

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Дослідження методів вирішення конфліктів в організації, на прикладі
ТОВ «ВКП «Ватра»

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу групи БМм-61
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Драпак А. В.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Шведа Н. М.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Мосій О. Б.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Сороківська О. А.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Шерстюк Р. П.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

АНОТАЦІЯ

на тему: «Дослідження методів вирішення конфліктів в організації, на прикладі ТОВ «ВКП «Ватра»

Кваліфікаційна робота магістра: містить 70 сторінок, 23 рисунки, 8 таблиць, 2 додатки, 38 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є конфлікти в організації.

Предметом дослідження є методи вирішення конфліктів в організації.

Метою дослідження є аналіз і вивчення теоретичних підходів до оцінки конфліктів і методів їх вирішення, а також визначення практичних рекомендацій щодо вирішення конфліктів в організації.

Методи дослідження: системний аналіз, фінансовий і статистичний аналіз, метод порівняння, анкетування, групування, метод синтезу, організаційно-управлінський метод та ін.

Запропоновані напрями вдосконалення методів вирішення конфліктів в ТОВ «ВКП «Ватра». Результати роботи можна рекомендувати до реалізації в ТОВ «ВКП «Ватра».

Ключові слова: організація, конфлікти, управління, аналіз, вирішення конфліктів, стратегія.

SUMMARY

Topic: "Study of some methods of any conflicts solving in an organization (LLC OSP "Vatra" as a case study)"

Master's thesis: 70 pages, 23 figures, 8 tables, 2 appendices, 38 references.

The object of research is conflicts in the organization.

The subject of research is methods of conflicts solving in the organization.

The purpose of the thesis is to analyze and research the theoretical approaches to conflicts assessing and resolving, as well as to determine practical recommendations for conflicts solving in the organization.

Research methods include system analysis, financial and statistical analysis, comparison method, questionnaire, grouping, synthesis method, organizational and management method, etc.

Ways for conflict solving methods improvement in LLC OSP "Vatra" have been proposed. The results of the investigation can be recommended for implementation in LLC OSP "Vatra".

Keywords: organization, conflicts, management, analysis, conflict solution, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Конфлікти в організації: сутність, причини, види та етапи	8
1.2 Методи вирішення конфліктів в організації	17
1.3 Роль керівника при вирішенні конфліктів в організації	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ТОВ «ВКП «ВАТРА».....	24
2.1 Загальна характеристика досліджуваного товариства	24
2.2 Аналіз системи вирішення конфліктами ТОВ «ВКП «Ватра».....	31
2.3 Аналіз причин виникнення та методів вирішення конфліктів в ТОВ «ВКП «Ватра»	35
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ТОВ «ВКП «ВАТРА»	42
3.1 Впровадження стратегії управління конфліктами на досліджуваному підприємстві	42
3.2 Рекомендації щодо впровадження посади психолога в ТОВ «ВКП «Ватра» задля можливості доступу працівників до психологічної підтримки при вирішенні конфліктів	47
3.3 Обґрунтування доцільності організації тренінгів/семінарів з вирішення конфліктів для працівників ТОВ «ВКП «Ватра»	51
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	57
4.1 Основні причини виробничого травматизму і професійних захворювань та заходи щодо їх запобігання	57

4.2 Проведення комплексу інженерно-технічних, технологічних і організаційних заходів для підвищення стійкості роботи ТОВ «ВКП «Ватра» в надзвичайних ситуаціях	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	62
БІБЛІОГРАФІЯ.....	66
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається тим, що стосунки з людьми часто передбачають конфлікти. Особливо часто трапляються конфлікти в організаціях на робочих місцях. Проте ставлення до конфліктів двоєке: з однієї сторони, конфлікти – це погано, бо вони негативно впливають на мікроклімат в колективі і можуть привести до погіршення результатів роботи і стресів у працівників, з іншої сторони – конфлікти стимулюють до змін і розвитку, що дозволить організації зайняти кращі позиції на ринку. Проте всі науковці погоджуються з точкою зору, що конфлікти потрібно вивчати і їх потрібно вирішувати.

Проблемам конфліктів, їх запобіганню і вирішенню присвячено багато праць таких дослідників, як Вітомський Ю. Л., Паращенко Л. І., Наконечна Н. В. [1], Боковець В. В., Соколовська В. В. [2], Сергієнко Т.І. [3], Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. [5], Назаренко С. А., Постіва М. В. [7], Юрик Н., Шведа Н. [13] та багато інших.

Метою дослідження є аналіз і вивчення теоретичних підходів до оцінки конфліктів і методів їх вирішення, а також визначення практичних рекомендацій щодо вирішення конфліктів в організації.

Завдання дослідження визначають дослідження в таких напрямках:

1. Аналізування теоретичних засад вирішення конфліктів в сучасній організації.
2. Аналізування діяльності ТОВ «ВКП «Ватра» та його системи вирішення конфліктів.
3. Розробка напрямків удосконалення методів вирішення конфліктів в ТОВ «ВКП «Ватра».
4. Розгляд питань охорони праці і безпеки життєдіяльності в ТОВ «ВКП «Ватра».

Об'єктом дослідження є конфлікти в організації.

Предметом дослідження є методи вирішення конфліктів в організації.

Методи дослідження: системний аналіз, фінансовий і статистичний аналіз, метод порівняння, анкетування, групування, метод синтезу, організаційно-управлінський метод та ін.

Наукова новизна отриманих результатів ґрунтується на дослідженні теоретичних аспектів і розробці практичних рекомендації щодо вдосконалення системи вирішення конфліктів в організації.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у визначенні практичних рекомендацій для вибору способів вирішення конфліктів в організації.

Інформаційною базою роботи є нормативні документи, статті із фахових журналів, навчальні посібники, праці українських та іноземних фахівців, а також інформація та звітність ТОВ «ВКП «Ватра».

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні результати дослідження були розглянуті на міжнародній науково-практичній конференції «Сталий розвиток, цифровізація та економічна безпека: майбутнє світової економіки та права» (м. Кропивницький, 6 листопада 2024 року).

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Робота містить 70 сторінок, 23 рисунки, 8 таблиць, 2 додатки. Бібліографія складається з 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Конфлікти в організації: сутність, причини, види та етапи

Стосунки з людьми часто передбачають конфлікти. Особливо часто трапляються конфлікти в організаціях на робочих місцях. Проте ставлення до конфліктів двояке: з однієї сторони, конфлікти – це погано, бо вони негативно впливають на мікроклімат в колективі і можуть привести до погіршення результатів роботи і стресів у працівників, з іншої сторони – конфлікти стимулюють до змін і розвитку, що дозволить організації зайняти кращі позиції на ринку. Проте всі науковці погоджуються з точкою зору, що конфлікти потрібно вивчати і їх потрібно вирішувати.

Конфлікти – це суперечності, що виникають в процесі функціонування різних організаційних структур. Вони зазвичай є результатом зіткнення двох чи більше різнонаправлених сил (працівників, керівників, формальних і неформальних груп чи цілих організацій). Конфлікти можуть виникати у зв'язку з розбіжностями позицій, ціннісних орієнтацій, планів, інтересів, соціальних установок, сил в організації чи за її межами. Конфлікти часто виникають під час діяльності організації чи в процесі розвитку організації [1].

Конфлікт – це розбіжність між сторонами і кожна з них намагається зробити все для того, щоб були прийняті її погляди і цілі, і перешкодити зробити так іншій стороні [2].

Конфлікт – це джерело творчої енергії, яку рекомендовано спрямовувати в бажаному напрямку [3, с. 238].

Конфлікт – це зіткнення протилежних тенденцій, що є несумісними, у свідомості окремого індивіда, в міжособистісних взаємодіях та відносинах окремих людей або груп людей. Ці тенденції часто супроводжуються гострими негативними емоціями та переживаннями [4, с. 23].

Вивчення конфліктів стало актуальним для науковців в середині XX ст., хоча історія розвитку людського суспільства вказує, що конфлікти існували завжди [4, с. 3]. Проведені дослідження виокремили три основні напрямки щодо трактування поняття «конфлікт» [1]:

- 1) філософсько-соціальний – вказує на загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні;
- 2) організаційно-соціологічний – досліджує причини, динаміку, функції конфліктів, даний напрям тісно пов'язаний із управлінською сферою;
- 3) індивідуально-психологічний – вивчає психофізіологічні особливості різних людей та їх поведінку під час конфліктних ситуацій.

Виділяють три характерні ознаки конфлікту [4, с. 24]:

- 1) поява ситуації, котру учасники можуть визначити як конфліктну;
- 2) неможливість поділити об'єкт конфлікту між його сторонами;
- 3) бажання сторін продовжувати конфлікт з метою досягнення власних цілей, а не для того, щоб вийти з конфліктної ситуації.

Термін «конфлікт» походить від латинського слова «conflictus», що перекладається як «зіткнення» (це є дослівний переклад). Проте вказане слово можна перекласти більш довільно як «протиборство» чи «протидія» [3, с. 238]. Разом з тим термін «конфлікт» можуть застосовувати і в переносному смислі, коли конфлікт не має ніякого відношення до стосунків між людьми (наприклад, конфлікт між ідеями чи комп'ютерними програмами) [4, с.24].

Предметом конфлікту є уявна чи реальна проблема, котра і виступає причиною протиборства сил в організації (наприклад, взаємини, влада, повноваження, обов'язки тощо) [1].

Об'єктом конфлікту є те, що викликає протиріччя і на що може претендувати кожна із його сторін (наприклад, влада, ресурси, право власності тощо) [1].

Суб'єктом конфлікту є активна сторона, котра здатна розгорнути конфлікт та впливати на нього відповідно до власних інтересів і цілей [4, с. 24]. Сторона може брати участь в конфлікті свідомо, а може бути залучена до конфлікту поза її бажанням.

При дослідженні конфліктів в сучасній організації велику роль відіграє середовище, в якому відбувається конфлікт. Середовище конфлікту – це умови, в яких конфлікт починається і розгортається [1].

Відповідно до рівня соціальної системи виділяють мікросередовище і макросередовище конфлікту. Мікросередовище конфлікту – це умови взаємодії і співпраці, які впливають на конфлікти між людьми, тобто масштабом в цьому випадку є мала соціальна група або конфлікт всередині організації.

Макросередовище конфлікту передбачає умови, які можуть вплинути на конфлікти між великими групами людей чи навіть державами, проте макросередовище може непрямо вплинути і на конфлікти між окремими людьми чи невеликими групами.

Відповідно до природи складових компонентів середовища конфліктів можна виділити три його види:

- 1) фізичне середовище – це фізичні, кліматичні, географічні чи екологічні умови і фактори, в межах яких відбувається конфлікт. На мікрорівні фізичне середовище передбачає умови, які можуть вплинути впливають на окрему людину, колектив чи організацію під час конфлікту (наприклад, забрудненість повітря, рівень шуму чи вібрації на робочому місці тощо). На макрорівні фізичне середовище включає фактори, котрі впливають на суспільство загалом;
- 2) суспільно-психологічне середовище – це сукупність думок, настроїв, почуттів, в межах яких відбувається конфлікт. На мікрорівні суспільно-психологічне середовище вказує на соціально-психологічний клімат і настрій колективу чи організації. На макрорівні суспільно-психологічне середовище описує емоції і настрої великих груп (великих організацій, громад, соціальних груп чи цілих держав);
- 3) соціальне середовище – це сукупність суспільних умов, за яких відбувається конфлікт і протистояння (наприклад, суспільно-економічні умови життя працівників тощо).

Причини конфлікту можуть бути дуже різні (рис. 1.1). Розуміння причин конфлікту дає змогу спрогнозувати динаміку його перебігу.



Рисунок 1.1 – Причини конфліктів в організації

Джерело: [1, с. 62]

Об'єктивні обставини взаємодії людей вказують на те, що відбулись зіткнення інтересів, цінностей, думок, бачень різних людей. В цьому контексті фахівці виділяють такі причини конфліктів :

- обмеженість ресурсів (недостатня кількість ресурсів для усіх працівників, що є наслідком недосконалого ресурсного забезпечення і розподілу);
- порушення об'єктивності при оцінювання роботи працівників (часто пов'язана із відсутністю чітких критеріїв оцінки);
- різні цілі працівників (пов'язано із нераціональною організацією їх праці);
- погано налагоджений комунікаційний процес;
- некоректне використання процедур регулювання протиріч та інші.

Організаційно-управлінські причини виникнення конфліктів пов'язані з неправильним вибором керівника методів регулювання діяльності і взаємодії. До цих причин відносять такі:

- структурно-організаційні – пов'язані з орструктурою та організацією діяльності працівників (наприклад, помилки при проектуванні оргструктури, неврахування специфіки діяльності при зміні структури,

невідповідність прав і обов'язків, влади і компетентностей працівників займаній посаді тощо);

- функціонально-організаційні – пов'язані із розподілом функціональних зв'язків і обов'язків в організації (наприклад, неоптимальні функціональні зв'язки між підрозділами та із зовнішніми партнерами, некоректний розподіл прав і обов'язків, влади і відповідальності, незадовільні комунікації тощо);
- особистісно-функціональні – пов'язані із якостями працівника (наприклад, суперечності в посадових інструкціях, невідповідність якостей працівника займаній посаді тощо);
- ситуативно-управлінські – пов'язані із ситуаціями, що можуть виникнути в управлінській діяльності при прийнятті і виконанні рішень.

Соціально-психологічні причини конфліктів пов'язані із соціальними установками і психологічними особливостями людей, що беруть участь в конфліктах. До цих причин відносять:

- зіткнення інтересів людей під час їх діяльності;
- конфлікти цінностей;
- розбалансованість рольової взаємодії працівників в організації;
- втрата і перекручування інформації під час комунікаційного процесу та інші.

Особистісні причини пов'язані з особистістю учасників конфлікту (наприклад, риси характеру, манера поведінки, ціннісні орієнтири тощо).

Існують різні підходи до класифікації конфліктів в організації, що подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до класифікації конфліктів в організації

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види конфліктів відповідно до класифікаційної ознаки
1	2	3
1	Тип залучених суб'єктів	- внутрішньоособистісний – має місце всередині людини, має психологічний характер та охоплює принципи, цінності, думки, емоції; - міжособистісний – відбувається між двома людьми; - внутрішньогруповий – відбувається між людьми, які входять до складу однієї групи; - міжгруповий – виникає між різними групами
2	Причини виникнення	- конфлікт структури – причиною є об'єктивні умови життя чи праці сторін, недостача ресурсів; - конфлікт інтересів – проявляється у розбіжності інтересів сторін; - конфлікт взаємин – причиною є незадоволення взаємодією із протилежною стороною та проявляється у негативному ставленні до неї; - конфлікт даних – причиною є недостача інформації чи різні її інтерпретації; - конфлікт цінностей – проявляється у розбіжностях систем цінностей сторін
3	Спрямованість впливу і розподіл повноважень	- вертикальні – конфлікт відбувається між учасниками, у яких обсяг влади зменшується зверху донизу по вертикалі (наприклад, керівник-підлеглий, організація вищого рівня-підпорядкована організація); - горизонтальні – конфлікт відбувається між рівними за обсягами влади та ієрархічним рівнем учасниками (наприклад, між колегами); - змішані – конфлікт відбувається між учасниками, які є на різних рівнях
4	Результативність конфлікту	- позитивні (конструктивні) – після конфлікту групи зберігають свою цілісність і їх взаємодія (продуктивність) покращується - негативні (деструктивні) – взаємини між учасниками конфлікту набувають нецивілізованих форм і результатом їх часто може стати руйнування колективу чи організації
5	Ступінь виразності	- відкриті – характеризуються відкритістю і явною вираженістю зіткнення між сторонами; - приховані – під час конфлікту відсутні яскраво виражені агресивні дії і часто використовуються непрямі способи впливу
6	Порушені потреби	- матеріальні; - статусно-рольові; - фінансові та інші
7	Реальність причини конфлікту	- предметні – причина для конфлікту реально існує; - безпредметні – причина конфлікту вигадана (є наслідком помилкового сприйняття слів чи дій або навмисно спровокована)

Продовження табл. 1.1

11	2	3
8	Форма перебігу	- гарячі – сторони активно демонструють участь у конфлікті, причому взаємодія між ними є активною і напруженою; - холодні – для сторін не властиві бурхливі прояви емоцій під час конфлікту

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 5]

Як бачимо, існує велике різноманіття типів конфліктів. І часто конфлікти пов'язані між собою та в ході розвитку можуть переходити з одного виду в інший.

Основні структурні елементи конфлікту подані на рис. 1.2.

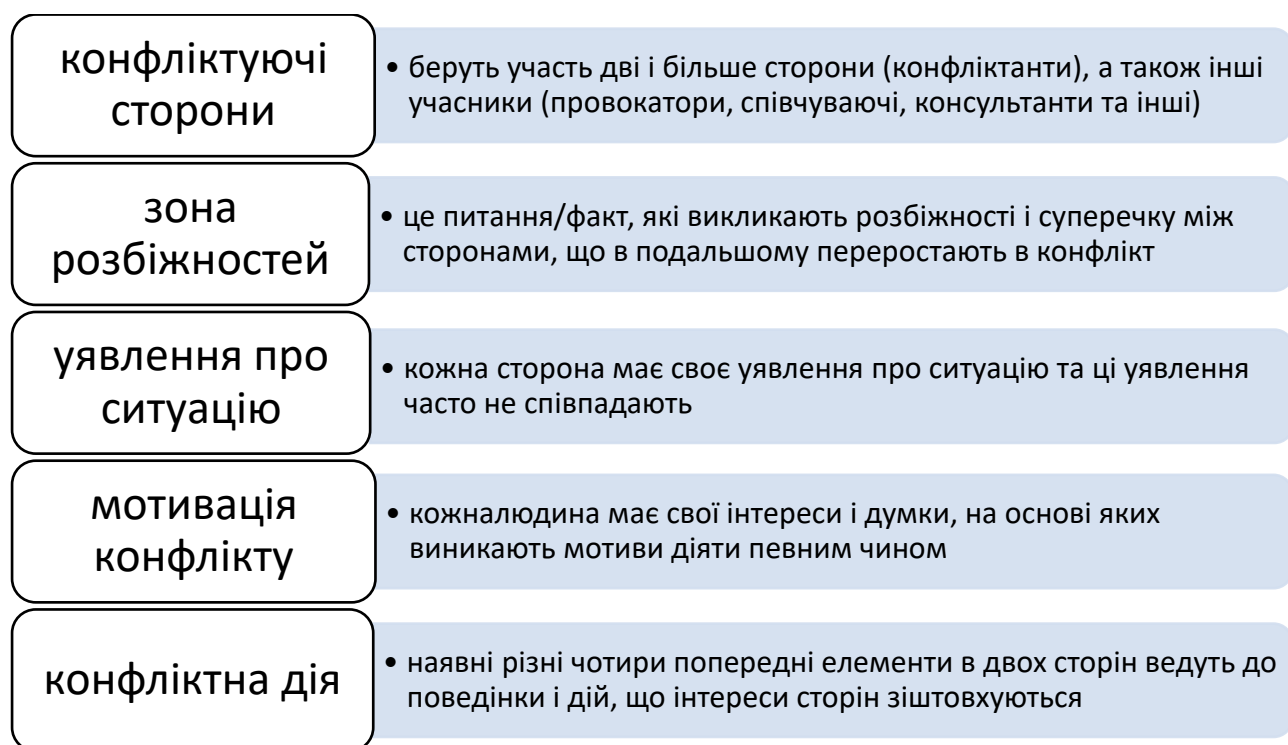


Рисунок 1.2 – Структурні елементи конфлікту

Джерело: сформовано автором на основі [4, с. 28-29]

Процес конфлікту включає декілька стадій і етапів. Розглянемо модель конфлікту, яка включає 3 стадії і 7 етапів (рис. 1.3).

Розглянемо стадії конфлікту більш детально.

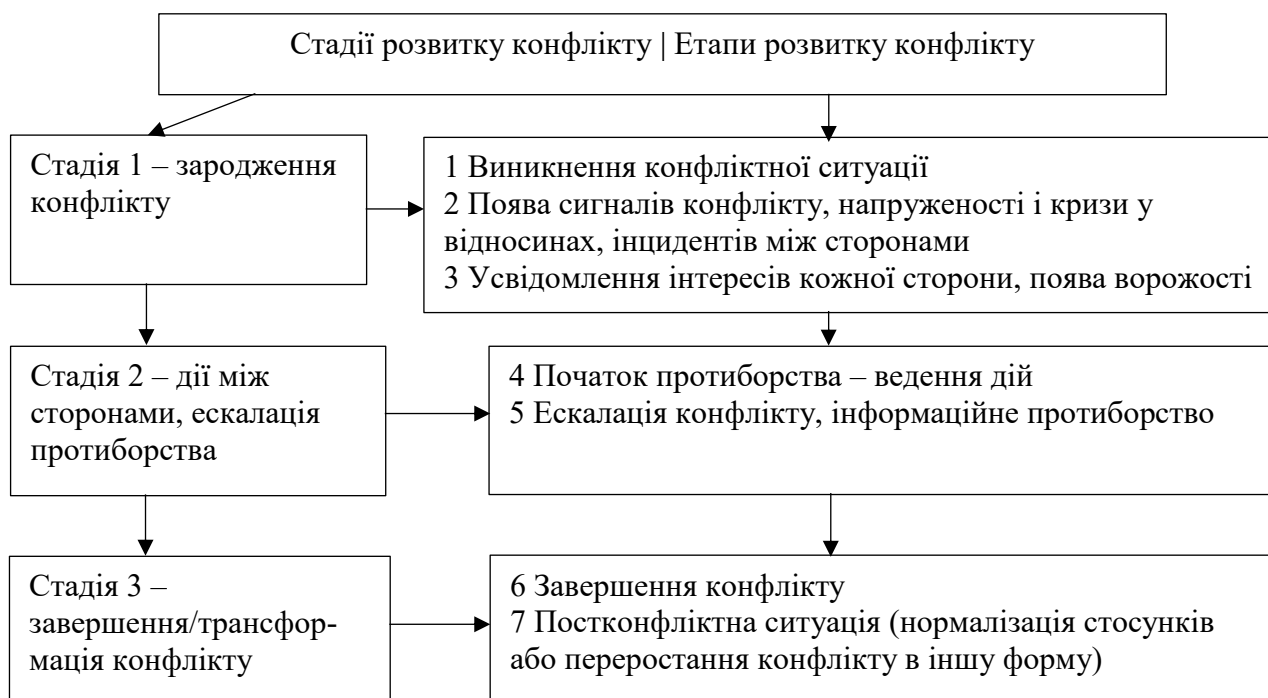


Рисунок 1.3 – Стадії та етапи розвитку конфлікту

Джерело: [6, с. 29]

Стадія 1 Зародження конфлікту – передбачає появу сигналів конфлікту, виникнення розбіжностей і навіть ворожості між сторонами. Зазвичай має прихований (іноді називають латентний) характер. Не завжди може перерости у відкрите протистояння.

Стадія 2 Розвиток конфлікту – передбачає публічну боротьбу сторін. Сторони можуть використовувати всі наявні ресурси для боротьби, часто протистояння переростає у війну. На цьому етапі конфлікт досягає піку, відбувається виснаження, що спонукає сторони до пошуку компромісів і переговорів.

Стадія 3 Завершення/трансформація конфлікту – передбачає два основні напрямки подальшого розвитку ситуації:

- 1) завершення конфлікту, для чого можуть бути залучені посередники, і нормалізація ситуації;
- 2) переростання конфлікту в іншу форму, часто поглиблюючи протиріччя.

Розглянемо основні етапи конфлікту:

Етап 1 Виникнення конфліктної ситуації – передбачає виникнення обставин, при яких стає можливим протиборство між сторонами.

Етап 2 Поява сигналів конфлікту, напруженості і кризи у відносинах, інцидентів між сторонами – передбачає початок протиборства і вступ сторін у конфлікт, хоча за певних обставин конфлікт може і не виникнути.

Етап 3 Усвідомлення інтересів кожної сторони, поява ворожості – включає усвідомлення сторонами своїх інтересів, здійснення певних дій однією стороною та отримання відповіді на ці дії від іншої сторони конфлікту.

Етап 4 Початок протиборства – передбачає агресивність і ведення дій сторонами конфлікту одна проти одної. Саме на цьому етапі ухвалюється рішення стосовно того чи вступати в конфлікт, чи відійти від нього.

Етап 5 Ескалація конфлікту, інформаційне протиборство – передбачає загострення ситуації та ведення активного протиборства. Для цього визначаються власні можливості в порівнянні з іншою стороною, що дозволяє обрати манеру поведінки під час конфлікту.

Етап 6 Завершення конфлікту – передбачає завершення активних «бойових» дій, ведення переговорів для врегулювання ситуації.

Етап 7 Постконфліктна ситуація – передбачає розвиток ситуації в двох протилежних напрямках:

- 1) нормалізація стосунків, що включає припинення конфліктних дій, зниження негативу в стосунках між сторонах, налагодження ділової взаємодії, прийняття бачення та інтересів протилежної сторони;
- 2) переростання конфлікту в іншу форму та посилення непримиренності в стосунках між сторонами.

Отже, конфлікт є звичним явищем як в суспільстві, так і в організації. досвід вказує, що безконфліктної моделі розвитку організації не існує, проте основою розвитку організації є співпраця і згода. Саме тому розуміння суті конфлікту, його причин і впливу на організацію дозволяє визначити ефективні методи їх вирішення.

1.2 Методи вирішення конфліктів в організації

Конфлікти мають бути вирішені, адже їх ігнорування веде до поглиблення конфлікту і наростання пов'язаних проблем. Основні методи вирішення конфліктів поділяють на дві групи (рис. 1.4):

- 1) міжособові методи;
- 2) структурні методи.



Рисунок 1.4 – Методи вирішення конфліктів в організації

Джерело: [7, с. 107]

Методи вирішення конфліктів направлені на зменшення напруги в організації, а також конструктивне вирішення протиріч між сторонами, що сприятиме покращенню взаєморозуміння і побудові позитивних відносин між працівниками організації. Окрім того, вирішення конфліктів веде до підвищення продуктивності діяльності та пониження стресу працівників.

Міжособові методи вирішення конфліктів направлені на покращення взаємодії та спілкування між окремими людьми чи їх групами з метою вирішення конфліктів. Ці методи більш придатні для вирішення конфліктів між людьми через погіршення їх стосунків. Розглянемо ці методи більш детально.

Ухилення передбачає, що від конфлікту намагаються ухилитись будь-яким чином, навіть не згадувати про нього, та відкласти вирішення проблеми на

майбутнє. Це відбувається в ситуації, коли сторони не можуть вирішити проблему негайно чи узгодити власні інтереси. Даний метод фахівці рекомендують застосовувати тільки тоді, коли по різних причинах потрібно тимчасово вийти із конфлікту або коли причина конфлікту і її усунення не мають великого значення.

Згладжування включає зменшення напруги та послаблення конфлікту за допомогою різних заходів (наприклад, активного пошуку компромісів; вираження взаєморозуміння, підтримки і співчуття; дипломатичних дій і заходів тощо). Проте при використанні цього методу жодна сторона не буде задоволена і він часто веде до погіршення стосунків сторін. Фахівці рекомендують застосовувати метод, коли потрібно отримати соціальну повагу або коли питання не дуже важливе.

Примушування передбачає вирішення конфлікту через накладання рішення ззовні (наприклад, за допомогою застосування правил і норм чи залучення авторитетної особи – керівника, експерта тощо) або примусу силою однієї сторони конфлікту іншої. Це метод веде до того, що сторона, яку примушують, буде незадоволеною і страждатиме. Цей метод фахівці рекомендують застосовувати, коли немає часу на використання інших методів і коли конфлікт потрібно вирішити за будь-яку ціну.

Компроміс передбачає пошук і досягнення згоди між сторонами конфлікту за допомогою взаємних уступок та пошуку рішення, яке дозволить врахувати інтереси обох сторін. Тут вимоги обох сторін конфлікту будуть задоволені лише частково, що не принесе задоволення жодній стороні. Фахівці рекомендують застосовувати даний метод тоді, коли немає достатньо часу, коли питання не дуже важливе чи коли інші методи вирішення конфлікту не приведуть до його розв'язання.

Вирішення проблеми ґрунтується на активній співпраці з іншою стороною з метою пошуку конструктивних рішень і способів для вирішення проблеми, які можуть задовільнити інтереси обох сторін. Лише даний міжособовий метод передбачає цілковите вирішення проблеми і задоволення усіх учасників конфлікту, бо інші – це тимчасовий способи зниження загострення конфлікту і відкладення його вирішення.

Структурні методи охоплюють методи, які передбачають вирішення конфліктів, пов'язаних з організаційними аспектами. Вони частіше застосовуються для вирішення саме організаційних конфліктів, а не міжособових.

Роз'яснення вимог до роботи полягає у визначенні та роз'ясненні очікувань та вимог до завдань, які треба виконати працівникові, з метою уникнення конфліктів і непорозумінь, що пов'язані із неузгодженістю очікувань. Метод передбачає роз'яснення працівникові його прав і обов'язків, повноважень і відповідальності, суті завдань і потрібних результатів. Метод можна реалізувати за допомогою ознайомлення працівників із їх посадовими інструкціями, підходами до розподілу сфер діяльності і відповідальності різних підрозділів і рівнів управління тощо.

Використання механізмів координації та інтеграції передбачає налагодження ефективної комунікації та співпраці між підрозділами та працівниками, щоб налагодити взаємодію і ефективне спільне виконання поставлених завдань. Окрім того, у відповідності до суті методу в організації можна визначити підрозділи чи посадові особи, які можуть застосовувати координаційні механізми з метою вирішення спірних питань.

Встановлення загальноорганізаційних цілей вказує на необхідності зосередження уваги всіх сторін на спільних організаційних цілях і завданнях, що дозволяє зменшити акцентування на індивідуальних цілях й інтересах, котрі можуть бути причиною конфліктів.

Використання систем винагород включає формування системи винагород і стимулювання, яка направлена на налагодження співпраці і досягнення цілей організації, що може зменшити кількість конфліктів серед працівників організації по причині конкурування за винагороди або ресурси.

Отже, методи вирішення конфліктів направлені на гармонізацію стосунків в колективі організації підвищення ефективності діяльності її працівників.

1.3 Роль керівника при вирішенні конфліктів в організації

Конфлікти є завжди в усіх організаціях, навіть у найуспішніших. Проте успіх у їх вирішення в більшості випадків залежить від керівника організації. Керівник організації відповідно до своєї ролі і службових обов'язків зацікавлений в підтримці конфліктів, що сприяють розвитку організації і вирішенню її протиріч. Також керівник зацікавлений в розв'язанні деструктивних конфліктів, що наносять шкоду спільній роботі і перешкоджають досягненню стратегічних цілей організації. Керівник має повноваження і владу, а також має змогу вплинути на працівників, що йому підпорядковуються, та поведінку учасників при розгортанні конфлікту [1, 3, 15].

Отже, саме від керівника організації залежить чи буде конфлікт вирішений, чи ні. Щодо управління конфліктами, то деякі науковці вважають, що конфліктом управляти неможливо, достатньо завершити його на певному етапі. Проте інші фахівці вказували на необхідності управління конфліктами, адже при цьому буде вирішення проблеми на користь усіх зацікавлених сторін та подальшого розвитку організації [1, с. 64]

Керівник організації під час конфлікту зазвичай може виконувати такі ролі [3, с. 239]:

- суб'єкт конфлікту – відстоює точку зору чи інтереси як одна із сторін в конфліктах зі своїми підлеглими чи партнерами із інших підрозділів (або інших організацій);
- арбітр-посередник – аналізує ситуацію, що склалася, та шукає шляхи вирішення конфлікту.

Керівник може отримувати інформацію про конфлікт із різних джерел. Ними можуть бути сторони конфлікту, їх підлеглі чи керівники, свідки конфлікту тощо. Зазвичай інформація, яку прагне отримати керівник, стосується суперечностей, які стають основою конфлікту; причин виникнення конфлікту; позиції та аргументів сторін, яких вони притримуються; цілей, яких прагнуть досягнути учасники конфлікту; попередні стосунки учасників конфлікту. Якщо отримана інформація вказує на те, що конфлікт буде розвиватися і проблеми будуть поглиблюватись, то

керівник може обмежити взаємодію учасників конфлікту або здійснити рішучі дії для припинення протиборства сторін.

Під час аналізу конфліктної ситуації керівник має зрозуміти в чому полягають протиріччя між сторонами конфлікту, тобто що саме виступає об'єктом конфлікту, а також оцінити причини виникнення конфлікту. Найчастіше причин виникнення конфлікту є декілька і вони підсилюють одна одну, проте котрась із причин є домінуючою. Також для кращого розуміння ситуації керівник має дослідити, на якому етапі зараз перебуває конфлікт і якої шкоди його сторони вже завдали одна одній.

Коли керівник здійснює аналіз позиції сторін конфлікту, то перш за все йому потрібно визначити мету і інтереси сторін, оцінити, які потреби не були задоволені й вони продовжують бути причиною конфлікту. Також керівник має розуміти формальний і неформальний статус сторін конфлікту в організації.

Аналізуючи конфлікт, керівнику важливо оцінити можливість сторін отримати об'єкт конфлікту. Адже часто буває, що сторони об'єкт конфлікту не можуть отримати по причинах, що від них не залежать, тому конфлікт неможливо розв'язати традиційними методами.

Наступним кроком при аналізі конфлікту для керівника має стати оцінка поточного стану стосунків сторін, що конфліктують. Також потрібно визначити хто підтримує кожен із сторін конфлікту, а також проаналізувати, як до конфлікту і його сторін ставляться інші працівники організації.

Керівник паралельно із аналізом поточного стану конфлікту має його оцінити, зокрема оцінити ступінь правоти сторін конфлікту, можливі наслідки конфлікту при настанні різних варіантів розвитку ситуації. Керівник організації має оцінити свої можливості щодо розв'язання конфлікту, а також можливості учасників і інших працівників погодитись із запропонованим варіантом розв'язання конфлікту чи взяти участь у його розв'язанні.

На ефективність розв'язання конфлікту великий вплив має спосіб його розв'язання, що обрав керівник. Він, маючи владу над підлеглими, може обрати будь-який метод вирішення конфлікту і виконувати при цьому будь-яку роль

(посередник, арбітр, третейський суддя, спостерігач, помічник). Фахівці виділяють два підходи до визначення ролі керівника при розв'язанні конфлікту [3, с. 240]:

- 1) роль керівника в конфлікті – бути посередником, а не арбітром;
- 2) керівник має вміти застосовувати всі ролі, причому основними мають бути ролі посередника і арбітра, а додатковими – ролі спостерігача, помічника і третейського суді.

Проте незалежно від того, який підхід обирає керівник, його діяльність має включати такі основні дії [3, с. 240]:

- проведення бесіди із учасниками конфлікту;
- підготовка до спільного обговорення як суті конфлікту, так і способів його вирішення;
- фіксація розв'язання конфлікту і його завершення.

Опираючись на згоду учасників конфлікту, керівник може застосувати й інші додаткові заходи для пошуку способів розв'язання конфлікту, зокрема:

- залучати експертів;
- виносити обговорення проблем конфлікту на збори колективу;
- залучати неформальних лідерів;
- залучати друзів сторін, що конфліктують.

Також керівник виконує і важливу роль в післяконфліктний період, адже тоді учасники конфлікту осмислюють свою поведінку, коректують самооцінку і стосунки з іншими. Так, керівник може допомогти учасникам конфлікту проаналізувати причини конфлікту, його хід, а також способи розв'язання. Також керівник з метою зниження напруги та недопущення повторення може допомогти учасникам конфлікту налагодити стосунки та знизити упередженість до противників. Важливим зі сторони керівника в післяконфліктний період може стати контроль за поведінкою учасників конфлікту, адже негативна установка може зберігатися певний час і учасники конфлікту можуть відчувати негативні емоції стосовно один одного, негативно висловлюватись і діяти на шкоду іншій стороні. Також керівник в післяконфліктний період має проаналізувати свої дії під час

конфлікту та вдосконалити алгоритм дій по його розв'язанню з метою набуття досвіду для розв'язання майбутніх конфліктів.

Отже, головним завданням керівника при конфліктах є регулювання його, тобто вміти визначити початок конфлікту і увійти до нього, адже якщо керівник не долучиться до вирішення конфлікту, то може відбуватись його подовження і поглиблення, що потребуватиме залучення нових сил. Якщо конфлікт буде успішно розв'язано, то це дасть організації загалом і керівнику зокрема такі наслідки:

- стабілізація соціальної сфери організації;
- ліквідація джерела невдоволення;
- налаштування працівників до співробітництва, а не до конфлікту;
- зростання якості діяльності керівників і працівників організації.

Отже, саме від керівника залежить виявлення конфлікту та його розв'язання, що приведе до покращення атмосфери в колективі та зростання результатів діяльності як окремого працівника, так і всієї організації.

Таким чином, стосунки з людьми часто передбачають конфлікти. Особливо часто трапляються конфлікти в організаціях на робочих місцях. Вони зазвичай є результатом зіткнення двох чи більше різнонаправлених сил (працівників, керівників, формальних і неформальних груп чи цілих організацій).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ТОВ «ВКП «ВАТРА»

2.1 Загальна характеристика досліджуваного товариства

ТОВ «ВКП «Ватра» засноване 13 січня 1995 року. Дане товариство – це підприємство світлотехнічної галузі, яке виготовляє освітлювальні засоби. Основні види його діяльності подано на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Види діяльності ТОВ «ВКП «Ватра»

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Статутний капітал товариства 30000 грн. [17]. Його сформували 7 засновників і структура власності товариства виглядає таким чином (рис. 2.2).

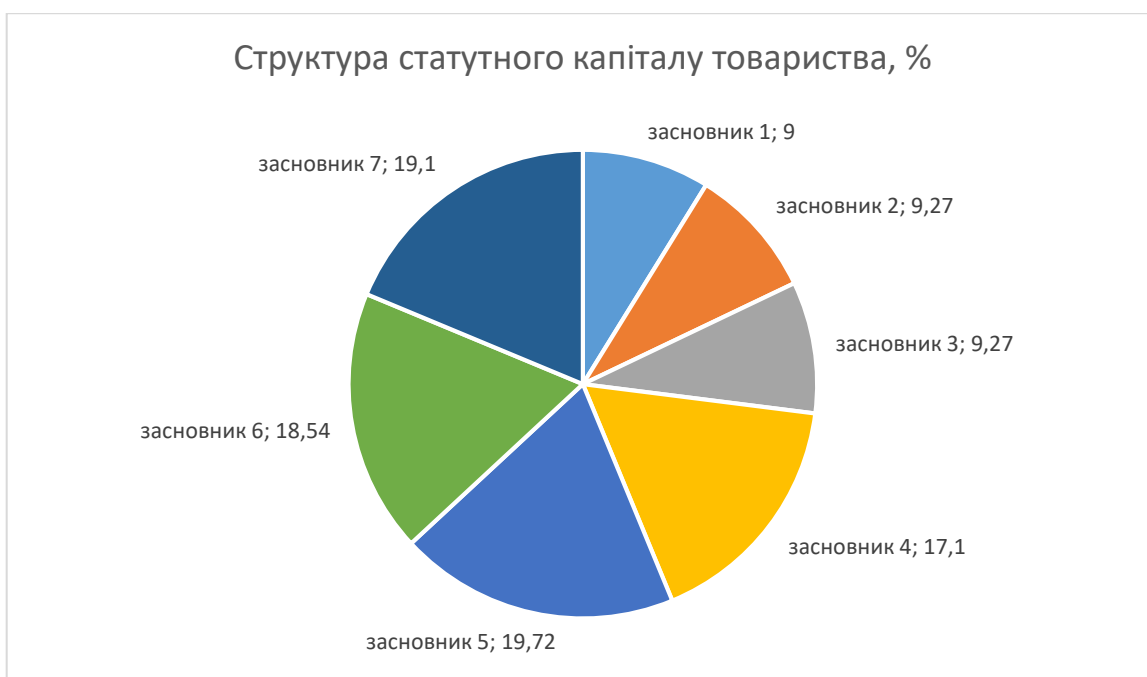


Рисунок 2.2 – Структура статутного капіталу ТОВ «ВКП «Ватра»
Джерело: сформовано на основі [17]

Отже, статутний капітал товариства розподілено між засновниками по різному: 3 учасники внесли по приблизно 9,0% статутного капіталу, 4 учасники – 17-19% капіталу.

Гасло товариства є «Ми пропонуємо ефективне, енергоекономне і комфортне світло!», яке можна і назвати його місією. Товариство має зареєстровану торговельну марку, зображення якої подано на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Зображення торгової марки ТОВ «ВКП «Ватра»

Освітлювальні засоби, які виготовляє товариство, призначене для зовнішнього освітлення, для спортивних споруд, для промислових і

адміністративних споруд, для небезпечного середовища (зокрема вибухонебезпечного середовища), для транспортної інфраструктури, а також товариство виготовляє освітлювальні засоби для побутових споживачів і для VIP споживачів [18]. Вся продукція товариства має високий ступінь захисту від впливу зовнішнього небезпечного середовища, високий рівень енергоефективності, різноманітне кліматичне виконання і категорії розміщення, застосовується різний тип кривих сили світла тощо. Структура обсягів реалізації світлотехнічної продукції за 2023 рік подана на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура реалізації світлотехнічної продукції ТОВ «ВКП
«Ватра» в 2023 році

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Отже, найбільша частка в продажах товариства в 2023 році припадає на загальнопромислову освітлювальну продукцію (більше 24%), наступна частка – на продаж вибухозахищеної (майже 20%) і вуличної (більше 18%) освітлювальної продукції.

Організаційна структура товариства подано на рис. 2.5.

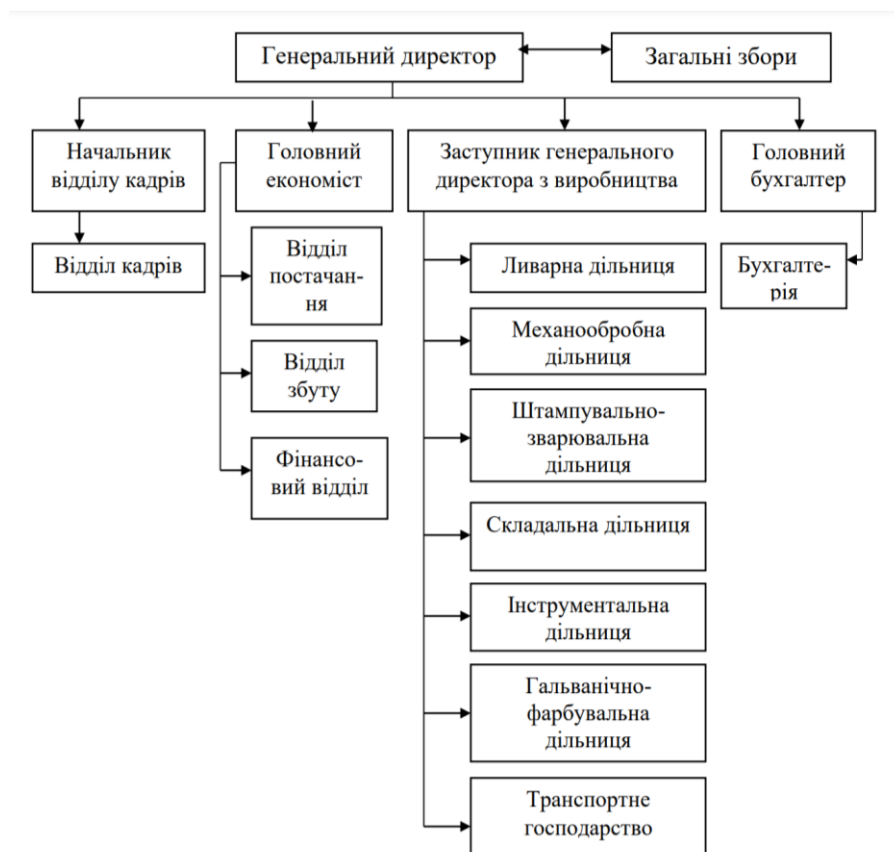


Рисунок 2.5 – Оргструктура ТОВ ВКП «Ватра»

Як бачимо, вищим управлінським органом товариства є загальні збори, які визначають основні напрямки його діяльності, затверджують планові і фактичні показники діяльності, вносять зміни до статуту, створюють філії чи інші органи товариства та інші види діяльності, що відносять їх компетенції.

Одноособовим виконавчим органом товариства є його директор, до компетенції якого відносяться питання управління поточною діяльністю товариства, в результаті чого товариство може отримати прибуток. Директор є підзвітним загальним зборам товариства.

Оргструктура товариства є структурою лінійного типу, що базується на принципі «один підлеглий-один керівник» і кожен керівник виконує всі управлінські функції у підпорядкованому підрозділі.

Перевагами структур лінійного типу вважають [19]:

- керівник відповідає за результати роботи свого підрозділу;
- простота і зрозумілість посадових відносин.

Недоліками такої структури є [19]:

- відсутність гнучкості;
- чіткий розподіл обов'язків може призвести до згасання ініціативи.

Проаналізуємо господарську діяльність товариства. Результати аналізу подамо у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники господарської діяльності ТОВ «ВКП «Ватра» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	45578,0	17870,0	45313,0	-27708,0	27443,0	-60,8	153,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	36348,0	14619,0	36485,0	-21729,0	21866,0	-59,8	149,6
Валовий прибуток	9230,0	3251,0	8828,0	-5979,0	5577,0	-64,8	171,5
Інші операційні доходи	1171,0	1170,0	4835,0	-1,0	3665,0	-0,1	313,2
Адміністративні витрати	6325,0	3255,0	5395,0	-3070,0	2140,0	-48,5	65,7
Витрати на збут	1581,0	787,0	1464,0	-794,0	677,0	-50,2	86,0
Інші операційні витрати	1085,0	663,0	4807,0	-422,0	4144,0	-38,9	625,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	1410,0	-284,0	1997,0	-1694,0	2281,0	-120,1	-803,2
Інші витрати	0	0	359,0	0	359,0	0,0	100,0
Фінансовий результат до оподаткування	1410,0	-284,0	1638,0	-1694,0	1922,0	-120,1	-676,8

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати з податку на прибуток	254,0	0	295,0	-254,0	295,0	-100,0	100,0
Чистий фінансовий результат	1156,0	-284,0	1343,0	-1440,0	1627,0	-124,6	-572,9

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Отже, як бачимо з таблиці, в 2022 році порівняно з 2021 роком відбулося суттєве падіння практично по всіх показниках діяльності досліджуваного товариства, окрім значення інших операційних доходів, де зниження відбулось лише на 1,0 тис. грн. Причиною того стало те, що в першій половині 2022 року підприємство майже не виготовляло продукцію, лише в другій половині року відбулось відновлення діяльності. Саме така ситуація привела до того, що в 2022 році ТОВ «ВКП «Ватра» отримало чистий збиток в розмірі 284,0 тис. грн.

В 2023 році ситуація по реалізації продукції вже покращилась порівняно з 2022 роком і вийшла на рівень 2021 року. В 2023 році порівняно з 2022 роком у досліджуваного товариства суттєво зросли інші операційні доходи (на 3665,0 тис. грн.) та інші операційні витрати (на 4144,0 тис. грн.). Саме тому в 2023 році ТОВ «ВКП «Ватра» стало прибутковим (величина чистого прибутку 1343,0 тис. грн.).

Проаналізуємо елементи операційних витрат ТОВ ВКП «Ватра». Результати аналізу подамо у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «ВКП «Ватра»

Показники	Роки			Відхилення			
	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріальні затрати	28244,0	11212,0	27593,0	-17032,0	16381,0	-60,3	146,1
Витрати на оплату праці	11407,0	4584,0	7564,0	-6823,0	2980,0	-59,8	65,0

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Відрахування на соціальні заходи	2148,0	1187,0	1457,0	-961,0	270,0	-44,7	22,7
Амортизація	841,0	361,0	844,0	-480,0	483,0	-57,1	133,8
Інші операційні витрати	2294,0	1517,0	2618,0	-777,0	1101,0	-33,9	72,6
Разом	44934,0	18861,0	40076,0	-26073,0	21215,0	-58,0	112,5

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Отже, аналізуючи елементи операційних витрат ТОВ «ВКП «Ватра», було виявлено такі тенденції:

- 1) в 2022 році порівняно з 2021 роком всі елементи витрат суттєво знизились, а в 2023 році порівняно з 2022 роком – стрімко зросли;
- 2) частина елементів витрат в 2023 році не досягла рівня 2021 року (йдеться про матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи), але решту – перевершили рівень 2021 року (йдеться про величину амортизації і інші операційні витрати).

Проаналізуємо зміну чисельності працівників ТОВ «ВКП «Ватра» за 2021-2023 роки за категоріями. Результати аналізу подамо у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Чисельність персоналу ТОВ «ВКП «Ватра» за категоріями у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення			
	2021, осіб	2022, осіб	2023, осіб	Абсолютне, осіб		Відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Керівники	11	11	11	0	0	0,0	0,0
Спеціалісти	18	17	16	-1	-1	-5,6	-5,9
Робітники	89	81	85	-8	-6	-9,0	-7,4
Разом	118	109	102	-9	-7	-7,6	-6,4

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Отже, протягом аналізованого періоду відбулося зменшення загальної чисельності працівників ТОВ «ВКП «Ватра». Якщо розглянути зміни по категоріях працівників, то чисельність керівників товариства за 2021-2023 роки не змінилась, а чисельність спеціалістів і робітників зменшилась. Зменшення чисельності спеціалістів на підприємстві було по 1 особі щороку, а робітників – на 8 осіб в 2022 році і 6 осіб в 2023 році. Не дивлячись на вказані тенденції найбільшу частку в структурі працівників ТОВ «ВКП «Ватра» продовжують займати саме робітники (в 2023 році їх частка дорівнювала 73,5%).

Таким чином, ТОВ «ВКП «Ватра» - це підприємство, що виготовляє сучасну світлотехнічну продукцію. В 2022 році в зв'язку з воєнними діями в підприємства були проблеми, адже частина його покупців була на сході України і вже не могла купляти продукцію товариства. Проте в 2023 році ситуація дещо виправилась і товариство знову наростило обсяги збуту і стало прибутковим.

2.2 Аналіз системи вирішення конфліктами ТОВ «ВКП «Ватра»

В товаристві працює більше 100 працівників. Частина працівників працює із замовниками, продаючи продукцію, проте більшість працівників працює спільно з іншими в одних виробничих приміщеннях, виконуючи поставлені завдання.

В ТОВ «ВКП «Ватра» немає спеціального підрозділу чи посадової особи для вирішення конфліктів. Основні обов'язки по розв'язанню конфліктів покладено на керівників структурних підрозділів чи керівника товариства. Це не дуже продумано, бо керівникам часто складно зрозуміти суть конфліктів, адже кожна сторона намагається подати ситуацію таким чином, що вона постраждала і її образили.

В ТОВ «ВКП «Ватра» є три сфери виникнення конфліктів (рис.2.6).

В товаристві відсутні окремі документи щодо дії у конфліктних ситуаціях і вибору способів їх вирішення. Керівники і працівники при вирішенні конфліктів опираються на здоровий глузд, дотримання трудової дисципліни та етичні підходи до діяльності.

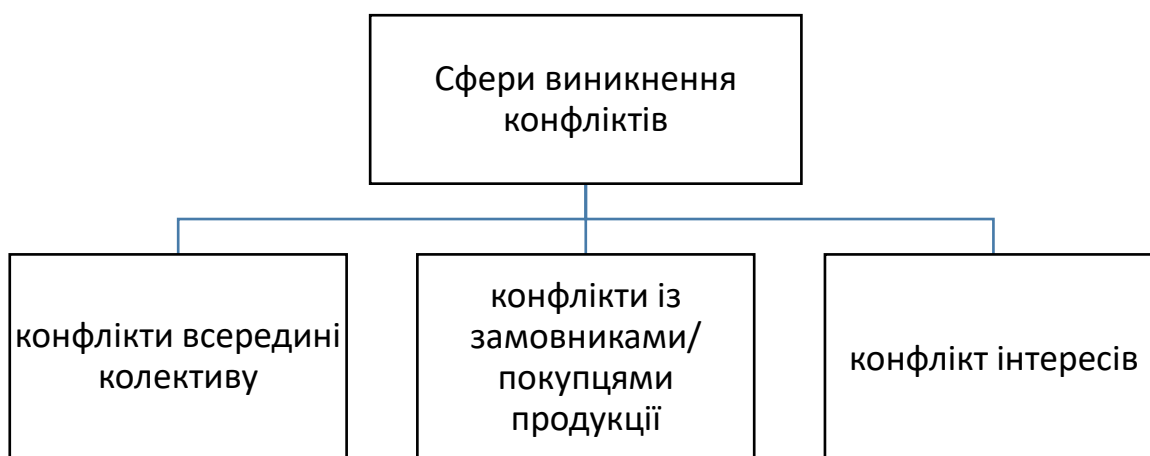


Рисунок 2.6 – Сфери виникнення конфліктів в ТОВ «ВКП «Ватра»
Джерело: спостереження автора

Ознаками конфлікту в ТОВ «ВКП «Ватра» вважають:

- контакти (професійні і особисті) сторін зводять до мінімуму;
- під час спілкування кожна сторона відстоює свою точку зору;
- може виникнути ситуація, коли одна сторона постійно намагається довести правильність своєї точки зору і «взяти верх» над іншою;
- об'єктивна причина конфлікту може перерости в суб'єктивну, що веде до конфлікту осіб.

Відповідно до статуту товариства та нормативних документів щодо трудової дисципліни в ТОВ «ВКП «Ватра» в основу вирішення конфліктних ситуацій покладено такі принципи:

- 1) обов'язково має бути повідомлена інформація про наявність реального чи потенційного конфлікту;
- 2) має бути здійснена оцінка ризиків для товариства у випадку виявлення та врегулювання конфлікту;
- 3) якщо потрібно, то має бути забезпечена конфіденційність учасникам конфлікту, суті конфлікту та способів його вирішення;
- 4) в будь-яких конфліктних ситуаціях потрібно дотримуватись балансу інтересів усіх учасників;

5) має бути надано захист працівнику від переслідування, якщо він повідомив про конфлікт.

Зазвичай розгляд конфліктної ситуації в товаристві відбувається конфіденційно, лише із залученням її учасників і зацікавлених сторін. Для вирішення конфліктної ситуації в ТОВ «ВКП «Ватра» зазвичай застосовують два шляхи:

- 1) перегляд виробничої ситуації (наприклад, зміну обсягу поставлених завдань чи розмірів винагороди);
- 2) зміна суб'єктивного сприйняття причини і самої конфліктної ситуації (за допомогою роз'яснень, додаткових аргументів, обговорень тощо).

Конфлікти із замовниками/покупцями продукції ТОВ «ВКП «Ватра» можуть виникати по різних причинах. Основними з них є:

- невідповідність заявлених характеристик продукції очікуванням замовника/покупця;
- перевищення остаточної вартості продукції попередньо заявленій ціні;
- незадоволеність рівнем сервісу;
- достатньо якісне інформування про продукцію, умови роботи, доставки і оплати;
- виникнення неприязні при спілкуванні із представниками товариства;
- інші причини.

Для вирішення конфліктів із замовниками/покупцями продукції в ТОВ «ВКП «Ватра» опираються на такі принципи:

- 1) уникати реакції на конфліктні сигнали;
- 2) сприймати претензію з нейтральним судженням;
- 3) подякувати особі, що скаржиться, за виявлені проблеми;
- 4) дослідити ситуацію, що склалась, з метою виявлення недоліків у діяльності товариства;
- 5) запропонувати компенсацію за виявлені реальні недоліки в роботі.

Окремий вид конфліктів – це конфлікти інтересів. Конфлікти інтересів – це стан, відповідно до якого керівник організації або інша особа, що діє від її імені,

може враховувати свої інтереси чи інтереси близьких людей при виконанні поставлених доручень, що може негативно позначитись на організації (привести до втрат) [22].

В ТОВ «ВКП «Ватра» дотримуються таких принципів при виникненні конфлікту інтересів:

- вживати всіх можливих дій з метою недопущення появи такого конфлікту;
- повідомляти про виникнення конфлікту не пізніше наступного робочого дня;
- коли відома інформація про наявність чи можливість виникнення конфлікту інтересів, то не вчиняти дій чи не приймати рішень, що можуть до нього привести;
- вживати всіх необхідних заходів для врегулювання конфлікту.

В ТОВ «ВКП «Ватра» можуть застосовуватись різні види повідомлень про конфлікт інтересів:

- повідомлення при прийомі на роботу;
- повідомлення при отриманні нової посади;
- повідомлення при виникненні ситуацій, що можуть призвести до конфлікту інтересів.

При отриманні інформації про конфлікт інтересів директор ТОВ «ВКП «Ватра» має її ретельно перевірити. Якщо директор товариства отримає інформацію про виявлення конфлікту інтересів, він має протягом двох робочих днів врегулювати його. До способів врегулювання конфлікту інтересів можна віднести:

- обмеження доступу працівника до інформації, що може стати причиною конфлікту інтересів;
- відмова працівника (добровільна чи примусове відсторонення) від участі у обговоренні рішень, що можуть привести до конфлікту інтересів;
- зміна посадових обов'язків чи переведення на іншу посаду працівника для уникнення конфлікту інтересів;
- звільнення працівника (з власної ініціативи чи ініціативи керівництва).

В ТОВ «ВКП «Ватра» вважають за доречне при врегулюванні конфлікту інтересів обирати більш м'який спосіб врегулювання, але враховуючи всі обставини ситуації. Біль жорсткі заходи для врегулювання конфлікту інтересів слід враховувати тоді, коли більш м'які заходи не дали результату або коли ситуація виходить з-під контролю.

2.3 Аналіз причин виникнення та методів вирішення конфліктів в ТОВ «ВКП «Ватра»

Працівники – це основний ресурс будь-якої організації. Від того наскільки даний ресурс ефективно працює, залежать всі результати організації. Конфлікти – це один із факторів, які можуть суттєво змінити ефективність роботи працівників. Щоби оцінити ситуацію із конфліктами, а саме основні причини конфліктів та методи для їх вирішення в ТОВ «ВКП «Ватра», проведемо дослідження за допомогою анкетування. Для дослідження ми розробили анкету, яку подано в додатку А. Анкета включає 11 питань, які стосуються частоти конфліктів, причин їх виникнення і способів вирішення.

В опитуванні брали участь 40 респондентів, до складу яких входили директор товариства, його заступник з виробництва, начальник відділу кадрів, головний економіст і 3 начальники дільниць, а також працівники ТОВ «ВКП «Ватра», які працюють в різних підрозділах. Серед опитаних було 77 % чоловіків (31 особа) і 23% жінок (9 осіб).

Серед опитаних було 30% працівників віком 20-40 років (12 осіб), 47% працівників віком 40-60 років (19 осіб) і 23% працівників віком 60+ років (9 осіб). Як бачимо, в дослідженні взяли участь більшість працівників середнього і старшого віку.

Відповідаючи на питання щодо частоти виникнення конфліктів в ТОВ «ВКП «Ватра», 12% (5 осіб) респондентів вважають, що конфлікти виникають часто, 70% (28 осіб) – що інколи і лише 18% (7 осіб) вважають, що майже ніколи не виникають в товаристві конфлікти (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Частота виникнення конфліктів в досліджуваному товаристві
Джерело: складено автором на основі дослідження, проведеного в ТОВ «ВКП «Ватра»

Отже, 35 респондентів (88%) вважають, що конфлікти в досліджуваному товаристві виникають рідко. При цьому себе не вважають конфліктними 83% опитаних (33 особи), а в оточенні на роботі є конфліктні особи – 78% (31 особа).

На запитання «Як часто ви берете участь в конфліктній ситуації?» 13% опитаних (5 осіб) відповіли, що часто беруть участь у конфліктах, 25% (10 осіб) – беруть участь періодично, 30% (12 осіб) – інколи беруть участь, а 32% (13 осіб) намагаються уникнути конфліктів (рис.2.8).

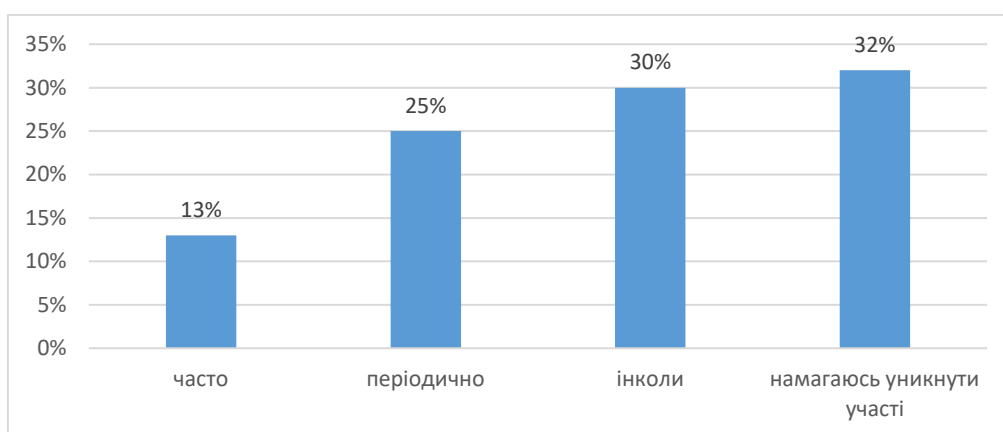


Рисунок 2.8 – Частота участі в конфліктній ситуації

Джерело: складено автором на основі дослідження, проведеного в ТОВ «ВКП «Ватра»

Зазвичай конфлікти в ТОВ «ВКП «Ватра» відбуваються між колегами всередині підрозділу (вибрали це твердження 47% опитаних або 19 осіб), між працівниками різних підрозділів (вибрали це твердження 23% опитаних або 9 осіб), між керівником і підлеглим (вибрали це твердження 20% опитаних або 8 осіб) та із замовниками (вибрали це твердження 10% опитаних або 4 особи) (рис. 2.9).

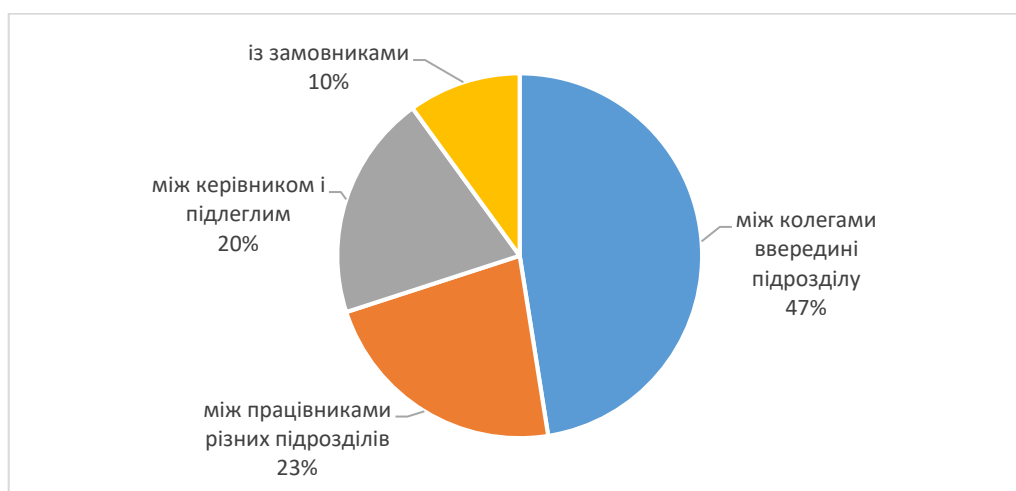


Рисунок 2.9 – Відповідь на питання про сторони конфлікту

Джерело: складено автором на основі дослідження, проведеного в ТОВ «ВКП «Ватра»

Як бачимо, найчастіше конфлікти в досліджуваному товаристві відбуваються всередині організації і в основному стосуються професійних відносин і виробничих питань (вказали 80% опитаних або 32 особи), а не особистих відносин (вказали 20% опитаних або 8 осіб).

Щодо основних причин конфліктних ситуацій в ТОВ «ВКП «Ватра», то найчастішою причиною респонденти вказали неправильну організацію діяльності (63% опитаних або 25 осіб). Також причинами конфлікту є несправедливий розподіл ресурсів і нагород (47% опитаних або 19 осіб), амбіції окремих працівників (38% опитаних або 15 осіб), некоректні дії керівників (20% опитаних або 8 осіб), несправедлива оплата праці (50% опитаних або 20 осіб), інші причини (15% опитаних або 6 осіб) (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Відповідь на питання про причини конфлікту в товаристві
Джерело: складено автором на основі дослідження, проведеного в ТОВ «ВКП «Ватра»

Аналізуючи відповіді на питання «Яка ваша типова поведінка під час конфлікту?», бо відповіді респондентів розподілились наступними чином (рис. 2.11):

- відповідь «зайняти нейтральну позицію» обрали 25% опитаних (10 осіб);
- відповідь «брати активну участь як сторона конфлікту» обрали 40% опитаних (16 осіб);
- відповідь «брати участь у вирішенні конфлікту» обрали 35% опитаних (14 осіб).



Рисунок 2.11 – Типова поведінка респондентів під час конфлікту
Джерело: складено автором на основі дослідження, проведеного в ТОВ «ВКП «Ватра»

Відповідно до опитування найбільший вплив на вирішення конфлікту в ТОВ «ВПК «Ватра» має директор товариства (так вважають 42% опитаних або 19 осіб). Також вважають, що вплив мають начальник підрозділу, в якому відбувається конфлікт (33% опитаних або 12 осіб), працівники (14% опитаних або 5 осіб) і засновники товариства (11% або 4 особи) (рис.2.12).

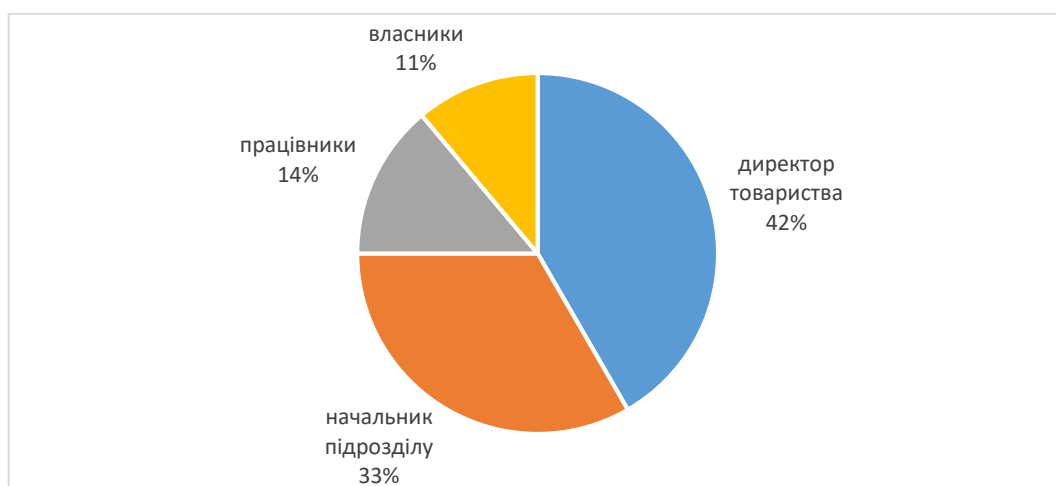


Рисунок 2.12 – Особа/особи, що мають найбільший вплив на вирішення конфлікту в досліджуваному товаристві

Джерело: складено автором на основі дослідження, проведеного в ТОВ «ВПК «Ватра»

Досліджуючи методи вирішення конфліктів в ТОВ «ВПК «Ватра», дійшли висновку, що застосовують різні методи, що вказали респонденти проведеного опитування. Так, застосовують примус (вказали 20% опитаних або 8 осіб), маневрування та ігнорування (вказали по 22% або по 9 осіб), компроміс (вказали 45% або 18 осіб), пристосування (вказали 25% або 10 осіб) і співпрацю (вказали 43% опитаних або 17 осіб) (рис. 2.13).

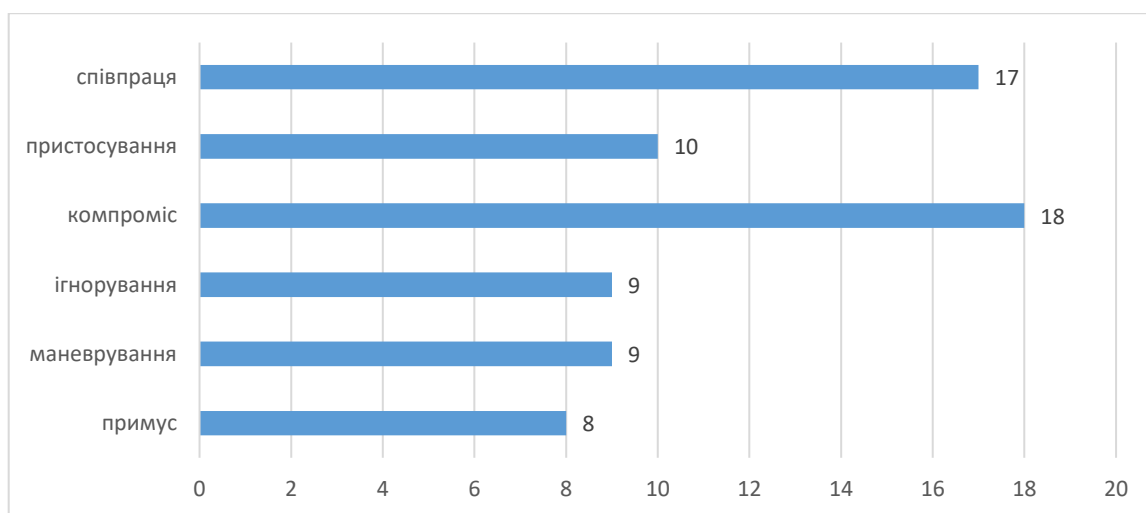


Рисунок 2.13 – Відповідь на питання про методи вирішення конфліктів в товаристві

Джерело: складено автором на основі дослідження, проведеного в ТОВ «ВКП «Ватра»

Що стосується ролі керівника товариства/підрозділу у конфлікті, то він обирає, на думку, опитаних таку роль, як ігнорує конфлікт (вважають 15% або 6 осіб), карає всіх за участь в конфлікті (вважають 20% або 8 осіб), шукає причини конфлікту і намагається його вирішити (вважають 45% опитаних або 18 осіб) і провокує конфлікти (вважають 20% опитаних або 8 осіб) (рис. 2.14).



Рисунок 2.14 – Роль керівника товариства/підрозділу у конфлікті

Джерело: складено автором на основі дослідження, проведеного в ТОВ «ВКП «Ватра»

Таким чином, аналіз рівня конфліктності в ТОВ «ВПК «Ватра» вказав, що рівень невисокий, до основних причин конфлікту відносять неправильну організацію діяльності і несправедливу оплату праці. Також можна сказати, що в досліджуваному товаристві правила поведінки працівників під час конфліктів тільки формуються, що вимагає активної роботи всього колективу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ТОВ «ВКП «ВАТРА»

3.1 Впровадження стратегії управління конфліктами на досліджуваному підприємстві

Будь-яке підприємство не застраховане від виникнення конфліктів, особливо в складні кризові часи, коли щодо майбутнього є високий рівень невизначеності. В організації працюють люди, які можуть стати учасником конфлікту як і в особистому житті, так і на робочому місці під час виконання професійних обов'язків. Причиною виникнення конфліктних ситуацій часто стають негативні фактори, котрі супроводжують такі наслідки, як неузгодженість, незрозумілість, незгода, високий рівень емоційності і інші наслідки, які потребують уточнення та вирішення. Проте якщо вчасно не працювати із наслідками конфліктів, то ситуація може загостритися і перерости в повноцінний конфлікт. Погоджуємось з думкою, що конфлікти є негативним явищем, яке призводить до збоїв у діяльності як окремого підрозділу, так і цілої організації. Проте, здійснюючи ефективне управління конфліктами, зокрема працюючи із запобіганням їх появи та зменшуючи поширення, ці негативні наслідки можна зменшити. А у випадку конфліктів, що вже тривають, то важливим є мінімізація їх впливу або повноцінне їх ліквідація та вирішення.

Таким чином, можна сказати, що наявність конфліктів в ТОВ «ВКП «Ватра» є негативним не тільки для господарської діяльності, а й для усіх працівників (для тих, які беруть участь в конфлікті, і для тих, які спостерігають за його розвитком). Наслідком конфліктної ситуації може стати поява великої кількості як поточних проблем, так і загроз для майбутньої діяльності і успіху.

Саме тому, щоб не допустити появи негативних наслідків, і має в організації відбуватись управління конфліктами, а його найефективнішим інструментом має бути не вибір методів вирішення конфлікту, так зване передконфліктне управління,

суть котрого зводиться до попередження ситуацій, в яких може виникнути конфлікт.

Дуже часто причиною виникнення конфліктів стають емоції людей. Тому, враховуючи цей момент, найкращим способом недопущення появи конфліктів в ТОВ «ВКП «Ватра» може стати роз'яснювальна робота необхідності проведення змін, впровадження інновацій та різних потрібних заходів, які ведуть до трансформації діяльності досліджуваного товариства. Варто також зауважити, що різні «таємниці» та приховування інформації можуть стати тими чинниками, що стають причиною конфлікту, а це може привести до погіршення активності і ефективності діяльності як окремого працівника, так і всього колективу організації.

Саме тому з метою забезпечення ефективного управління конфліктними ситуаціями і конфліктами в ТОВ «ВКП «Ватра» потрібно використовувати стратегію, в основу якої покладено такі взаємопов'язані етапи (рис. 3.1):

- оцінка умов і причин виникнення конфлікту;
- аналіз розвитку ситуації;
- оцінка ймовірного продовження конфлікту;
- розв'язання конфлікту і ліквідація наслідків.

Окрім того, одним із важливих методів управління конфліктом в ТОВ «ВКП «Ватра» має стати концепція, яка враховує твердження, що конфлікт – це не тільки негативні дії і результати для будь-якого підприємства загалом, а навпаки, конфлікт – це позитивний момент, особливо якщо він не є затяжним, адже він показує, що в колективі можуть існувати інші точки зору на ситуацію, можна буде шукати і обирати альтернативні методи вирішення, що дадуть змогу працювати над усуненням негативних моментів в діяльності організації і в майбутньому не допускати тих помилок, з якими вже стикались. Це стає позитивним досвідом для організації, що стимулює її до вдосконалення процесів і подальшого розвитку.

**Пропоновані етапи управління конфліктами на ТОВ «ВКП
«Ватра» із врахуванням запобігання їх виникнення та способів
розв’язку**

**1 Загальна організаційно-дослідницька
характеристика виникнення конфлікту**

- 1.1 Дослідження умов виникнення конфлікту та його сутності
- 1.2 Визначення виду конфлікту відповідно до класифікації
- 1.3 Визначення структури виникнення і розгортання конфлікту
- 1.4 Визначення основних і допоміжних функцій конфлікту

2 Аналіз розвитку конфліктної ситуації

- 2.1 Комплексний аналіз конфліктної ситуації
- 2.2 Оцінка еволюції розвитку конфлікту та можливих його наслідків

**3 Діагностика та обґрунтування конфлікту
та оцінка напрямів його продовження**

- 3.1 Детальний аналіз темпів обороту розвитку конфлікту
- 3.2 Загальна оцінка можливого продовження розвитку наявної конфліктної ситуації

**4 Розв’язання конфлікту та ліквідація його
наслідків**

- 4.1 Визначення основних шляхів вирішення конфлікту та остаточного завершення конфліктної ситуації
- 4.2 Розробка програми щодо попередження такого виду конфлікту в організації на перспективу

Рисунок 3.1 – Пропоновані етапи управління конфліктами
для ТОВ «ВКП «Ватра»

Джерело: сформовано автором

Опираючись на описані вище етапи, представимо наступну стратегію ефективного управління конфліктом на досліджуваному підприємстві із врахуванням можливих наслідків його вирішення (чи невирішення) (рис. 3.2). Дана стратегія також враховує можливі методи усунення і подолання наслідків.

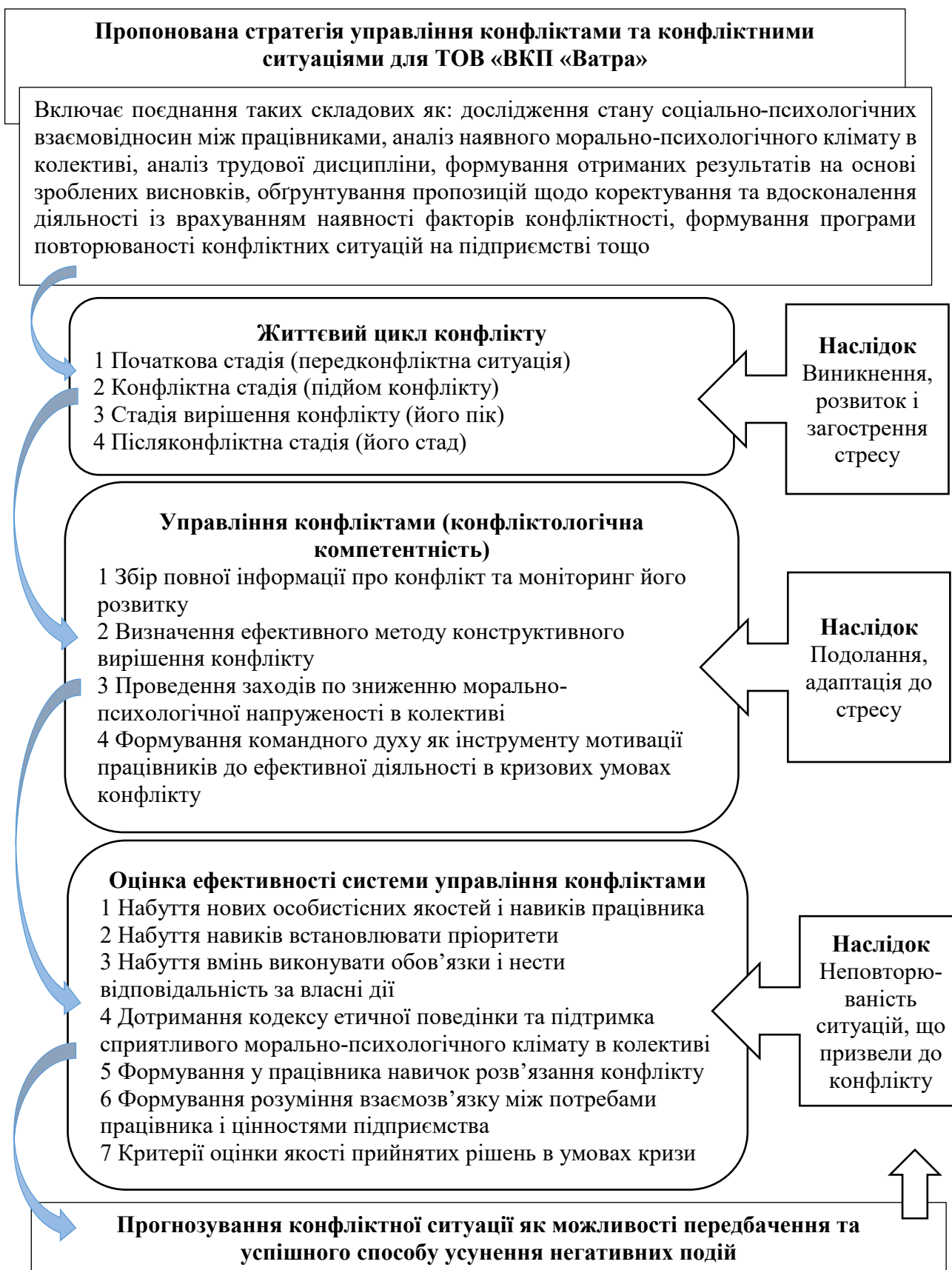


Рисунок 3.2 – Пропонована стратегія управління конфліктами
для ТОВ «ВКП «Ватра»

Джерело: сформовано автором

Зрозуміло, що в умовах війни і, як її наслідок, кризи ТОВ «ВКП «Ватра» не здатне діяти, не відчуваючи на собі впливу різного роду негативних ситуацій і конфліктів. Необхідність управління конфліктами в таких умовах вимагає від керівників товариства необхідності вирішення проблем та паралельного налагодження діалогу і співпраці в колективі. Разом з тим, під час конфлікту можна спостерігати відсутність позитивних емоцій і стосунків між працівниками, що веде до зростання емоційної напруги і дистанції між ними, а також зниження мотивації до ефективної діяльності. Тривалі нерозв'язані конфлікти часто ведуть до погіршення міжособистісних стосунків, руйнування клімату в колективі. В ситуаціях, коли керівники не вміють розв'язувати конфлікти або вважають за доречне ігнорувати їх, то це негативно позначається на всіх членах колективу, незалежно від їх посади і обов'язків.

Невирішені конфлікти є неприпустимою ситуацією, адже вони можуть стати причиною помилок в управлінні організацією. Тому конфлікти потрібно обов'язково спочатку проаналізувати, а потім шукати методи їх вирішення. Також важливо враховувати і суб'єктивну складову конфліктів, бо відсутність бажання у сторін співпрацювати, шукати компроміси і шукати виграші від спільної діяльності може призвести до негативних наслідків і значних витрат.

Проте найкращим вирішенням для ТОВ «ВКП «Ватра» кризових воєнних умовах стає використання конфліктів і конфліктних ситуацій для виявлення слабких і проблемних місць, усунення яких може підвищити результативність діяльності товариства. Та й взагалі, розуміння керівником ситуації і його вміння управління конфліктами є важливим для виживання товариства в складних умовах та для подальшого розвитку.

Отже, конфлікти завжди є випробуванням для керівників і працівників ТОВ «ВКП «Ватра», вони допомагають виявити основні проблеми та продумати майбутні дії для їх вирішення.

3.2 Рекомендації щодо впровадження посади психолога в ТОВ «ВКП «Ватра» задля можливості доступу працівників до психологічної підтримки при вирішенні конфліктів

Проведені дослідження конфліктів і управління ними в ТОВ «ВКП «Ватра» (про що було сказано в попередньому розділі) дозволили виділити основні причини появи конфліктів та оцінити ефективність наявної системи управління конфліктами в товаристві. Результати дослідження показали, що конфлікти на робочому місці найчастіше стосуються професійних відносин і виробничих питань. Найчастішими причинами конфлікту є неправильна організація діяльності, несправедливий розподіл ресурсів і нагород, амбіції окремих працівників, некоректні дії керівників, несправедлива оплата праці, інші причини.

Аналіз показав, що найбільший вплив на вирішення конфлікту має директор товариства та начальник підрозділу. Саме тому можна зробити висновок, що чинна система управління конфліктами оцінюється переважно як середньо ефективна, тому потрібні заходи для її покращення.

Відповідно до результатів проведеного дослідження, коли було встановлено основні проблеми системи управління конфліктами в ТОВ «ВКП «Ватра», рекомендуємо ввести нову посаду в штатний розпис досліджуваного підприємства – психолога. Введення цієї посади дозволить працювати в напрямку не тільки надання психологічної підтримки працівників в організації, а й працювати над виявленням і вирішенням як особистих, так і організаційних конфліктів між працівниками. Це дасть змогу сформувати більш конструктивну робочу атмосферу в товаристві.

Психолог – це фахівець, що вивчає і оцінює поведінку людей, їх розумові процеси, надає психологічну підтримку, сприяє формуванню сприятливих умов праці і комфортного психологічного клімату в колективі, а також працює із попередження, виявленням і вирішенням конфліктів. Під час конфліктів психолог може виступати посередником в спілкуванні сторін конфлікту. Він допомагає зрозуміти причини конфлікту, працює із аналізом емоцій та почуттів сторін, а також допомагає розвивати навички спілкування і вирішення проблем. При цьому психолог

має розуміти специфіку підприємства та його колективу, знати спеціальні психологічні техніки і методики для виконання своїх обов'язків загалом і для вирішення конфліктів зокрема [28].

Основні обов'язки психолога для ТОВ «ВКП «Ватра» [28]:

- 1) розробляє заходи для створення сприятливих умов праці на основі аналізу впливу відповідних факторів виробництва (психологічних, економічних і організаційних тощо), а також надає рекомендації для підвищення ефективності діяльності працівників;
- 2) залучається до складання планів (програм і проєктів) соціального розвитку товариства;
- 3) визначає психологічні фактори, що впливають на працівників під час їх діяльності;
- 4) залучається до процесів адаптації молодих фахівців;
- 5) залучається в процеси управління персоналом (вивчає причини плинності кадрів, аналізує добір і розстановку працівників, розробляє рекомендації по вдосконаленню кадрової політики);
- 6) забезпечує психологічну підтримку працівникам в різних ситуаціях (в тому числі під час конфліктів);
- 7) працює над розвитком комунікаційних навичок і емпатії у працівників, особливо під час конфліктів;
- 8) виступає посередником у конфліктах, надає нейтральну підтримку його сторонам, що створює можливості для обговорення проблем і пошуку варіантів компромісу і співробітництва;
- 9) проводить навчання для працівників щодо активного слухання, розвитку емпатії, розвитку навичок спілкування, командної взаємодії тощо.

Впровадження посади психолога в штатний розпис ТОВ «ВКП «Ватра» має посприяти формуванню робочого середовища, яке є більш комфортним і сприятливим для ефективної діяльності. В результаті такого підходу можна буде підвищити продуктивність діяльності, зменшити напругу в колективі і уникати порушень у роботі підрозділів. Також психолог сприятиме формуванню

позитивного іміджу товариства, зміцненню корпоративного духу і зростанню соціальної відповідальності підприємства перед власними працівниками.

Отже, психолог стане важливою компонентою управлінської системи ТОВ «ВКП «Ватра», сприяючи досягненню високого рівня продуктивності діяльності, що вплине на зростання конкурентоспроможності досліджуваного товариства.

З метою оцінки результатів, які ТОВ «ВКП «Ватра» отримає внаслідок впровадження посади психолога, сформуємо табл. 3.1. В даній таблиці відображено фактичну інформацію про конфліктні ситуації і очікувані результати, що будуть отримані завдяки покращенню системи управління конфліктами в досліджуваному товаристві. Основними показниками, які взято до уваги при оцінці ситуації, є частота виникнення конфліктів і частота участі працівників в них, сфера і основні причини конфліктів, а також методи, що застосовуються для вирішення конфліктів.

Таблиця 3.1 – Очікувані результати від впровадження посади психолога в ТОВ «ВКП «Ватра»

№	Показник	Фактичні дані (згідно опитування)	Очікувані результати	Метод оцінки
1	2	3	4	5
1.	Частота виникнення конфліктів	12% часто, 70% інколи, 18% майже ніколи	Зниження частоти на 20-30%	Статистика звернень до психолога
2.	Частота участі в конфліктах	13% часто, 25% періодично, 30% інколи, 32% уникають конфліктів	Часто – до 5%, уникають конфліктів – до 40%	Повторне опитування
3.	Основні причини конфліктів	63% - неправильна організація діяльності; 50% - несправедлива оплата праці; 47% - несправедливий розподіл ресурсів і нагород; 38% - амбіції окремих працівників; 20% - некоректні дії керівників	Зниження кількості випадків із цими причинами завдяки роботі психолога	Аналіз причин звернень
4.	Сфера конфліктів	80% стосуються професійних відносин і виробничих питань, 20% стосуються особистих відносин	Зниження гостроти цих конфліктів через роботу психолога	Повторне опитування

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
5.	Типова поведінка під час конфлікту	зайняти нетривіальну позицію - 25%; брати активну участь як сторона конфлікту - 40%; брати участь у вирішенні конфлікту - 35%	Зростає частка тих, хто готовий брати участь у вирішенні конфлікту	Повторне опитування
6.	Методи, що застосовуються для вирішення конфлікту	примус - 20%; маневрування - 22%; ігнорування - 22%; компроміс - 45%; пристосування - 25%; співпраця - 43%	Підвищення до 60% випадків застосування співпраці для вирішення конфлікту	Повторне опитування

Джерело: сформовано автором

Отже, впровадження посади психолога дозволить підвищити ефективність системи управління конфліктами в організації ТОВ «ВКП «Ватра». Як результат введення посади можна сподіватися на зниження частоти конфліктів, активніша участь працівників у їх вирішенні і зростання рівня задоволення умовами праці. Завдяки роботі психолога можна очікувати зменшення кількості обов'язків, які виконують керівники в товаристві, покращення командної взаємодії та зростання рівня конструктивності в спілкуванні. Всі ці чинники призведуть до покращення клімату в колективі та зростання результативності діяльності досліджуваної організації.

Організаційно посада психолога буде включена в структуру відділу кадрів. Цей відділ найбільш підходить для цієї посади, оскільки діяльність фахівця тісно пов'язана з кадровими питаннями. В межах своєї діяльності психолог буде співпрацювати з іншими працівниками відділу кадрів, керівниками та працівниками інших підрозділів, працюючи над питаннями формування клімату в колективі, соціального розвитку товариства та вирішення проблем, пов'язаних із управлінням персоналом.

Впровадження посади психолога потребуватиме таких витрат, як витрати на оплату праці, створення та оснащення робочого місця, додаткове навчання задля

підвищення власної кваліфікації та знайомство з новими психологічними методиками, а також витрати на зовнішню підтримку, розрахунок яких подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок величини витрат на впровадження посади психолога у структуру ТОВ «ВКП «Ватра» на 2025 рік

№	Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю, тис. грн.	Загальна сума, тис. грн.
1	2	3	4	5
1.	Заробітна плата	12 місяців	15,0	180,0
2.	Робоче місце (меблі, техніка, ліцензійне програмне забезпечення)	1 комплект	17,0	17,0
3.	Зовнішня підтримка	12 місяців	2,0	24,0
4.	Підвищення кваліфікації (тренінги)	2 курси	6,5	13,0
5.	Непередбачені витрати	-	-	5,0
	Всього			239,0

Джерело: сформовано автором

Впровадження посади психолога в штатному розписі ТОВ «ВКП «Ватра» є інвестицією в соціальний розвиток підприємства. Величина витрат на утримання посадової одиниці дорівнює 239,0 тис. грн. Ця сума є порівняно невеликою, але наявність фахівця такого профілю принесе багато користі досліджуваному товариству.

3.3 Обґрунтування доцільності організації тренінгів/семінарів з вирішення конфліктів для працівників ТОВ «ВКП «Ватра»

Прийнятною практикою в бізнесі є проведення тренінгів/семінарів для працівників організацій. Тому пропонуємо для ТОВ «ВКП «Ватра» проводити тренінги з вирішення конфліктів. Тренінг проводитиме психолог, посаду якого пропонуємо ввести в штатний розпис досліджуваного товариства (див. п.3.2). В окремих випадках можна буде залучати і сторонніх фахівців.

Тренінги/семінари з вирішення конфліктів – це зазвичай структуровані заняття, які проводять з метою надання людям навичок і методів для ефективного управління та вирішення конфліктів як в особистому житті, так і на робочому місці. В організаціях такі заняття спрямовані на підвищення здатності працівників розуміти складні ситуації, шукати взаєморозуміння і налагоджувати продуктивні стосунки з колегами. Завдяки проведенню тренінг/семінар з вирішення конфліктів працівники можуть працювати над вирішенням конфліктів, шукати рішення, які задовільняють усіх учасників конфлікту, а не уникати конфліктів чи перетворювати їх на постійну ворожнечу [30].

В табл. 3.3 подані переваги від проведення тренінгів/семінарів з вирішення конфліктів, які отримає керівництво ТОВ «ВКП «Ватра» і його працівники.

Таблиця 3.3 – Переваги від проведення тренінгів/семінарів з вирішення конфліктів, які отримає керівництво ТОВ «ВКП «Ватра» і його працівники

№ п/п	Переваги від проведення тренінгів	
	Для керівництва	Для працівників
1	2	3
1	- налагодження ефективної співпраці між працівниками і підрозділами	- покращення комунікативних навичок
2	- командна робота	- розвиток активного слухання і емпатії
3	- покращення навичок ведення переговорів із клієнтами та результатів переговорів	- зростання взаєморозуміння між людьми
4	- підвищення мотивації	- підвищення згуртованості
5	- запобігання ескалації конфліктів	- управління власними емоціями

Джерело: сформовано автором

Під час тренінгів/семінарів потрібно вчити працівників методам аналізу конфліктної ситуації і пошуку способів вирішення конфлікту. На нашу думку, найдоцільнішим методом, який варто застосовувати в ТОВ «ВКП «Ватра», є метод картографічного аналізу. Цей метод можна застосовувати до будь-яких конфліктів. Його можна застосовувати працівнику самотійно, але найкращий результат буде, коли працівник його використовуватиме разом з психологом. Метод можна застосовувати як і щодо вирішення індивідуального конфлікту, так і для вирішення групового конфлікту, залучивши до обговорення всіх учасників конфлікту.

Метод картографічного аналізу – це метод, який рекомендовано використовувати для визначення суті конфлікту, а також розробки способів його вирішення. Він передбачає графічне зображення компонент конфлікту, послідовний аналіз поведінки його сторін, визначення основної причини (проблеми) конфлікту, потреб і побоювань сторін, а також розробка способів усунення чинників, що є першопричиною конфлікту. Метод був розроблений австралійськими вченими Х. Корнеліусом і Ш. Фейром і опублікований в 1989 році у праці «Виграти може кожен».

Суттю методики є складання карти конфлікту (рис. 3.3), на якій відображають основні компоненти (проблема, учасники, потреби і побоювання учасників).

Учасник 1	Учасник 2
Потреби:	Потреби:
Бажання:	Бажання:
Побоювання:	Побоювання:
Взаємини	
Учасник 3	Учасник 4
Потреби:	Потреби:
Бажання:	Бажання:
Побоювання:	Побоювання:

Рисунок 3.3 – Шаблон карти аналізу конфлікту

Джерело: [27]

Робота з картою аналізу конфлікту має такі переваги:

- зниження надмірної емоційності і перехід до конструктивної діяльності;
- з'являється можливість висловити власну точку зору і обговорити ситуацію;
- формується атмосфера взаємоповаги і взаєморозуміння;
- з'являється можливість пошуку нової інформації про конфліктну ситуацію;
- можна побачити різні точки зору на ситуацію;
- можна виявити деталі, які допоможуть зрозуміти ситуацію;

- полегшується процес пошуку рішення, особливо нетрадиційного.

Використання методу картографічного аналізу і побудова його карти включає три основні етапи (рис.3.4).

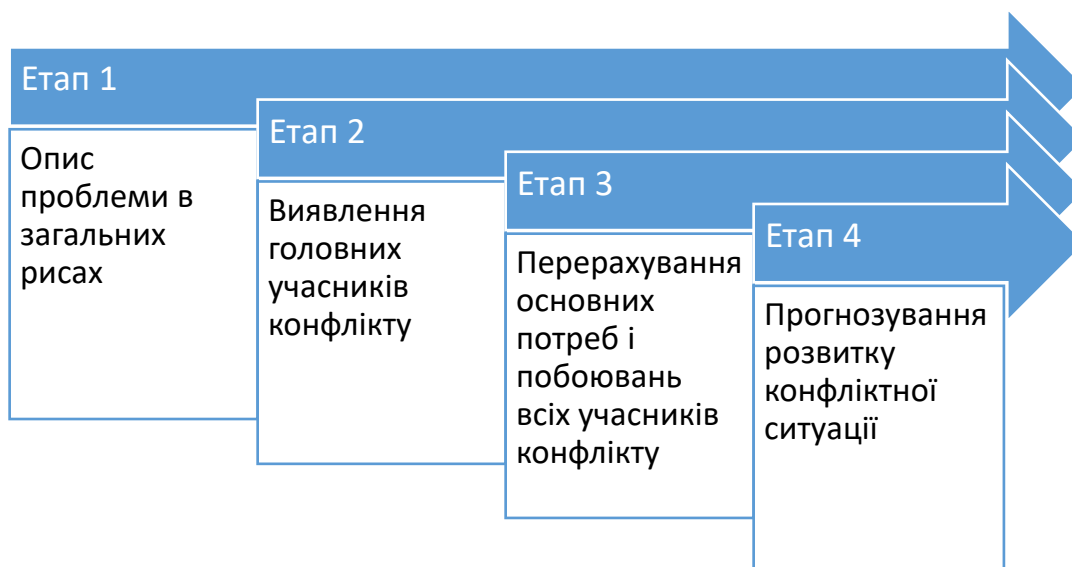


Рисунок 3.4 – Етапи процесу побудови карти конфлікту

Джерело: [27, 32]

Розглянемо детальніше кожен етап процесу побудови карти конфлікту.

Етап 1 Опис проблеми в загальних рисах. Етап передбачає опис проблеми, але не детально, а в загальному. Тут важливо зрозуміти природу конфлікту, а не детально відобразити суть проблеми. Проблему вже будемо визначати під час етапу 3. Наприклад, якщо між працівником і рештою колективу певного відділу виник конфлікт, то його проблему можна визначити як «спілкування». Важливим є те, що на цьому етапі проблему не потрібно визначати так, що є лише двоякий вибір протилежностей «так» чи «ні». При описі конфлікту важливо залишити можливість пошуку і розвитку оригінальних рішень.

Етап 2 Виявлення головних учасників конфлікту. Визначаючи учасників конфлікту, потрібно вказувати як окремих людей, так і команди, групи, відділи або навіть цілі організації. Можна об'єднати в одну групу учасників конфлікту, які є сторонами конфлікту і мають певні спільні потреби. Наприклад, відбувається конфлікт між двома працівниками певного підрозділу, то учасники конфлікту, яких

варто внести в карту, – це ці працівники, інші працівники цього підрозділу (їх можна об'єднати в групу), а також керівник цього відділу.

Етап 3 Перерахування основних потреб і побоювань всіх учасників конфлікту. Даний етап має на меті, щоб для усіх учасників конфлікту було визначено бажання, потреби учасників, мотиви їх поведінки в конфліктній ситуації певним чином.

Етап 4 Прогнозування розвитку конфліктної ситуації. Проаналізувавши поведінку учасників конфлікту, роблять висновки про майбутні дії учасників, а також обирають заходи, які допоможуть уникнути подальшого зіткнення інтересів і негативного розвитку ситуації.

Приклад заповнення карти аналізу конфлікту подано на рис. 3.5.

Учасник 1 – керівник відділу	Учасник 2 – працівниця (матір-одиначка)
<i>Потреби:</i> 1) забезпечити виконання завдань; 2) сприяти розв'язанню конфлікту; 3) мати заробіток. <i>Бажання:</i> 1) забезпечити продуктивність діяльності відділу; 2) показати, що особисті проблеми інших небайдужі; 3) правильно вплинути на підлеглих <i>Побоювання:</i> 1) втрата контролю; 2) незадоволеність сторін конфлікту; 3) скарги директору; 4) втрата престижу; 5) формування негативного іміджу	<i>Потреби:</i> 1) мати заробіток; 2) мати підтримку і розуміння; <i>Бажання:</i> 1) забезпечити догляд за дитиною; 2) довести, що може бути хорошою матір'ю; 3) показати, що хороший працівник <i>Побоювання:</i> 1) втрата роботи; 2) втрата поваги і розуміння; 3) можливість скарги про невиконання батьківських обов'язків; 4) відчуття безсилля
Конфлікт в зв'язку із відсутністю працівника на робочому місці	
Учасник 3 – інші працівники відділу	
<i>Потреби:</i> 1) повага до їх статусу і кваліфікації; 2) стабільність; 3) надійність; 4) мати заробіток <i>Бажання:</i> 1) працювати ритмічно; 2) проявити турботу про колегу 3) відсутність збільшення навантаження <i>Побоювання:</i> 1) поглиблення проблеми; 2) користування їх добротою; 3) неможливість відмовитись від більшого навантаження; 4) втрата контролю; 5) неефективність власної діяльності	

Рисунок 3.5 – Приклад заповнення карти аналізу конфлікту

Джерело: сформовано автором

Проведення тренінгів/семінарів потребує певних витрат. В табл. 3.4 подано перелік витрат на проведення тренінгів/семінарів з вирішення конфліктів в ТОВ «ВПК «Ватра».

Таблиця 3.4 – Розрахунок бюджету витрат на проведення тренінгів/семінарів з вирішення конфліктів в ТОВ «ВПК «Ватра»

№	Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю, тис. грн.	Загальна сума, тис. грн.
1	2	3	4	5
1.	Премія за підготовку матеріалу на тренінг	2 тренінги	10,0	20,0
2.	Виготовлення роздаткового матеріалу	10 комплектів на захід	0,1	12,0
3.	Організація навчальних заходів	1 захід в місяць	1,0	12,0
	Всього			44,0

Джерело: сформовано автором

Таким чином, проведення навчальних заходів в ТОВ «ВПК «Ватра» вартуватиме 44,0 тис. грн. на рік. Це невеликі порівняно кошти, але користь від проведення тренінгів значна, адже можна налагодити більш ефективну співпрацю в колективі, згуртувати і мотивувати працівників на продуктивну діяльність.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Основні причини виробничого травматизму і професійних захворювань та заходи щодо їх запобігання

Рівень травматизму у виробничій сфері тісно пов'язаний з технологічними процесами, обладнанням, а також організацією виробництва та ергономічною організацією робочого місця.

Під виробничою травмою розуміють ушкодження, яке виникло в працівників при виконанні роботи на території виробничого підприємства чи установи і спричинило порушення цілісності тканини або функції органу чи організму.

У процесі виробництва на організм людини діють як засоби, так і предмети праці. Травмуватися під час виконання трудових обов'язків працівник також може через порушення санітарно-гігієнічного режиму на виробництві або через чинники особистого характеру, які стосуються дотримання технологічної та трудової дисципліни. Успішна профілактика виробничого травматизму та професійної захворюваності можлива лише при умові ретельного вивчення причин їх виникнення. Для полегшення цього завдання прийнято поділяти причини виробничого травматизму і професійної захворюваності на наступні основні групи: організаційні, технічні, санітарно-гігієнічні, економічні, психофізіологічні.

Організаційні причини: відсутність або неякісне проведення навчання з питань охорони праці; відсутність контролю; порушення вимог інструкцій, правил, норм, стандартів; невиконання заходів щодо охорони праці; порушення технологічних регламентів, правил експлуатації устаткування, транспортних засобів, інструменту; порушення норм і правил планово-попереджувального ремонту устаткування; недостатній технічний нагляд за небезпечними роботами; використання устаткування, механізмів та інструменту не за призначенням.

Технічні причини: несправність виробничого устаткування, механізмів, інструменту; недосконалість технологічних процесів; конструктивні недоліки

устаткування, недосконалість або відсутність захисного огороження, запобіжних пристроїв, засобів сигналізації та блокування.

Санітарно-гігієнічні причини: підвищений (вище ГДК) вміст у повітрі робочих зон шкідливих речовин; недостатнє чи нераціональне освітлення; підвищені рівні шуму, вібрації; незадовільні мікрокліматичні умови; наявність різноманітних випромінювань вище допустимих значень; порушення правил особистої гігієни.

Економічні причини: нерегулярна виплата зарплати; низький заробіток; неритмічність роботи; прагнення до використання понаднормової роботи; робота за сумісництвом чи на двох різних підприємствах.

Психофізіологічні причини: помилкові дії внаслідок втоми працівника через надмірну важкість і напруженість роботи; монотонність праці; хворобливий стан працівника; необережність; невідповідність психофізіологічних чи антропометричних даних працівника використовуваній техніці чи виконуваній роботі; незадоволення роботою; несприятливий психологічний мікроклімат у колективі.

Основні заходи щодо профілактики та усунення причин виробничого травматизму і професійних захворювань поділяють на технічні та організаційні.

До технічних заходів належать заходи з виробничої санітарії та техніки безпеки. Заходи з виробничої санітарії передбачають організаційні, гігієнічні та санітарно-технічні заходи та засоби, що запобігають дії на працюючих шкідливих виробничих чинників. Це створення комфортного мікроклімату шляхом влаштування відповідних систем опалення, вентиляції, кондиціонування повітря; теплоізоляція конструкцій будівлі та технологічного устаткування; заміна шкідливих речовин та матеріалів нешкідливими; герметизація шкідливих процесів; зниження рівнів шуму та вібрації; встановлення раціонального освітлення; забезпечення необхідного режиму праці та відпочинку, санітарного та побутового обслуговування.

Заходи з техніки безпеки передбачають систему організаційних та технічних заходів та засобів, що запобігають дії на працюючих небезпечних виробничих

чинників. До них належать: розроблення та впровадження безпечного устаткування; механізація та автоматизація технологічних процесів; використання запобіжних пристосувань, автоматичних блокувальних засобів; правильне та зручне розташування органів керування устаткуванням; впровадження систем автоматичного регулювання, контролю та керування технологічними процесами, принципово нових нешкідливих та безпечних технологічних процесів.

До організаційних заходів належать: правильна організація роботи, навчання, контролю та нагляду з охорони праці; дотримання трудового законодавства, міжгалузевих та галузевих нормативних актів про охорону праці; впровадження безпечних методів та наукової організації праці; проведення оглядів, лекційної та наочної агітації і пропаганди з питань охорони праці; організація планово-попереджувального ремонту устаткування, технічних оглядів та випробувань транспортних та вантажопідіймальних засобів, посудин, що працюють під тиском.

4.2 Проведення комплексу інженерно-технічних, технологічних і організаційних заходів для підвищення стійкості роботи ТОВ «ВКП «Ватра» в надзвичайних ситуаціях

Підвищення стійкості роботи підприємств і установ досягається завчасним проведенням комплексу інженерно-технічних, технологічних та організаційних заходів, які спрямовані на максимальне зниження дії вражаючих факторів і створення умов для ліквідації наслідків НС.

Інженерно-технічні заходи – це комплекс робіт, що забезпечують підвищення стійкості виробничих будинків і споруд, обладнання, комунально-енергетичних систем:

1. Захист основних виробничих фондів від вражаючих факторів, в тому числі і від вторинних, які виникають в умовах НС: підвищення протидії будинків, споруд і конструкцій об'єкта до вражаючих факторів та захист технологічного обладнання, верстатів, систем і комунікацій та інших засобів, що формують основу виробничого процесу.

2. Створення надійних систем електро-, водо- та теплозабезпечення об'єктів:

- підвищення стійкості електрозабезпечення: розподіл схеми електромереж на незалежно працюючі частини; за кільцювання електромереж та підключення їх до декількох джерел енергозабезпечення;

- створення резерву дизельних електростанцій;

- підвищення стійкості систем водопостачання: водопостачання від двох незалежних джерел, одне з яких підземне; захист вододжерел та резервуарів чистої води; створення обвідних ліній навколо водонапірних веж;

3. Підвищення стійкості систем газо-, тепло- та паливозабезпечення: розподільні газопроводи робити підземними та передбачати їх кільцювання: газорозподільні станції та опорні пункти обвідних газопроводів передбачати в підземному варіанті; встановлювати в основних вузлових точках систем газозабезпечення автоматичні вимикаючі пристрої, які спрацювують при аваріях.

4. Підвищення протипожежної стійкості: максимальне скорочення запасів палива та вибухонебезпечних речовин; проведення профілактичних протипожежних заходів; підготовка сил і засобів пожежогасіння.

Технологічні заходи забезпечують підвищення стійкості роботи об'єктів шляхом зміни технологічного процесу, що сприяє спрощенню виробництва продукції та усуває можливість виникнення вторинних вражаючих факторів.

Організаційні заходи передбачають розробку і планування дій керівного командно-начальницького складу штабу, служб і формувань ЦЗ щодо захисту робітників і службовців, проведення РІНР, відновлення виробництва, а саме:

1. Забезпечення надійного захисту робітників та службовців від вражаючих факторів сучасної зброї, аварії, катастрофи і стихійного лиха (досягається комплексним використанням чотирьох основних способів: укриттям людей в захисних спорудах; проведенням евакозаходів; радіаційно-хімічним захистом; медичним і біологічним захистом);

2. Висока підготовка керівного складу;

3. Своєчасне прийняття вірних рішень та постановка завдань підлеглим у відповідності до обстановки, що склалася

4. Стійке забезпечення всім необхідним для випуску запланованої продукції: наявність кількох джерел постачання та створення запасів сировини, палива, комплектуючих вузлів і деталей, обладнання на випадок дезорганізації постачання;

5. Підвищення надійності та оперативності управління виробництвом та ЦЗ:

- підготовка захищених пунктів управління, обладнаних автоматизованими робочими місцями і сучасними засобами зв'язку з основними та резервними каналами, можливістю перебування на них тривалий термін;

- забезпечення можливості своєчасного оповіщення, оперативного інформування та доведення команд до кожного працівника та службовця ОГ по основним та дублюючим каналам зв'язку та іншими способами.

6. Підготовка до прискореного (негайного) відновлення порушеного виробництва:

- розробка необхідної технічної та технологічної документації;
- створення запасів матеріальних засобів для відновлювальних робіт;
- наявність типових планів організації відновлювальних робіт для різних вражаючих факторів;

- визначення черговості робіт по відновленню виробництва з урахуванням наявних ресурсів та місцевих умов.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В дослідженні розглянуті теоретичні засади появи і вирішення конфліктів в організації та визначені практичні рекомендації для вдосконалення напрямів вирішення конфліктів. Стосунки з людьми часто передбачають конфлікти. Особливо часто трапляються конфлікти на робочих місцях. Проте ставлення до конфліктів двояке: з однієї сторони, конфлікти – це погано, бо вони негативно впливають на мікроклімат в колективі і можуть привести до погіршення результатів роботи і стресів у працівників, з іншої сторони – конфлікти стимулюють до змін і розвитку, що дозволить організації зайняти кращі позиції на ринку. Проте всі науковці погоджуються з точкою зору, що конфлікти потрібно вивчати і їх потрібно вирішувати. І основна роль при вирішенні конфліктів належить керівнику організації.

ТОВ «ВКП «Ватра» засноване 13 січня 1995 року. Дане товариство – це підприємство світлотехнічної галузі, яке виготовляє освітлювальні засоби. В 2022 році в зв'язку з воєнними діями в підприємства були проблеми, адже частина його покупців була на сході України і вже не могла купляти продукцію товариства. Саме така ситуація привела до того, що в 2022 році ТОВ «ВКП «Ватра» отримало чистий збиток в розмірі 284,0 тис. грн. Проте в 2023 році ситуація дещо виправилась і товариство знову наростило обсяги збуту до рівня 2021 року і стало прибутковим, отримавши чистий прибуток в розмірі 1343,0 тис. грн.

Протягом 2021-2023 років відбулося зменшення загальної чисельності працівників ТОВ «ВКП «Ватра» зі 118 до 102 осіб. Якщо розглянути зміни по категоріях працівників, то чисельність керівників товариства за 2021-2023 роки не змінилась, а чисельність спеціалістів і робітників зменшилась. Зменшення чисельності спеціалістів на підприємстві було по 1 особі щороку, а робітників – на 8 осіб в 2022 році і 6 осіб в 2023 році. Не дивлячись на вказані тенденції найбільшу частку в структурі працівників ТОВ «ВКП «Ватра» продовжують займати саме робітники (в 2023 році їх частка дорівнювала 73,5%).

В ТОВ «ВКП «Ватра» немає спеціального підрозділу чи посадової особи для вирішення конфліктів. Основні обов'язки по розв'язанню конфліктів покладено на керівників структурних підрозділів чи керівника товариства. Це не дуже продумано, бо керівникам часто складно зрозуміти суть конфліктів, адже кожна сторона намагається подати ситуацію таким чином, що вона постраждала і її образили. В товаристві відсутні окремі документи щодо дії у конфліктних ситуаціях і вибору способів їх вирішення. Керівники і працівники при вирішенні конфліктів опираються на здоровий глузд, дотримання трудової дисципліни та етичні підходи до діяльності.

Щоби оцінити ситуацію із конфліктами, а саме основні причини конфліктів та методи для їх вирішення в ТОВ «ВКП «Ватра», було проведено дослідження за допомогою анкетування. Анкета включає 11 питань. В опитуванні брали участь 40 респондентів, до складу яких входили директор товариства, його заступник з виробництва, начальник відділу кадрів, головний економіст і 3 начальники дільниць, а також працівники ТОВ «ВКП «Ватра», які працюють в різних підрозділах. Серед опитаних було 77 % чоловіків (31 особа) і 23% жінок (9 осіб).

88% опитаних вважають, що конфлікти в досліджуваному товаристві виникають рідко. При цьому себе не вважають конфліктними 83% опитаних, а в оточенні на роботі є конфліктні особи – 78%. Найчастіше конфлікти в досліджуваному товаристві відбуваються всередині організації і в основному стосуються професійних відносин і виробничих питань (вказали 80% опитаних), а не особистих відносин. Щодо основних причин конфліктних ситуацій в ТОВ «ВКП «Ватра», то найчастішою причиною респонденти вказали неправильну організацію діяльності (63% опитаних). Також причинами конфлікту є несправедливий розподіл ресурсів і нагород, амбіції окремих працівників, некоректні дії керівників, несправедлива оплата праці та інші причини.

Найбільший вплив на вирішення конфлікту в ТОВ «ВКП «Ватра» має директор товариства та начальник підрозділу, в якому відбувається конфлікт. При вирішенні конфліктів в ТОВ «ВКП «Ватра» застосовують різні методи, зокрема примус (вказали 20% опитаних), маневрування та ігнорування (вказали по 22%),

компроміс (вказали 45%), пристосування (вказали 25%) і співпрацю (вказали 43% опитаних). Також можна сказати, що в досліджуваному товаристві правила поведінки працівників під час конфліктів тільки формуються, що вимагає активної роботи всього колективу.

Саме тому з метою забезпечення ефективного управління конфліктними ситуаціями і конфліктами в ТОВ «ВКП «Ватра» потрібно використовувати стратегію, в основу якої покладено такі взаємопов'язані етапи: оцінка умов і причин виникнення конфлікту, аналіз розвитку ситуації, оцінка ймовірного продовження конфлікту, розв'язання конфлікту і ліквідація наслідків, а також запропоновано модель для її розробки.

Для ефективного вирішення конфліктів рекомендуємо ввести нову посаду в штатний розпис в ТОВ «ВКП «Ватра» – психолога. Введення цієї посади дозволить працювати в напрямку не тільки надання психологічної підтримки працівників в організації, а й працювати над виявленням і вирішенням як особистих, так і організаційних конфліктів між працівниками. Це дасть змогу сформувати більш конструктивну робочу атмосферу в товаристві та підвищити ефективність його діяльності. Організаційно посада психолога буде включена в структуру відділу кадрів. Впровадження посади психолога в штатному розписі ТОВ «ВКП «Ватра» є інвестицією в соціальний розвиток підприємства. Величина витрат на утримання посадової одиниці дорівнює 239,0 тис. грн. Ця сума є порівняно невеликою, але наявність фахівця такого профілю принесе багато користі досліджуваному товариству.

Прийнятною практикою в бізнесі є проведення тренінгів/семінарів для працівників організацій. Тому пропонуємо для ТОВ «ВКП «Ватра» проводити тренінги з вирішення конфліктів. Тренінг проводитиме психолог, посаду якого пропонуємо ввести в штатний розпис досліджуваного товариства. В окремих випадках можна буде залучати і сторонніх фахівців. Під час тренінгів/семінарів потрібно вчити працівників методам аналізу конфліктної ситуації і пошуку способів вирішення конфлікту. На нашу думку, найдоцільнішим методом, який варто застосовувати в ТОВ «ВКП «Ватра», є метод картографічного аналізу. Суттю

методики є складання карти конфлікту, на якій відображають основні компоненти (проблема, учасники, потреби і повоювання учасників).

Проведення тренінгів/семінарів в ТОВ «ВПК «Ватра» потребує певних витрат. Їх розмір дорівнює 44,0 тис. грн. на рік. Це невеликі порівняно кошти, але користь від проведення тренінгів значна, адже можна налагодити більш ефективну співпрацю в колективі, згуртувати і мотивувати працівників на продуктивну діяльність.

Отже, надані рекомендації дадуть змогу підвищити ефективність вирішення конфліктів в ТОВ «ВПК «Ватра».

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Вітомський Ю. Л., Паращенко Л. І., Наконечна Н. В. Організаційні конфлікти та особливості їх розв'язання. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/nakonechna_0004.pdf
2. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. Ефективна економіка. 2020. №10. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.4
3. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012. №48. С. 236-242. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_48_236.pdf
4. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/63427/1/0057381.pdf>
5. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації. За заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с. URL: https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf
6. Кавиліна Г. К. Конфліктологія: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності: 012 Дошкільна освіта. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с. URL: <http://surl.li/vvzpvj>
7. Назаренко С. А., Постіва М. В. Запобігання та вирішення конфліктів в управлінні організацією. АГРОСВІТ. 2024. №11. С. 104-110. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.11.104
8. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>

9. Кравчук Ю., Шутяк І. (2021). Conflicts in the organization and methods of their resolution. *SWorldJournal*, 5(07-05), 32–35. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-07-05-027>
10. Чмир М. Управління конфліктами в організації. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19325/1/741-743.pdf>
11. Управління конфліктами. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 – менеджмент всіх форм навчання. Укл.: Мекшун Л.М. Чернігів: ЧНТУ, 2019. 72 с. URL: <http://surl.li/osncoy>
12. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) 2024. № 1(50). С. 84-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10>
13. Юрик Н., Шведа Н. Управління конфліктами під час прийняття та реалізації управлінських рішень. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м.Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 217с. С. 203-205.
14. Козак М., Мосій О.Б. Шляхи подолання конфліктів у колективі // Матеріали міжнародної студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“ (2018)/ Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль: 2018. С. 103. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25228>
15. Маслянюк Б.М., Юрик Н.Є. Роль та значення керівників в процесі управління конфліктами на підприємстві. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Mechanisms of Scientific and Technical Potential Development». 23-24 листопада 2023 року. Дніпро: ФОП Мареніченко. С.94-95.
16. Шведа Н. М., Драпак А. В. Конфлікти в організації та поведінка при їх виникненні. Міжнародна науково-практична конференція “Сталий розвиток, цифровізація та економічна безпека: майбутнє світової економіки та права” (м.

Кропивницький, 6 листопада 2024 року). URL:
<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46494>

17. ТОВ ВКП «Ватра»: загальна інформація про підприємство.
 URL:<https://clarity-project.info/edr/21167170>

18. Інформація про продукцію ТОВ «ВКП «Ватра» і її збут за 2023 рік

19. Управління і структура підприємства. URL: <http://surl.li/vdkygj>

20. ТОВ ВКП «Ватра»: фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/21167170/yearly-finances>

21. Інформація про персонал ТОВ ВКП «Ватра» за 2021-2023 роки.

22. Оцоколич В. Управління ризиками щодо конфлікту інтересів в компанії.
 URL: <http://surl.li/izbmlj>

23. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2. Вип. 41. С. 79-83.

24. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. №10. С. 177-182.

26. Савчук Л., Масло І. Особливості управління конфліктами в організації. Науковий вісник УМО. 2018. № 5. С. 1-7.

27. Конфлікти та шляхи їх вирішення. URL: <https://ukr.detective-ua.com/konflicts/>

28. Психолог. URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BВ%D0%BE%D0%B3>

29. Посадова інструкція психолога. URL:
https://jobs.ua/job_description/view/1419

30. Тренінг з вирішення конфліктів: подолання складних ситуацій на робочому місці. URL: <https://podgorniyart.com/biznes-osvita/treninh-z-vyrishennia-konfliktiv/>

31. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-var-to-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy/>

32. Смірная С. М. Застосування методу картографічного аналізу службою безпеки підприємства щодо діагностики корпоративного конфлікту. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 304-307. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/60.pdf>

33. Дуткевич Т. В. Загальна психологія. Теоретичний курс: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 388 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/TSUL/0041000.pdf>

34. Охорона праці. URL: <https://opcb.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/08/Binder21.pdf>

35. Основні причини виробничого травматизму в Україні. URL: <https://pro-op.com.ua/article/612-prichini-virobnichogo-travmatizmu>

36. Конспект лекцій дисципліни «Цивільний захист і охорона праці в галузі», змістовний модуль «Цивільний захист», для студентів усіх спеціальностей та всіх форм навчання / Укл.: М. О. Журавель. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка». Каф. ОП і НС, 2020 р. 49 с. URL: https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/cz_konspekt_lekciy_ukr.pdf

37. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека»» /автор-укладач В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

38. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 3. С. 39–42.

ДОДАТКИ