Д.І. Полутов, А.С. Соломко, Н.В. Ткаченко. К.: Алерта, 2018. 620 с.

19. Машлій Г.Б., Мосій О.Б., Сороківська О.А. Перспективи використання в Україні європейського досвіду державного регулювання процесів інвестування// Матеріали міжнародної економічної науково-практичної інтернет-конференції "Інноваційний потенціал сучасної економічної науки", м. Тернопіль, 17 березня 2017 р. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2343/>

20. Озерянська Н.В., Мосій О.Б. Операційний менеджмент в системі управління підприємством // Міжнародна наукова інтернет-конференція «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 33)»/ Збірник тез доповідей: випуск 33 (м. Тернопіль, 13 листопада 2018 р.). Частина 2. Тернопіль. 2018. С. 37-39. URL: [https://drive.google.com/file/d/1097OHfjAFYT\\_Ennv5dj9c5cWaRiyFeWw/view](https://drive.google.com/file/d/1097OHfjAFYT_Ennv5dj9c5cWaRiyFeWw/view)

21. Опитувальник Томаса-Кілманна: типи поведінки у конфлікті. URL: [https://www.eztests.xyz/tests/social\\_thomas/](https://www.eztests.xyz/tests/social_thomas/)

22. Машлій Г.Б., Мосій О.Б., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Галицький економічний вісник. №2. 2019. С. 80-89. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf>

23. Мосій О.Б., Сарафанюк С.В., Фірман Г.Б. Використання інструментів управління розвитком організацій. Шістдесяті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27 жовтня 2021 р.). Львів, 2021. С. 14-16. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3834/>

24. Машлій Г., Грицишин В., Мосій О. Теоретичні засади формування інвестиційного потенціалу підприємств та напрями його розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. Випуск 2. 2021. С. 421-432. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mhbnjr.pdf>

25. Дросик М.М., Мосій О.Б., Машлій Г.Б. Ресурсне забезпечення організації як одна з умов її ефективного функціонування. Матеріали X-тої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (м. Тернопіль, 18 листопада 2022 року). С. 39. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39970>

26. Мосій Л., Козбур Г.В. Мосій О.Б. Цифрова трансформація: стратегії та інструменти. Матеріали міжнародної наукової конференції «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (випуск 78). URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1197/>

27. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

28. Сокуренко В.В., Бандурка О.М., Бортник С.М. та ін. Безпека життєдіяльності та охорона праці: підручник. За заг. ред. В.В. Сокуренка. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 308 с.

29. Sorokivska O., Melnyk L., Mosiy O. Environmentally responsible business: the introduction of the European experience in Ukraine// Journal of International Business Studies, 9 (2). №48. 2017. P. 1539-1547.