

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління конфліктами на підприємстві
(на прикладі ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький)

Назва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент організацій
Назва

Шифр ДРМО.022261.17 ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група МОм-22-1 _____ Олександр БУДНИК
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., проф _____ Наталія ГАВЛОВСЬКА
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____ Олена КОСЮК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту _____ Ніла ТЮРІНА
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202__р.

АНОТАЦІЯ

Будник О.С. Управління конфліктами на підприємстві (на прикладі ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор Гавловська Н. І. Дипломна робота магістра: 66 с., 17 рисунків, 15 таблиць, 37 джерела посилання, 1 додаток.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНФЛІКТ, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, СТИЛІ ПОВЕДІНКИ, ФАЗИ КОНФЛІКТУ, КОНФЛІКТНА ВЗАЄМОДІЯ.

Розглянуто теоретичні засади управління конфліктами на підприємстві, зокрема сутність та види конфліктів, моделі поведінки особистості в конфліктній взаємодії та особливості управління конфліктами.

З метою дослідження фінансово-господарського стану та аналізу причин виникнення конфліктів у ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький наведено характеристику діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників, проведено аналіз фінансового стану та аналіз причин виникнення конфліктів у товаристві.

У третьому розділі наведено рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами у ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький, зокрема рекомендовано впровадження методики дослідження міжособистісних конфліктів, формування алгоритму вирішення конфліктних ситуацій та наведено рекомендації щодо проведення корпоративних заходів у контексті зменшення рівня конфліктності.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризмуКафедра менеджменту та адмініструванняРівень вищої освіти другий (магістерський)Галузь знань 07 Управління та адміністрування
шифр і назваСпеціальність 073 Менеджмент
шифр і назваОсвітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 202__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**Будник Олександр Сергійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління конфліктами на підприємстві (на прикладі ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький)керівник роботи Гавловська Наталія Іванівна, д.е.н., проф.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 серпня 2023 р. № 30 дод. 162. Строк подання студентом роботи на кафедру 12 грудня 2023 р.3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади управління конфліктами на підприємстві 2. Дослідження фінансово-господарського стану та аналіз причин виникнення конфліктів у ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький 3. Удосконалення системи управління конфліктами у ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Існуючі підходи щодо сутності поняття «конфлікт» 2. Ситуації, що викликають конфлікти 3. Конструктивні та деструктивні конфлікти 4. Типологія найпоширеніших конфліктів на підприємстві 5. Техніко-економічні показники ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький протягом 2020 – 2022 років 6. Частота виникнення конфліктних ситуацій у ТОВ «Кондитерський цех» 7. Основні причини конфліктів у ТОВ «Кондитерський цех» 8. Рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами у ТОВ «Кондитерський цех» 9. Основні характеристики методики оцінювання конфліктності для ТОВ «Кондитерський цех» 10. Алгоритм вирішення конфліктних ситуацій у ТОВ «Кондитерський цех»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н.І., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н.І., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н.І., професор		
4. Нормоконтроль	Гавловська Н.І., ст.викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Сутність та види конфліктів на підприємстві	8
1.2 Моделі поведінки особистості в конфліктній взаємодії	13
1.3 Особливості управління конфліктами на підприємствах	18
Висновки до розділу 1	23
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ЦЕХ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	25
2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Кондитерський цех»	25
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Кондитерський цех»	30
2.3 Аналіз причин виникнення конфліктів у ТОВ «Кондитерський цех»	38
Висновки до розділу 2	42
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ЦЕХ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	44
3.1 Впровадження методики дослідження міжособистісних конфліктів у ТОВ «Кондитерський цех»	44
3.2 Формування алгоритму вирішення конфліктних ситуацій у ТОВ «Кондитерський цех»	49
3.3 Рекомендації щодо проведення корпоративних заходів у ТОВ «Кондитерський цех» у контексті зменшення рівня конфліктності	55
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Конфлікти супроводжують діяльність людини з давніх часів та потребують ефективних методів їх вирішення, оскільки надзвичайно негативно впливають на розвиток організацій різних типів. Для більшості керівників побудова саме системи управління конфліктами є одним з проблемних аспектів функціонування загальної системи менеджменту. Оскільки конфлікти не завжди мають деструктивний характер, необхідно їх чітко класифікувати та поділяти в залежності від характеру взаємодії учасників та наслідків, які виникають у результаті активізації конфліктної взаємодії.

Для мінімізації передумов створення конфліктів значна кількість науковців розробляла та продовжує розробляти нові підходи та інструменти зменшення внутрішньоорганізаційної напруги і побудови ефективної команди. Такі методи та інструменти базуються на ґрунтовному аналізі складу та якісних показників діяльності персоналу. Особлива увага приділяється психоемоційній складовій та наявному стилю управління в організації. Після чого формуються пропозиції з удосконалення вищезазначених аспектів з використанням теоретичного та практичного досвіду вітчизняної та світової науки.

Серед науковців, які займаються управлінням конфліктами необхідно виділити таких як: Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В., Гранатуров В. М., Козер Л. А., Ложкін Г.В., Повякель Н.І., Шевчук О. Б. та інших.

Враховуючи значну зацікавленість не лише науковців, а і фахівців-практиків у дослідженнях пов'язаних із управлінням конфліктами, тема дипломної роботи магістра є актуальною і своєчасною.

Метою дипломної роботи магістра є ґрунтовний аналіз теоретико-методичних основ і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конфліктами ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький.

Для досягнення визначеної мети у дипломній роботі магістра поставлені та вирішені наступні завдання:

а) розроблено рекомендації щодо впровадження методики дослідження міжособистісних конфліктів у ТОВ «Кондитерський цех»;

б) розроблено заходи з формування алгоритму вирішення конфліктних ситуацій у ТОВ «Кондитерський цех»;

в) розроблено рекомендації щодо проведення корпоративних заходів у ТОВ «Кондитерський цех» у контексті зменшення рівня конфліктності.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький.

Предметом дослідження дипломної роботи є процес формування та удосконалення системи управління конфліктами досліджуваного підприємства.

Інформаційною основою дипломної роботи магістра є наукові публікації та аналітичні доповіді вітчизняних та іноземних вчених, що стосуються питань управління конфліктами на сучасних підприємствах. У магістерській роботі використано низку нормативно-правових актів, різні статистичні та аналітичні звіти Державної служби статистики, фінансова звітність ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький.

Методологія проведеного у роботі дослідження базується на загальновідомих методах наукового пізнання: монографічному та морфологічному аналізі (для дослідження категоріально-понятійного апарату), графічному методі (для представлення результатів дослідження), табличному методі (для оцінювання фактичних умов функціонування підприємств), структурному аналізі (для формування рекомендацій) та інших.

Розроблені у роботі рекомендації та пропозиції сприятимуть удосконаленню системи управління конфліктами у товаристві, побудові ефективної команди та мінімізації внутрішньо організаційного спротиву при реалізації нововведень та інших ініціатив менеджменту компанії.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та види конфліктів на підприємстві

Управління конфліктами на підприємстві є надзвичайно актуальним завданням у будь-який час. Конфлікти на підприємствах виникають з різних причин, таких як різниці в уявленнях, особисті проблеми, конкуренція за ресурси чи пріоритети. Ефективне управління конфліктами має ключове значення для підтримання продуктивності, збереження робочого клімату та здорової корпоративної культури.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття конфлікт, які згруповано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Існуючі підходи щодо сутності поняття «конфлікт»*

Автор, джерело	Визначення
1	2
Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. [2]	«деструкція цих відносин на емоційному, когнітивному рівні та рівні поведінки. Деструкція буде носити тимчасовий (у випадку вирішення конфлікту) або довготривалий (у випадку не вирішення конфлікту) характер»
Воднік В. Д. [7]	«це насильницька міжособова боротьба, пов'язана зі свідомим приниженням потреб та позиції партнера»
Головатий М. Ф., Антонюк О. В. (ред.) [22]	«є ситуацією протиборства і конфронтації в системі стосунків..., що зумовлена несумісністю об'єктивних або суб'єктивних інтересів, цілей і цінностей»
Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. [10]	«це найгостріший засіб розв'язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями»
Козер Л. А. [34]	«це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками»
Ложкін Г.В., Повякель Н.І. [15]	«зіткнення різноспрямованих сил (цінностей інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії»

Продовження таблиці 1.1

1	2
Пірен М. І., Ложкін Г. В. [28]	«зіткнення двох або більше різноспрямованих сил з метою реалізації їх інтересів в умовах протидії, крайні загострення суперечностей»
Черпак А. Є. [32]	«стан взаємовідносин між акціонерами, за якого відмічається зіткнення їх інтересів у окремих питаннях стратегічного й оперативного управління діяльністю корпорацією та корпоративного контролю»

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Проведені дослідження (табл. 1.1) свідчать про наявність наступних напрямів у визначенні конфлікту [3, 9, 16, 20, 26, 31, 33, 36]:

- а) деструкція відносин / боротьба;
- б) ситуація протиборства / конфронтації;
- в) засіб розв'язання суперечностей;
- г) зіткнення різноспрямованих сил;
- д) стан взаємовідносин.

На нашу думку, під конфліктами слід розуміти ситуацію, коли відбувається зіткнення інтересів двох чи більше сторін, які мають протиріччя в цілях, інтересах, потребах, цінностях, переконаннях тощо. Ситуації, що викликають конфлікти представлені на рис. 1.1.

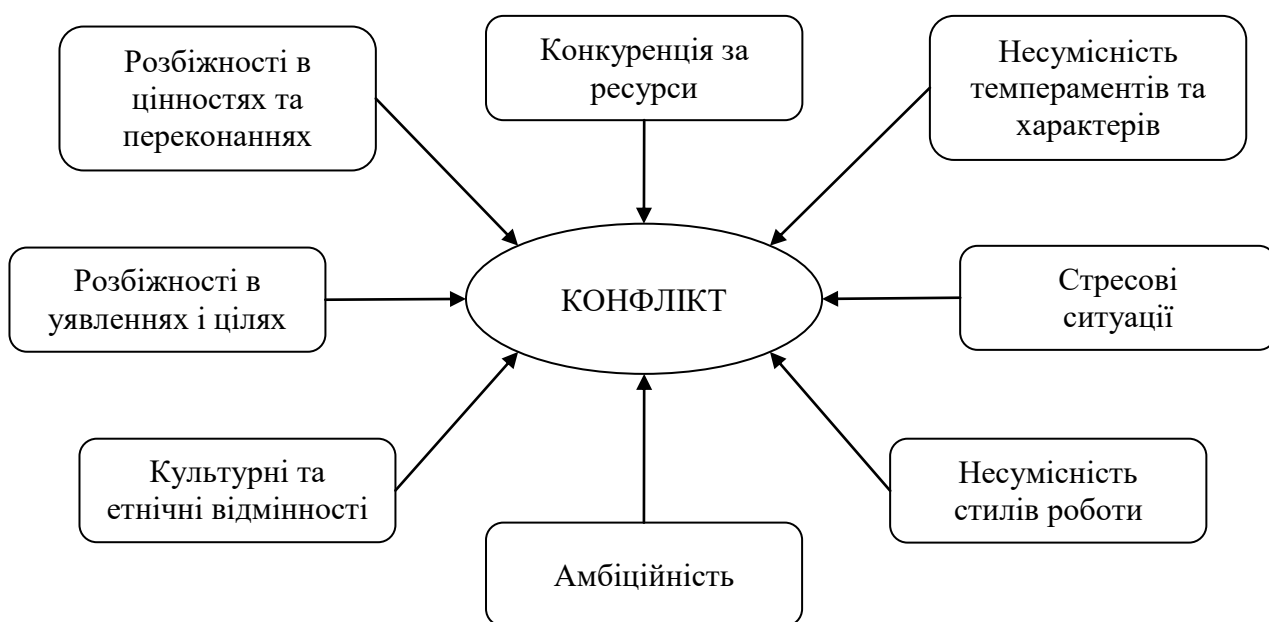


Рисунок 1.1 – Ситуації, що викликають конфлікти

Конфлікт може виникати у будь-якій сфері життя – від особистих відносин до міжнародних відносин, і мати різні форми прояву, починаючи від непорозумінь і закінчуючи відкритими конфліктами. Конфлікти можуть виникати з численних причин та у різних контекстах. Наведені на рис. 1.1 ситуації, що спричиняють виникнення конфліктів є загальними, і можуть різнитися в залежності від типу конфлікту (внутрішньоособистого, міжособистого, між особистістю та групою та між групового (рис. 1.2) [13].

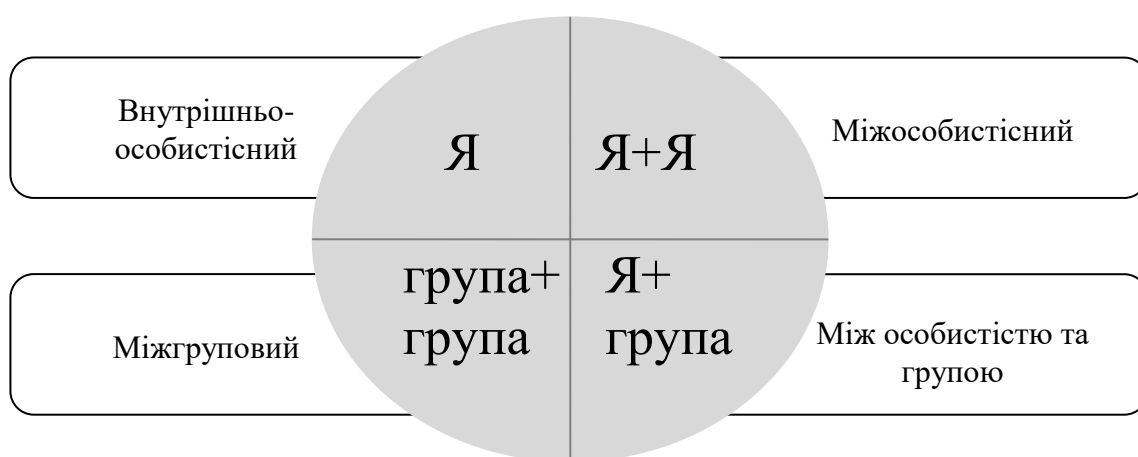


Рисунок 1.2 – Основні типи конфліктів [13]

Внутрішньо-особистий конфлікт – це ситуація, коли людина відчуває протиріччя, напругу чи суперечливі почуття усередині себе. Ці конфлікти можуть бути між різними цілями, потребами, цінностями, внутрішніми переконаннями або емоціями. Ці конфлікти можуть виникати з різних причин, наприклад: міжособистісними цілями, між внутрішніми переконаннями, між емоціями. Міжособистісний конфлікт виникає між двома або більше людьми та може мати різні причини та форми. Ці конфлікти можуть виникати з різних причин, наприклад: конфлікти через різні погляди, непорозуміння, конфлікти через особистісні різниці, конфлікти через конкуренцію, конфлікти через співпрацю. Конфлікти між особистістю та групою можуть виникати у різних контекстах, де індивідуальні потреби, цінності або цілі конфліктують зі спільними інтересами чи очікуваннями групи. Ці конфлікти можуть виникати з різних причин, наприклад: різниця в цілях, невідповідність цінностей, конфлікт ролей, неспівпадіння

очікувань, проблеми з комунікацією. Міжгруповий конфлікт виникає між двома чи більше групами і може мати різні причини та наслідки. Ці конфлікти можуть виникати з різних причин, наприклад: ресурси, культурна різниця, соціальний статус, погляди та переконання, суперечності в інтересах.

Конфлікти можуть бути конструктивними та деструктивними, і вони представлені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Конструктивні та деструктивні конфлікти*

*сформовано за [21, с. 11-12]

Функції конфлікту, у тому числі конструктивного та деструктивного представлені на рис. 1.4 [8, 18, 23, 27, 37].



Рисунок 1.4 – Функції конфлікту

Конструктивний конфлікт – це ситуація, де сторони, що конфліктують здатні вирішувати суперечності або розбіжності у спосіб, який поліпшує ситуацію і приносить користь, не викликаючи негативних наслідків. Конструктивні конфлікти можуть сприяти новаторству, стимулюючи обговорення та пошук нових рішень. Деструктивний конфлікт – це ситуація, де сторони, що конфліктують не здатні вирішити суперечності чи розбіжності з мінімальними негативними наслідками. Деструктивні конфлікти можуть призвести до

напруження у відносинах, погіршення комунікації, стресу та втрати продуктивності. Головна різниця між конструктивним та деструктивним конфліктом полягає в тому, як сторони сприймають та реагують на суперечності. Вміння використовувати конфлікти як засіб досягнення позитивних результатів і збереження взаєморозуміння є ключем до успішного вирішення проблем.

1.2 Моделі поведінки особистості в конфліктній взаємодії

Поведінка особистості в конфліктній взаємодії залежить від типу особистості. Низка теорій особистості, таких як теорія п'яти основних особистісних рис (Big Five), досліджує та обґрунтовує певні характеристики особистості, які впливають на підходи до конфліктів. Великі п'ять рис особистості охарактеризовано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Великі п'ять рис особистості [1, 5, 6, 11, 29, 35]

Риса	Характеристика
1	2
Відкритість	<p>Особистості, що виявляють високий рівень відкритості, можуть бути більш готові до пошуку нових рішень та ідей для вирішення конфліктів</p> <p>Особистості з високим рівнем відкритості характеризуються, як такі, що: відкриті до нових ідей винаходів тощо; креативні; зосереджені на вирішенні проблем, що виникають; думають про абстрактні поняття із задоволенням тощо</p> <p>Особистості з низьким рівнем відкритості характеризуються, як такі що: не бажають досліджувати та пізнавати нові знання та речі; не люблять змін; опираються на нові ідеї; мають скуду уяву; не люблять теоретичні та абстрактні поняття тощо</p>
Невротизм	<p>Люди з високим рівнем невротизму можуть бути більш схильні до емоційного стресу під час конфліктів та емоційніше реагувати</p> <p>Особистості з високим рівнем невротизму характеризуються, як такі, що: зазнають багато стресу; легко засмучуються; хвилюється практично через усе; схильні до різких перепади настрою; схильні до тривожних станів; довго оговтується після стресів тощо</p> <p>Особистості з низьким рівнем невротизму характеризуються, як такі, що: емоційно стабільні; рідко сумують та впадають в депресію; стійкі до стресових ситуацій; мало турбуються; розслаблені тощо</p>

Продовження таблиці 1.2

1	2
Екстраверсія	<p>Особи екстраверти можуть бути більш комунікабельними в конфліктній ситуації та відкритими у вираженні своїх позицій, тоді як особи інтроверти можуть відчувати більшу тривогу та обережність у взаємодії в таких ситуаціях</p> <p>Особистості з високим рівнем екстраверсії характеризуються, як такі, що: полюблюють бути в центрі уваги; як правило, першими починають розмови; відкриті до нових зустрічей та знайомств; легко знаходять друзів; мають багато друзів та знайомих; є енергійними; спочатку говорять, а потім думають тощо</p> <p>Особистості з низьким рівнем екстраверсії характеризуються, як такі, що: полюблюють усамітнення; швидко виснажуються при спілкуванні; важко починають першими розмову; не люблять світські бесіди; спочатку обмірковують, потім говорять; не люблять бути в центрі уваги тощо</p>
Сумлінність	<p>Особи з високим рівнем сумлінності можуть виявляти більшу нахил до пошуку конструктивних шляхів вирішення конфлікту з урахуванням правил та норм</p> <p>Особистості з високим рівнем сумлінності характеризуються, як такі, що: витрачають багато часу на підготовку; звертають увагу на деталі; люблять чіткий графік; закінчують важливі завдання одразу тощо</p> <p>Особистості з низьким рівнем сумлінності характеризуються, як: не люблять розкладів та структурувати завдання, роботу; живуть у безладі і не дбають про речі; не повертають речі та не кладуть їх на місце; не можуть виконати вчасно доручені завдання; відкладають важливі завдання тощо</p>
Лояльність та дружелюбність	<p>Особи, які виявляють високий рівень лояльності та дружелюбності, є більш прихильними до співпраці та уникнення конфліктів, обирають компромісне рішення для збереження дружній відносин</p> <p>Особистості з високим рівнем лояльності та дружелюбності характеризуються, як такі, що: відчувають емпатію та турбуються про інших; мають інтерес до інших людей; отримують задоволення від допомоги іншим тощо</p> <p>Особистості з низьким рівнем лояльності та дружелюбності характеризуються, як такі, що: переважно не цікавлять іншими людьми та їх проблемами; можуть ображати та принижувати інших; маніпулюють іншими людьми для власної вигоди; не піклуються про почуття інших людей тощо</p>

Окрім того, існують конфліктні особистості, тобто люди, які мають тенденцію до виникнення частіших, інтенсивніших або складніших конфліктів в міжособистісних відносинах. Таким особистостям притаманний невротизм, агресивність, висока чутливість до стресу, низький рівень терпимості, низька емоційна інтелігентність, недостатні навички управління конфліктами тощо.

Таким чином, поведінка особистості в конфліктній ситуації залежить від

рис характеру та багатьох інших факторів, а стилі поведінки можна представити за допомогою сітки Томаса-Кілманна (рис. 1.5).

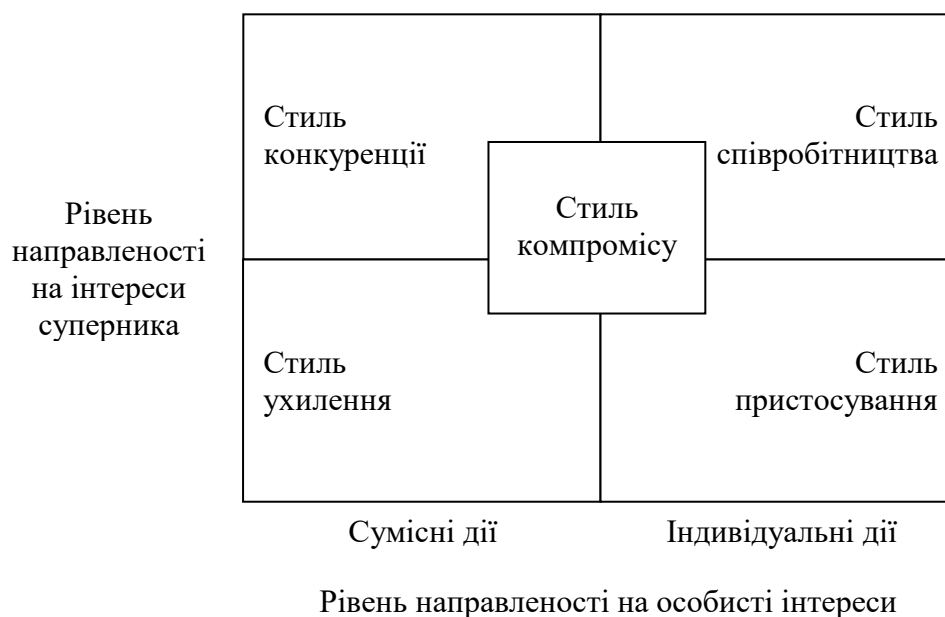


Рисунок 1.5 – Стилі поведінки особистості в конфлікті за сіткою Томаса-Кілманна [21]

Таким чином, відповідно до рис. 1.5 основними стилями поведінки особистості в конфлікті наступні [3, 12, 17, 19, 25]:

а) стиль ухилення – може реалізовуватися шляхом застосування різних стратегій, які людина обирає, щоб уникнути або зменшити напругу чи конфліктність у взаємодії з іншою стороною, і може включати: уникнення конфлікту, відкладення взаємодії (розмови), зміна теми, приховування власних думок, пошук компромісів тощо;

б) стиль пристосування – це підхід вирішення конфлікту, що базується на поступках однієї сторони до вимог або позицій іншої сторони. Основна мета цього стилю полягає в забезпеченні гармонійних відносин та запобігання конфліктів, і може включати: уступки, стабільність відносин, компроміс;

в) стиль співробітництва – це стратегія вирішення протиріч, коли обидві сторони активно працюють разом, співпрацюють та займають конструктивну позицію для досягнення спільного рішення, яке б задовольняло інтереси всіх

сторін. Основні риси цього стилю включають: емпатію та розуміння, відкритість до ідей, спільно роботу на вирішення проблем, підтримку відносин; пошук вигідних рішень для всіх;

г) стиль компромісу – передбачає певний рівень поступок і обміну позиціями між сторонами з метою досягнення прийняттого для всіх рішення, і може включати: взаємне розуміння, готовність до поступок, уникнення радикальних позицій, сприяння вирішенню конфліктів;

д) стиль конкуренції – це стиль, що відображає активну боротьбу за власні інтереси та позиції без значних уступок іншій стороні. Основні риси цього стилю: ставлення «я проти тебе», агресивність, фокус на власних цілях, прагнення до перемоги, невелика готовність до компромісу.

Окрім наведених стилів поведінки (рис. 1.5) існують і інші моделі стратегій поведінки в конфлікті, зокрема:

а) двомірна модель стратегій поведінки в конфлікті Томаса-Кілманна (рис. 1.6);

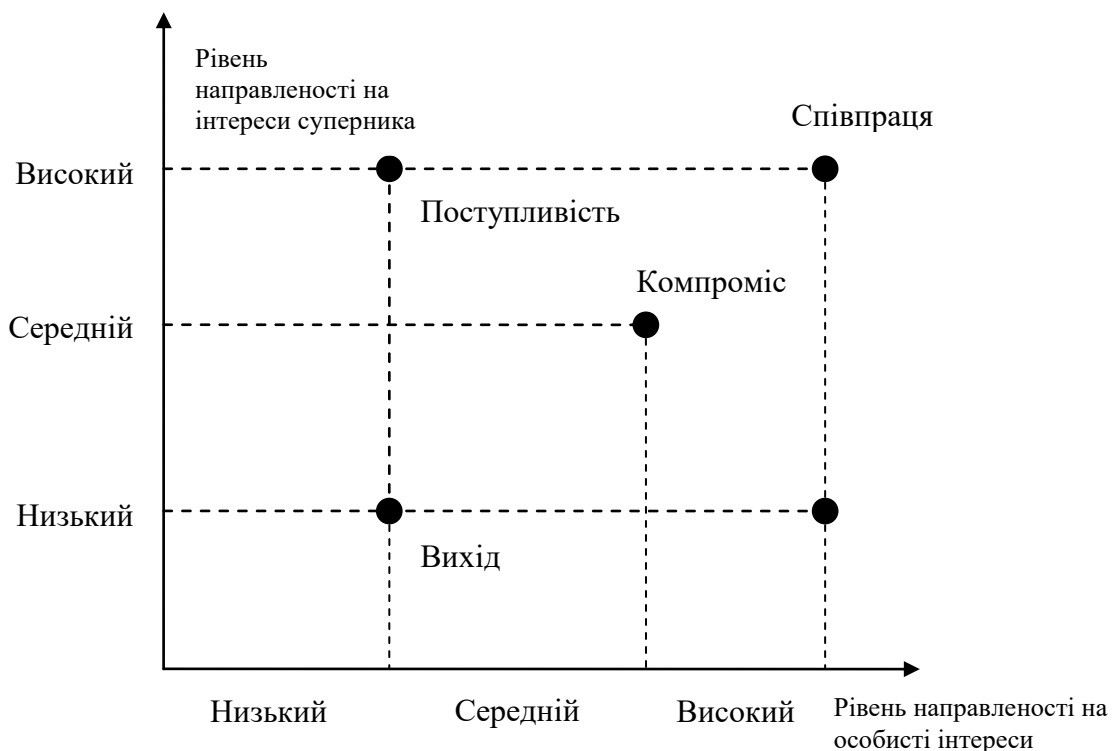


Рисунок 1.6 – Двомірна модель стратегій поведінки в конфлікті Томаса-Кілманна [30]

б) тривимірна модель стратегій поведінки в конфлікті (рис. 1.7).

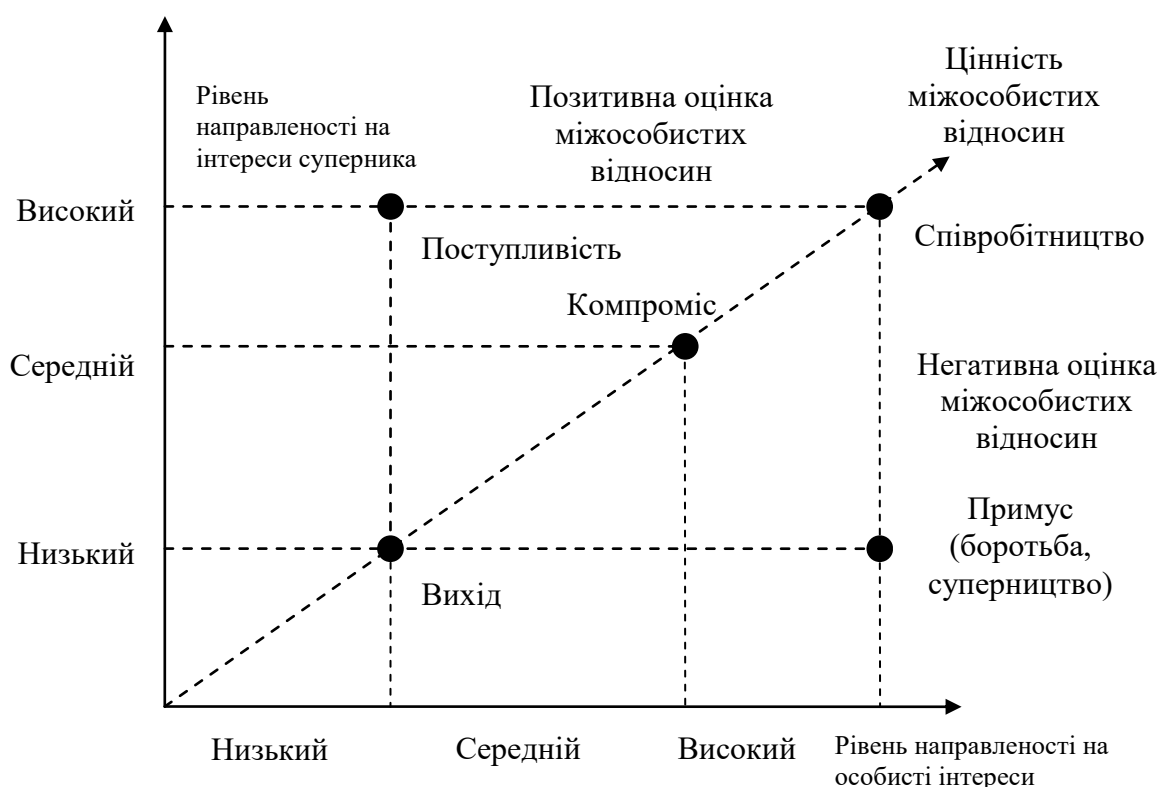


Рисунок 1.7 – Тривимірна модель стратегій поведінки в конфлікті [30]

Двомірна модель стратегій поведінки в конфлікті Томаса-Кілманна відображає різні точки, які відповідають поведінці особистості та точку виходу з конфлікту. Серед стратегій поведінки виокремлено компроміс, поступливість та співпрацю. Тривимірна модель стратегій поведінки в конфлікті окрім стратегій поведінки (поступливість, компроміс, співробітництво, примус) містить оцінку міжособистих відносин (позитивну та негативну) та цінність міжособистих відносин.

Наведені моделі допомагають особистостям розуміти, які стратегії поведінки вони зазвичай використовують у конфліктних ситуаціях та які можуть бути альтернативи для досягнення спільних цілей чи вирішення конфліктів. Важливо враховувати контекст та особистість кожної людини, адже стратегії поведінки можуть змінюватися в залежності від умов та підходів до конфлікту.

1.3 Особливості управління конфліктами на підприємствах

Управління конфліктами на підприємстві вимагає гнучкості, розуміння специфіки робочого середовища та вміння вирішувати проблеми, пов'язані з взаємодією між співробітниками та внутрішньою динамікою підприємства. На підприємстві виникають різні конфлікти, типологію найпоширеніших конфліктів представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Типологія найпоширеніших конфліктів на підприємстві

Суб'єкти конфлікту	Мотиви конфлікту	Форма реалізації конфлікту
1	2	3
Конфлікти між працівниками	Конкуренція або бажання бути кращим	Змагання між працівниками за посаду, краще завдання, робоче місце тощо
	Різниця в поглядах та стилі роботи	Суперечки та незгода з стилем роботи, ідеями тощо
	Темперамент та риси характеру	Конфлікт через стосунки, несприйняття один одного
	Несправедливість та нерівність в винагороді, обов'язках тощо	Висловлення незадоволеності та претензії
Конфлікти між керівництвом та підлеглими	Різниця в очікуваннях та вимогах щодо робочих обов'язків, завдань тощо	Непорозуміння, що виникають внаслідок несприйняття вимог, нечіткості вказівок та поставлених завдань тощо
	Конфлікт через стиль управління, комунікації тощо	Неприйняття керівництва
	Несправедливість та нерівність в винагороді, обов'язках тощо	Протистояння та висловлення незадоволеності та претензії
Конфлікти в команді	Різниця в цілях та пріоритетах	Непорозуміння, опортуністична діяльність між члена команди
	Конфлікт через ролі та обов'язки	Несприйняття рівня відповідальності, суперечки щодо розподілу обов'язків
	Різниця в стилях роботи та комунікації	Непорозуміння та різні стилі вирішення проблем, неефективні комунікації
	Неприятність, недовіра та інші особисті розбіжності між членами команди	Конфлікти через особисту неприязнь, конкуренція чи недовіра

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Конфлікти між акціонерами	Боротьба за контроль над стратегічними рішеннями організації	Змагання за більшість голосів на зборах акціонерів
	Різниця в стратегіях інвестування (як використовувати фінансові ресурси організації)	Дискусії та конфлікти щодо напрямків інвестування, витрат та розподілу прибутку
	Різниця в цілях, інтересах, бажаннях отримати максимальний прибуток	Суперечки через стратегії розвитку, місію, бачення та цілі організації
Конфлікти між акціонерами та вищим менеджментом / керівництвом	Бажання акціонерів здійснювати більший контроль над управлінням підприємства	Конфлікти через різницю в управлінських рішеннях та бажанні впливати на управління підприємством
	Різні цінності та інтереси акціонерів та вищого менеджменту / керівництва	Конфлікти через різницю у сприйнятті соціальної відповідальності, етичних аспектів та цінностей підприємства
	Різні уявлення про рівень прибутку, дивідендів та фінансові стратегії	Конфлікти через різні вимоги до прибутковості, розподілу прибутку та інвестицій
	Різні погляди на стратегічні напрямки, розвиток та управління підприємством	Суперечки під час прийняття стратегічних рішень, різниця в управлінських підходах
Конфлікти між підприємством та споживачами / клієнтами	Якість продукту / послуг та обслуговування	Скарги, вимоги та звернення до підприємства з вимогою повернення коштів або заміну товару, публічні виступи проти продукції / послуг
	Незадоволеність ціною або відчуття переплати	Вимоги щодо зниження цін, акції протесту, відмова від купівлі продукції / послуг підприємства на користь продукції / послуг конкурентів
	Недостатня або нечітка інформація про продукт/послугу, або проблеми комунікації з споживачами / клієнтами	Невдоволення недостатньою інформацією, протести через неправдиву рекламу або інформаційні кампанії проти підприємства

Управління конфліктами на підприємстві є важливим для забезпечення продуктивності та гармонійної співпраці між співробітниками, врахування інтересів всіх сторін. І може включати розвиток ефективних стратегій комунікацій, вирішення конфліктних ситуацій за допомогою медіації або тренінгів з управління конфліктами, створення відкритого середовища для

обговорення проблем та спільного пошуку рішень, що задовольняють інтереси всіх сторін.

Етапи управління конфліктами на підприємстві представлені на рис. 1.8.

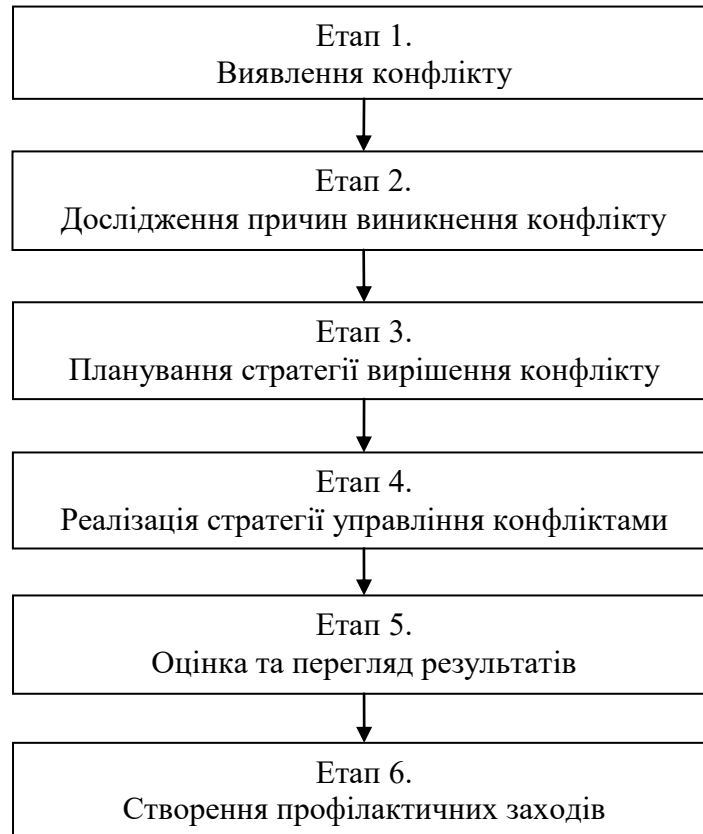


Рисунок 1.8 – Етапи управління конфліктами на підприємстві

Перший етап в управлінні конфліктами – це виявлення конфлікту, зокрема необхідно розпізнати наявність конфлікту на підприємстві. Це можливе шляхом виявлення напруження у взаємовідносинах на підприємстві, зниження продуктивності або погіршення комунікації між працівниками.

Другий етап – це дослідження причин виникнення конфлікту, зокрема це може бути різниця в уявленнях, конкуренція, непорозуміння тощо.

Третій етап – це планування стратегії вирішення конфлікту, тобто розробка плану дій для вирішення конфлікту, і може включати різні способи зменшення напруги, пошук компромісу або впровадження нових політик та процедур.

Четвертий етап – це реалізація стратегії управління конфліктами, що передбачає здійснення плану дій з метою вирішення конфлікту.

П'ятий етап – оцінка та перегляд результатів. Після вирішення конфлікту важливо оцінити результати застосованих стратегій. Якщо конфлікт було успішно вирішено, варто проаналізувати, що саме принесло успіх, а якщо не вдалося досягти успіху, варто зрозуміти причини та внести корективи у стратегію.

Шостий етап – створення профілактичних заходів з метою уникнення подібних конфліктних ситуацій у майбутньому.

Більш детально способи та управління конфліктами на підприємстві на кожному з описаних етапів представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Способи та методи управління конфліктами на підприємстві

Назва етапу	Способи та методи
1	2
Виявлення конфлікту	Спостереження за змінами у поведінці та взаємодії Анонімні опитування та анкетування Моніторинг робочого середовища Аналіз зворотного зв'язку та скарг
Дослідження причин виникнення конфлікту	Співбесіди та інтерв'ю з учасниками Анонімні опитування та анкетування Круглі столи або групові дискусії Діаграми причинно-наслідкових зв'язків Метод «5 Чому» (5 Why)
Планування стратегії вирішення конфлікту	Аналіз попередніх конфліктів та методів їх вирішення Мозковий штурм (Brainstorming) Залучення незалежного посередника або медіатора Створення матриць для оцінки різних альтернативних стратегій вирішення конфлікту Тренінги з ефективною комунікації для учасників конфлікту Дослідження організаційної культури підприємства та її впливу на конфліктні ситуації
Реалізація стратегії управління конфліктами	Переговори / перемовини (самостійне обговорення та вирішення питання сторонами) Створення політик та процедур Розробка рішень за методом консенсусу Відсторонення від конфлікту

Продовження таблиці 1.4

1	2
Оцінка та перегляд результатів	Аналіз внутрішніх змін Зворотній зв'язок Групові дискусії та рефлексія Аудит процесів та процедур Експертне оцінювання
Створення профілактичних заходів	Поліпшення комунікації Командна робота та управління відносинами Вдосконалення внутрішніх процедур Визначення процедур вирішення конфліктів Проведення тренінгів

Важливо пам'ятати, що фази самого конфлікту можуть повторюватися циклічно (рис. 1.9), особливо якщо причини, що лежать в його основі, не були вирішені або якщо сторони не здатні досягти повного розв'язання проблеми.

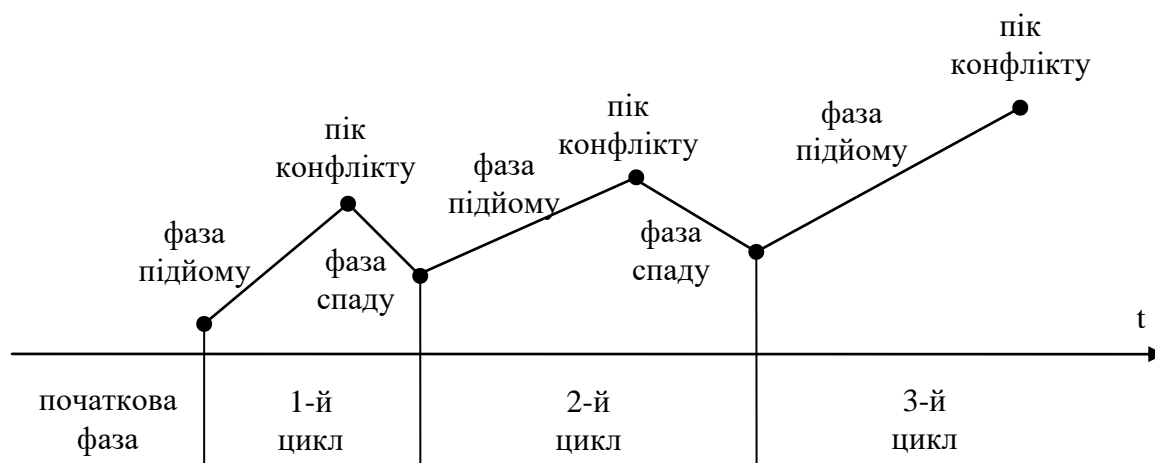


Рисунок 1.9 – Фази конфлікту

Циклічний характер конфлікту може бути складним, оскільки конфлікт може відновлюватися, навіть після його вирішення. Тому важливо розуміти причини конфлікту та застосовувати різні методи та способи його вирішення в залежності від фази на якій перебуває конфлікт.

На фазі підйому конфлікту на підприємстві необхідно створити безпечне середовище для обговорення питань, виявлення точок зору кожної сторони, здійснити пошук загального бажання вирішити проблему та досягти спільної

мети, шляхом використання відкритого діалогу, вислуховування всіх сторін, виявлення проблеми конфлікту, а також, визначення спільної мети вирішення конфлікту.

На фазі піку конфлікту на підприємстві необхідно знайти компромісне рішення, яке задовольнить конфлікуючі сторони та сприяти зменшенню напруги, шляхом залучення третьої сторони (медіатора) для полегшення діалогу, а також, застосування технік зняття стресу та психологічної підтримки.

На фазі спаду конфлікту на підприємстві необхідно сприяти реалізації узгоджених домовленостей, вивчити та узагальнити досвід щодо даного конфлікту для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому, шляхом підготовки та виконання плану дій на основі узгодженого рішення, а також, аналізу причин конфлікту та результатів його вирішення.

Висновки до розділу 1

Конфлікти завжди супроводжують професійну діяльність людини, оскільки різні темпераменти і підходи до сприйняття задач обумовлюють протиріччя у методах їх виконання і досягнення кінцевих результатів.

Для менеджерів одним з найбільш проблемних аспектів регулювання всіх функціональних видів діяльності є побудова дієвої системи управління конфліктами, яка б не лише реагувала на наявні конфлікти, а і могла забезпечити їх попередження при виявленні відповідних передумов на ранніх стадіях його зародження.

В цілому під конфліктами розуміють ситуацію, коли відбувається зіткнення інтересів двох чи більше сторін, які мають протиріччя в цілях, інтересах, потребах, цінностях, переконаннях тощо.

Необхідно усвідомлювати, що конфлікт може виникати у будь-якій сфері життя – від особистих відносин до міжнародних відносин, і він може мати різні

форми прояву, починаючи від непорозумінь і закінчуючи відкритими конфліктами.

У практиці бізнесу переважно виникають міжособистісні конфлікти та між групові конфлікти. При цьому міжособистісний конфлікт виникає між двома або більше людьми та може мати різні причини та форми. Такі конфлікти можуть виникати з різних причин, наприклад: конфлікти через різні погляди, непорозуміння, через особистісні відмінності характеру, конфлікти через конкуренцію, конфлікти через співпрацю. Конфлікти між особистістю та групою можуть виникати у різних контекстах, де індивідуальні потреби, цінності або цілі конфліктують зі спільними інтересами чи очікуваннями групи.

Такі відмінності у сутності конфліктів обумовлюють і різні підходи до їх вирішення та ліквідації негативних наслідків. При цьому надзвичайно важливо відрізняти конструктивні і деструктивні конфлікти.

Конструктивні конфлікти – це ситуації, де сторони, що конфліктують здатні вирішувати суперечності або розбіжності у спосіб, який поліпшує ситуацію і приносить користь, не викликаючи негативних наслідків. В цілому конструктивні конфлікти можуть сприяти новаторству, стимулюючи обговорення та пошук нових рішень. Деструктивні конфлікти – це ситуації, де сторони, що конфліктують не здатні вирішити суперечності чи розбіжності з мінімальними негативними наслідками для організації.

Необхідно чітко розуміти, що управління конфліктами на підприємстві вимагає гнучкості, розуміння специфіки робочого середовища та вміння вирішувати основні проблеми, пов'язані із взаємодією між співробітниками та внутрішньою динамікою підприємства.

Переважно циклічний характер конфлікту може бути складним, оскільки конфлікт може відновлюватися, навіть після його вирішення, а тому важливо розуміти реальні причини конфлікту та застосовувати різні методи та способи його вирішення в залежності від фази на якій перебуває конфлікт.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ЦЕХ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Кондитерський цех»

Підприємство бере свій початок з 1967 року. В радянські часи воно входило до об'єднання підприємств «Трест столових» та забезпечувало м'якою кондитерською продукцією м. Хмельницький та область. Після розпаду СРСР працівники підприємства отримали на руки акції та стали співвласниками останнього. Так у 2000 році було створено нову юридичну особу – ТОВ «Кондитерський цех».

ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький знаходиться за адресою м. Хмельницький, вул. Купріна, 54. Основними видами діяльності товариства є:

- а) торти на замовлення;
- б) торти та тістечка;
- в) весільні короваї, калачі та хліби;
- г) печиво та пряники;
- д) здоба.

ТОВ «Кондитерський цех» не використовує у виробництві підсилювачів смаку, синтетичних консервантів тощо, тому середня тривалість зберігання продукції товариства складає 5 днів.

Придбати продукцію ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький (ТМ «Стожари») можна у магазинах м. Хмельницького за адресою;

- а) вул. С. Петлюри, 54/6, мікрорайон Дубове;
- б) пров. П. Мирного, 28/2, ТЦ «Дана», мікрорайон Озерна;
- в) Пр. Миру, 69, ринок ТЦ «Ріко», кіоск №49, мікрорайон Виставка.

Структуру бізнес-процесів ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький представлено на рис. 2.1.

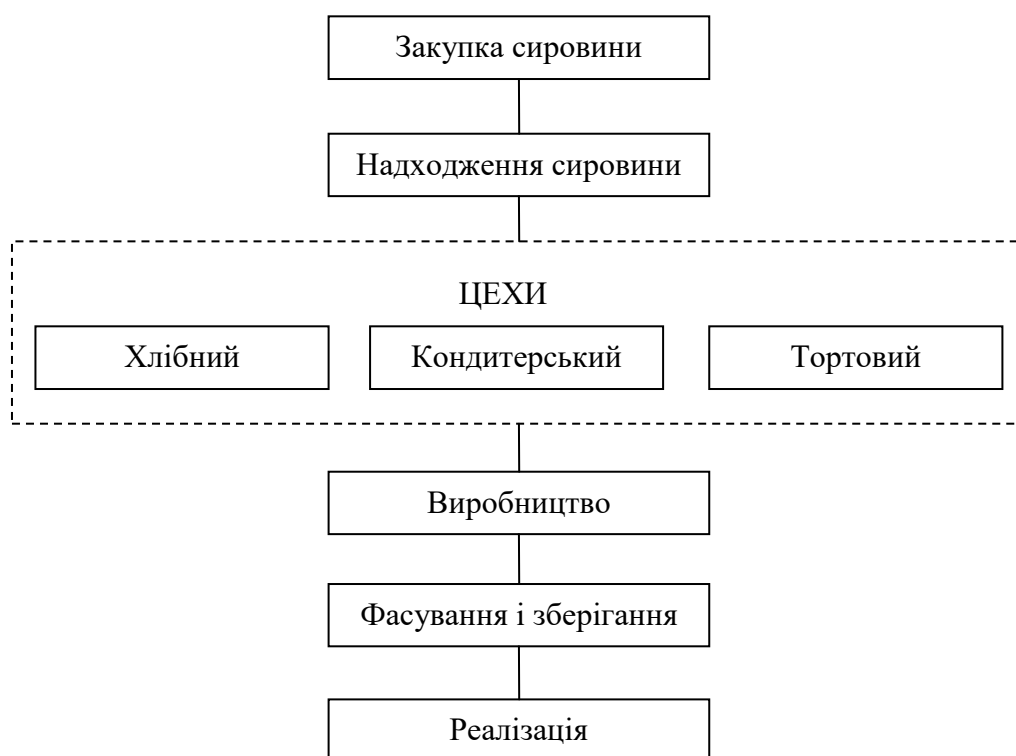


Рисунок 2.1 – Структура бізнес-процесів ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький

Для більш детального аналізу ТОВ «Кондитерський цех» проведемо розрахунок основних техніко-економічних показників, які наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький протягом 2020 – 2022 років

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Рік			Темп зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	968,3	1431,7	1446,5	147,9	101,0
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	899,5	1325,2	1346,4	147,3	101,6
3	Валовий прибуток	тис. грн	68,8	106,5	100,1	154,8	94,0

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	111,4	110,9	113,4	99,6	102,3
5	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	7	7	7	100,0	100,0
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	311,7	514,5	668,6	165,1	130,0
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	138,3	204,5	206,6	147,9	101,0
8	Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника	грн / особу	3710,7	6125,0	7959,5	165,1	130,0
9	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,9	0,9	0,9	99,6	100,6
10	Чистий прибуток	тис. грн	2,9	14,3	6,7	493,1	46,9
11	Рентабельність діяльності	%	0,3	1,1	0,5	334,7	46,1

Доходи та прибуток ТОВ «Кондитерський цех» за 2020 – 2022 роки наведено на рис. 2.2.

Незважаючи на повномасштабну війну в країні та нестабільну економічну ситуацію ТОВ «Кондитерський цех» є прибутковим про що свідчить чистий прибуток, таким чином:

а) чистий дохід від реалізації продукції становить у 2020 році – 968,3 тис.грн., у 2021 році – 1431,7 тис.грн (зростання у порівнянні з попереднім роком становить 47,9%) та у 2022 році – 1446,5 тис.грн (зростання у порівнянні з попереднім роком становить 1,0%);

б) валовий прибуток становить у 2020 році – 68,8 тис.грн., у 2021 році – 106,5 тис.грн (зростання у порівнянні з попереднім роком становить 54,8%) та у 2022 році – 100,1 тис.грн (скорочення у порівнянні з попереднім роком становить 6,0%);

в) чистий прибуток становить у 2020 році – 2,98 тис.грн., у 2021 році – 14,35 тис.грн (зростання у порівнянні з попереднім роком становить 393,1%) та у 2022 році – 66,7 тис.грн (скорочення у порівнянні з попереднім роком

становить 53,9%).

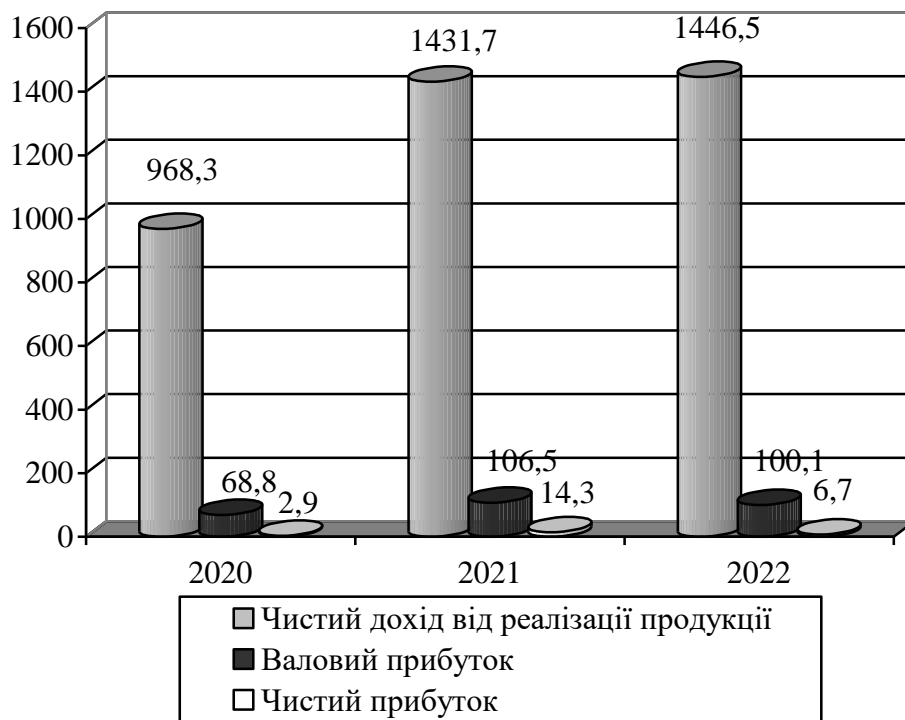


Рисунок 2.2 – Доходи та прибуток ТОВ «Кондитерський цех» за 2020 – 2022 роки, тис.грн

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Кондитерський цех» з кожним роком зростає, і становить у 2020 році – 899,5 тис.грн., у 2021 році – 1325,2 тис.грн (зростання у порівнянні з попереднім роком становить 47,3%) та у 2022 році – 1346,4 тис.грн (скорочення у порівнянні з попереднім роком становить 1,6%) (рис. 2.3). Витрати на 1 грн реалізованої продукції протягом аналізованого періоду знаходяться на однаковому рівні, і становлять 0,9 грн.

Чисельність працівників у ТОВ «Кондитерський цех» не змінюється, і складає 7 чоловік. Оплата праці є не високою, однак фонд оплати праці з кожним роком зростає (рис. 2.3), зокрема:

а) загальний фонд оплати праці становить у 2020 році – 311,7 тис.грн., у 2021 році – 514,5 тис.грн (зростання у порівнянні з попереднім роком становить 65,1%) та у 2022 році – 668,6 тис.грн (зростання у порівнянні з попереднім роком становить 30,0%);

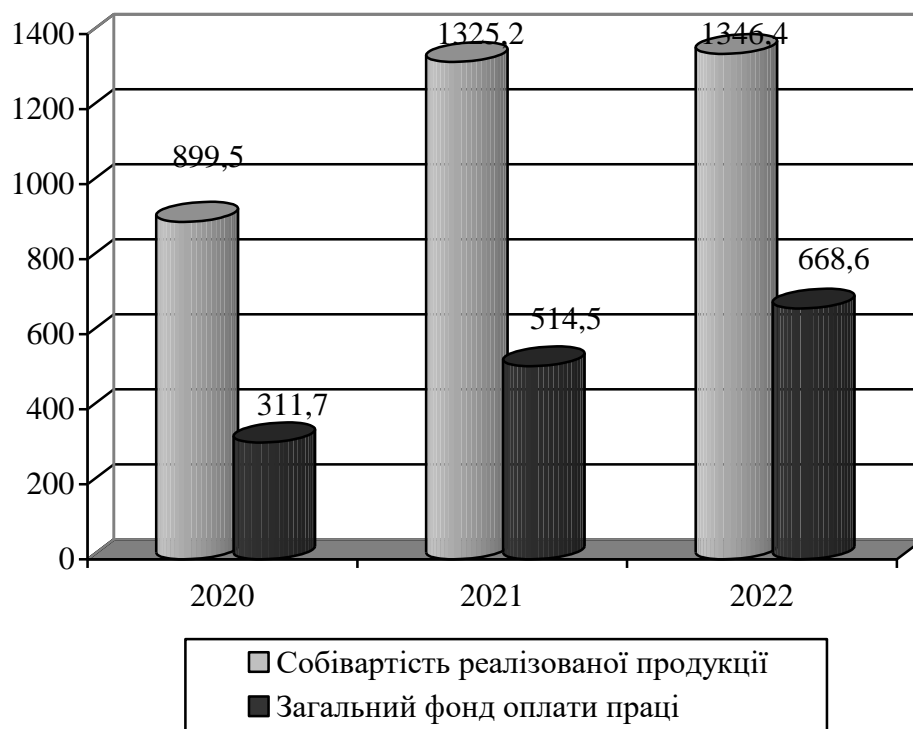


Рисунок 2.3 – Собівартість реалізованої продукції та загальний фонд оплати праці у ТОВ «Кондитерський цех» за 2020 – 2022 роки, тис.грн

б) середньомісячна заробітна плата 1-го працівника становить у 2020 році – 3710,7 грн, у 2021 році – 6125,0 грн (зростання у порівнянні з попереднім роком становить 65,1%) та у 2022 році – 7959,5грн (зростання у порівнянні з попереднім роком становить 30,0%).

Середньорічна вартість оборотних фондів ТОВ «Кондитерський цех» є майже стабільною, і становить 111,4 тис.грн у 2020 році, 110,9 тис.грн у 2021 році та 113,4 тис.грн у 2022 році, таким чином коливання складає від 0,4% до 2,3%.

Середньорічна продуктивність праці працівників у ТОВ «Кондитерський цех» протягом аналізованого періоду зростає, і становить у у 2020 році – 138,3 тис. грн / особу, у 2021 році – 204,5 тис. грн / особу (зростання становить 47,9%), у 2022 році – 206,6 тис. грн / особу (зростання становить 1,0%).

Рентабельність діяльності ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький протягом 2020 – 2022 років є не високою, і складає 0,3%, у 2021 році – 1,1% та у 2022 році 0,5%. Тому, товариству необхідно знаходити шляхи для її

підвищення за рахунок розширення асортименту, збільшення точок реалізації продукції та вихід на нові ринки.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Кондитерський цех»

Для більш детального аналізу фінансового стану ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький проведемо аналіз доходів, витрат, балансу та фінансових коефіцієнтів.

Спочатку наведемо доходи та витрати товариства у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Доходи та витрати ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький протягом 2020 – 2022 років

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Рік			Темп зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Доходи	тис. грн	968,3	1431,7	1446,5	147,9	101,0
2	Витрати	тис. грн	965,4	1417,4	1439,8	146,8	101,6
3	Прибутки	тис. грн	2,9	14,3	6,7	493,1	46,9

Дані табл. 2.2 показують, що доходи та витрати ТОВ «Кондитерський цех» протягом аналізованого періоду зростають, а прибутки падають у 2022 році, а саме:

а) доходи становлять у 2020 році – 968,3 тис.грн., у 2021 році – 1431,7 тис.грн (зростання становить 47,9%) та у 2022 році – 1446,5 тис.грн (зростання у становить 1,0%);

б) витрати становлять у 2020 році – 965,4 тис.грн., у 2021 році – 1417,4 тис.грн (зростання становить 46,8%) та у 2022 році – 1439,8 тис.грн (зростання у становить 1,6%);

в) прибутки становлять у 2020 році – 2,9 тис.грн., у 2021 році – 14,3 тис.грн (зростання становить 393,1%) та у 2022 році – 6,7 тис.грн (зростання у

становить 53,1%).

Динаміку витрат ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький протягом 2020 – 2022 років представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміку витрат ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький протягом 2020 – 2022 років

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Рік			Темп зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Виробнича собівартість	тис. грн	219,8	313,1	350,9	142,4	112,1
2	Заробітна плата	тис. грн	311,7	514,5	668,6	165,1	130,0
3	Нарахування на заробітну плату	тис. грн	71,0	109,6	140,9	154,4	128,6
4	Витрати на телефон	тис. грн	1,7	0	0	–	–
5	Витрати на воду, каналізація	тис. грн	14,6	18,5	18,6	126,7	100,5
6	Резерв відпусток	тис. грн	25,0	0	0	–	–
7	Єдиний податок	тис. грн	49,8	71,8	40,3	144,2	56,1
8	Маркетингові послуги «Стожари»	тис. грн	7,2	7,2	7,2	100,0	100,0
9	Електроенергія	тис. грн	257,3	368,1	167,4	143,1	45,5
10	Інші витрати	тис. грн	7,3	14,6	45,9	200,0	314,4

Майже всі статті витрат ТОВ «Кондитерський цех» протягом аналізованого періоду зростають. Структуру витрат товариства у 2022 році наведено на рис. 2.4.

Найбільшу питому вагу у структурі витрат у 2022 році припадає на заробітну плату – 46%, виробничу собівартість – 24%, нарахування на заробітну плату – 10% та електроенергію – 12%.

Для більш детального аналізу фінансового стану проведемо аналіз балансу ТОВ «Кондитерський цех», аналітичний баланс представлено у табл. 2.4.

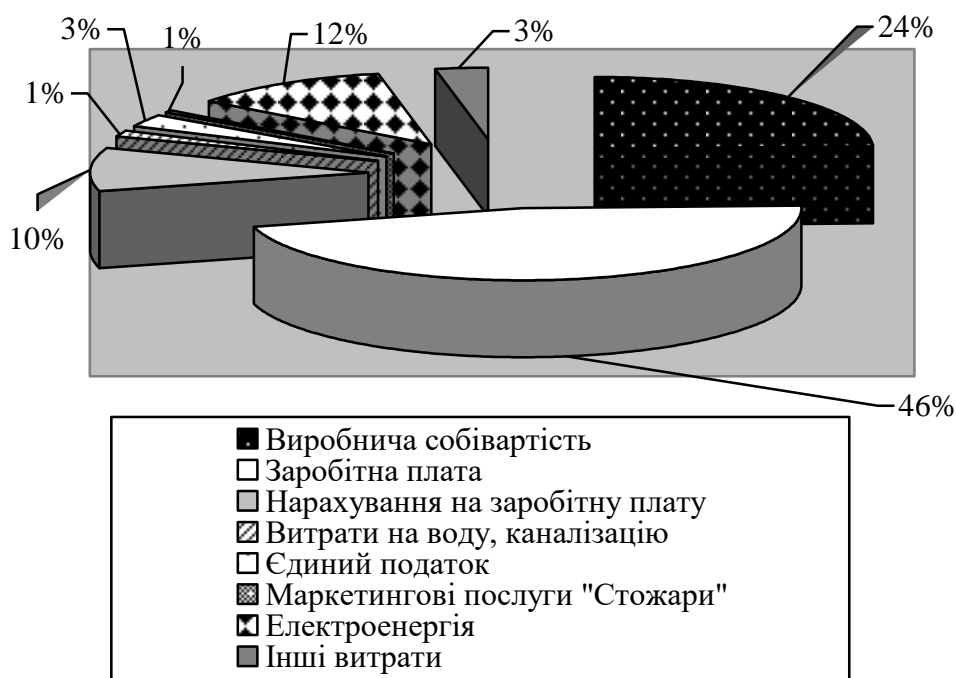


Рисунок 2.4 – Структура витрат ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький у 2022 році

Таблиця 2.4 – Аналітичний баланс ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький за 2020 – 2022 роки, тис.грн

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
1	2	3	4
Актив			
Довгострокові фінансові інвестиції	7,7	7,7	7,7
Запаси	36,2	36,0	61,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	33,4	43,1	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	2,5	0
Гроші та їх еквіваленти	41,8	29,3	51,8
Баланс	119,1	118,6	121,1
Пасив			
Зареєстрований капітал	26,2	26,2	26,2
Додатковий капітал	27,5	36,0	36,0
Резервний капітал	6,0	6,0	6,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	26,8	41,1	47,8
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	2,6	0	2,6

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5,0	7,2	2,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	2,1	0
Інші поточні зобов'язання	25,0	0	0
Баланс	119,1	118,6	121,1

Для більш детального аналізу балансу проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький за 2020 – 2022 роки. Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький за 2020 – 2022 роки наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький за 2020 – 2022 роки, тис.грн

Показник	Зміна			
	Абсолютна 2021-2020	Відносна, % 2021/2020×100	Абсолютна 2022-2021	Відносна, % 2022/2021×100
1	2	3	4	5
Актив				
Довгострокові фінансові інвестиції	0	100,0	0	100,0
Запаси	-0,2	99,4	25,6	171,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9,7	129,0	-43,1	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,5	–	-2,5	0
Гроші та їх еквіваленти	-12,5	70,1	22,5	176,8
Баланс	-0,5	99,6	2,5	102,1
Пасив				
Зареєстрований капітал	0	100,0	0	100,0
Додатковий капітал	8,5	130,9	0,0	100,0
Резервний капітал	0	100,0	0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14,3	153,4	6,7	116,3
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	-2,6	0	2,6	–

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,2	144,0	-4,7	34,7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	2,1	–	-2,1	0
Інші поточні зобов'язання	-25,0	0	0	–
Баланс	-0,5	99,6	2,5	102,1

Відповідно до табл. 2.5 у активі балансу довгострокові інвестиції залишаються без змін; запаси скорочуються у 2021 році на 0,2 тис.грн, у 2022 році зростають на 25,6 тис.грн; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зростає у 2021 році на 9,7 тис.грн та скорочується у 2022 році на 43,0 тис.грн; дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зростає у 2021 році на 22,5 тис.грн та скорочується у 2022 році на 2,5 тис.грн; гроші та їх еквіваленти скорочуються у 2021 році на 12,5 тис.грн та зростають у 2022 році на 22,5 тис.грн.

У пасиві балансу без змін залишається зареєстрований капітал та резервний капітал; додатковий капітал зростає у 2021 році на 8,5 тис.грн та залишається незмінним у 2022 році; нерозподілений прибуток товариства зростає у 2021 році на 14,3 тис.грн та у 2022 році на 6,7 тис.грн; поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги скорочується у 2021 році на 2,6 тис.грн та зростає на аналогічну суму у 2022 році; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зростає у 2021 році на 2,2 тис.грн та скорочується у 2022 році на 4,7 тис.грн; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці зростає у 2021 році на 2,1 тис.грн та скорочується на аналогічну суму у 2022 році; інші поточні зобов'язання скорочуються у 2021 та 2022 роках на 25,0 тис.грн.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький за 2020 – 2022 роки наведено у табл. 2.6.

Найбільша питома вага у структурі активу балансу ТОВ «Кондитерський цех» у 2022 році припадає на запаси – 50,87% та гроші та їх еквіваленти – 42,77%. Найбільша питома вага у структурі пасиву балансу у 2022 році припадає на

нерозподілений прибуток – 39,47%, додатковий капітал – 29,73% та на зареєстрований капітал – 21,64%.

Таблиця 2.6 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький за 2020 – 2022 роки, тис.грн

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2020	2021	2022	2021–2020	2022 – 2021
Актив					
Довгострокові фінансові інвестиції	6,47	6,49	6,36	0,03	-0,13
Запаси	30,39	30,35	50,87	-0,04	20,51
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	28,04	36,34	0,00	8,30	-36,34
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,00	2,11	0,00	2,11	-2,11
Гроші та їх еквіваленти	35,10	24,70	42,77	-10,39	18,07
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–
Пасив					
Зареєстрований капітал	22,00	22,09	21,64	0,09	-0,46
Додатковий капітал	23,09	30,35	29,73	7,26	-0,63
Резервний капітал	5,04	5,06	4,95	0,02	-0,10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	22,50	34,65	39,47	12,15	4,82
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	2,18	0,00	2,15	-2,18	2,15
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4,20	6,07	2,06	1,87	-4,01
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,00	1,77	0,00	1,77	-1,77
Інші поточні зобов'язання	20,99	0,00	0,00	-20,99	0,00
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–

Для більш детального аналізу фінансового стану Найбільша питома вага у структурі активу балансу ТОВ «Кондитерський цех» проведемо розрахунок коефіцієнтів, які представлено у табл. 2.7.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу вказує високе значення цього (близько до 1, і становить у 2020 році – 0,73, у 2021 році – 0,92 та у 2022 році – 0,96) і означає, що товариство в основному користується своїми власними коштами для фінансування, що може свідчить про його стабільність.

Коефіцієнт фінансової залежності розрахований за даними товариства показує, що воно не надто залежить від зовнішніх джерел фінансування (і становить у 2020 році – 1,38, у 2021 році – 1,09 та у 2022 році – 1,04). Коефіцієнт фінансового ризику має негативну тенденцію, оскільки зменшується а не збільшується.

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький у 2020 – 2022 роках

Найменування показника	2020	2021	2022
Оцінка фінансової стійкості			
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	0,73	0,92	0,96
Коефіцієнт фінансової залежності	1,38	1,09	1,04
Коефіцієнт фінансового ризику	0,09	0,09	0,04
Оцінка ліквідності			
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,42	11,92	22,24
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,28	3,15	10,16
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,71	0,92	0,96
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	1,13	1,25	1,76
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,53	0,29	0,48
Коефіцієнт покриття запасів	2,25	2,82	1,8
Оцінка ділової активності			
Коефіцієнт оборотності активів	8,13	12,07	11,94
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	125,75	185,94	187,86
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,69	12,91	12,76
Коефіцієнт оборотності запасів	24,85	36,81	21,86
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	11,19	13,1	12,47
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	118,36	142,49	264,0
Оцінка рентабельності			
Рентабельність активів (майна)	0,02	0,12	0,06
Рентабельність сукупного капіталу	0,02	0,11	0,05
Рентабельність власного капіталу	11,19	13,1	12,47
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,07	0,07	0,07

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом аналізованого періоду зростає, що свідчить про здатність товариства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів (і становить у 2020 році – 3,42, у 2021 році – 11,92

та у 2022 році – 22,24). Коефіцієнт швидкої ліквідності свідчить про високий рівень ліквідності товариства (коефіцієнт швидкої ліквідності становить у 2020 році – 1,28, у 2021 році – 3,15 та у 2022 році – 10,16). Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами вказує на те, що оборотні активи товариства майже повністю покривають його короткострокові зобов'язання (і становить у 2020 році – 0,71, у 2021 році – 0,92 та у 2022 році – 0,96). Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами свідчить, що у 2020 році оборотних коштів вистачає майже в 1,13 рази більше, ніж потрібно для покриття витрат і запасів, у 2021 році – 1,25 та у 2022 році – 1,76. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів свідчити про те, що оборотні кошти товариством використовуються менш швидко чи ефективно, ніж можна було б очікувати (і становить у 2020 році – 0,53, у 2021 році – 0,29 та у 2022 році – 0,48). Коефіцієнт покриття запасів зі значенням 2,25 у 2020 році означає, що оборотних коштів вистачає на 2,25 рази більше, ніж необхідно для покриття витрат на запаси, у 2021 році на 2,82 рази більше та у 2022 році на 1,8 рази більше.

Значення у 2022 році коефіцієнту оборотності активів 11,94 (у 2020 році – 8,13 та у 2021 році – 12,07) означає, що компанія генерує доход 12,76 разів більше від вартості її активів. Значення 187,86 у 2022 році (у 2020 році – 125,75 та у 2021 році – 185,94) коефіцієнту оборотності необоротних активів вказує на високу ефективність використання цих активів для генерації доходу. Значення у 2022 році коефіцієнту оборотності оборотних активів на рівні 12,76 означає, що за певний період оборотні активи перетворюються в доход близько 12,76 разів (у 2020 році – 8,69 разів та у 2021 році – 12,91 раз). Значення у 2022 році коефіцієнту оборотності запасів на рівні 21,86 означає, що за певний період оборотні активи перетворюються в продукцію або продаються приблизно 21,86 разів (у 2020 році – 24,85 разів та у 2021 році – 36,81 раз). Значення коефіцієнту оборотності власного капіталу у 2022 році 12,41 означає, що на кожну одиницю власного капіталу припадає 12,41 одиниць доходу (у 2020 році – 11,19 одиниць доходу та у 2021 році – 13,1

одиниць доходу). Значення 264 коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості свідчить про те, що товариство сплачує свої зобов'язання кредиторам приблизно 264 рази у 2022 році, у 2020 році – 118,36 раз та у 2021 році – 142,49 рази.

Рентабельність активів (майна) вимірює ефективність використання активів товариством для генерації прибутку. Значення 0,06 означає, що на кожну одиницю активів товариства припадає 0,06 одиниць прибутку у 2022 році, у 2021 році – 0,02 та у 2021 році – 0,12. Рентабельність сукупного капіталу свідчить про те, що товариство може мати обмежену рентабельність на кожну одиницю вкладеного капіталу. Рентабельність власного капіталу товариства вказує на ефективність використання власних коштів для генерації прибутку. Значення у 2022 році 12,47 означає, що на кожну одиницю власного капіталу припадає 12,47 одиниць прибутку (у 2020 році – 11,19 та у 2021 році – 13,1). Валова рентабельність реалізованої продукції означає, що на кожну витрачений гривню на виробництво продукції протягом аналізованого періоду припадає 7 копійок чистого прибутку.

2.3 Аналіз причин виникнення конфліктів у ТОВ «Кондитерський цех»

Для виявлення причин виникнення конфліктних ситуацій у ТОВ «Кондитерський цех» проведено анонімне анкетування працівників. Частота виникнення конфліктних ситуацій у ТОВ «Кондитерський цех» представлено на рис. 2.5.

Таким чином, 57,1% опитаних зазначили, що конфлікти виникають часто, по 14,3% припадає на відповіді: дуже рідко, рідко та дуже часто.

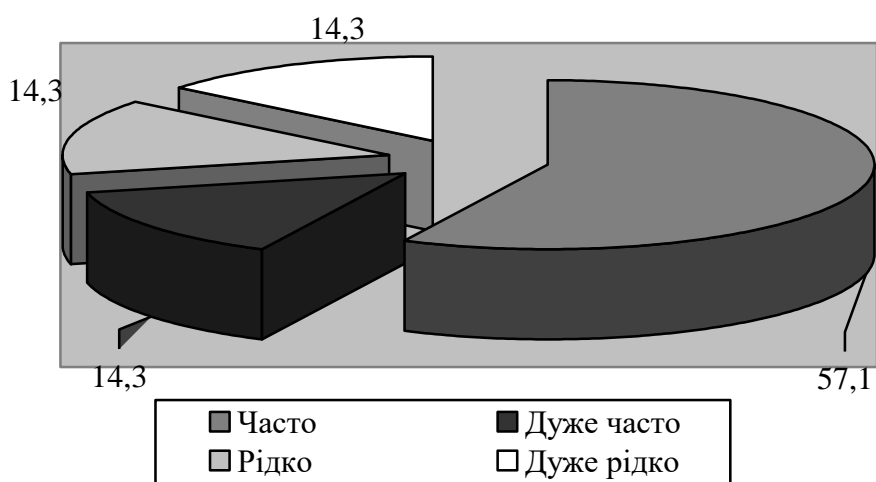


Рисунок 2.5 – Частота виникнення конфліктних ситуацій у ТОВ «Кондитерський цех», %

Основні причини конфліктів у ТОВ «Кондитерський цех» наведено на рис. 2.6.

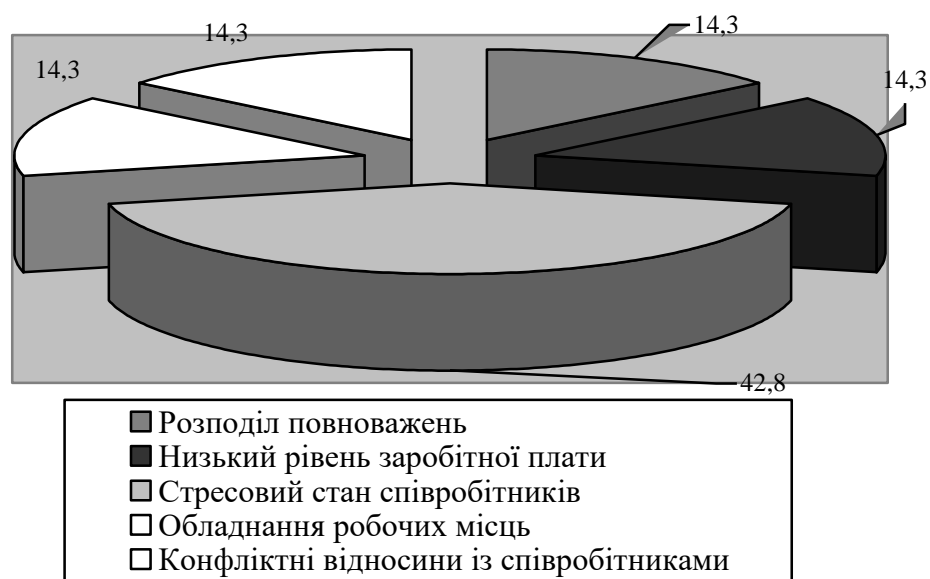


Рисунок 2.6 – Основні причини конфліктів у ТОВ «Кондитерський цех», %

Більшість працівників ТОВ «Кондитерський цех» зазначили, що останнім часом конфліктність в колективі збільшилася, і це переважно пов'язано із військовими діями на території країни (стресовий стан співробітників). Саме ця причина є головною, оскільки відображається на емоційному стані

співробітників, і як наслідок виникають і інші конфліктні ситуації (незадоволеність розподілом повноважень, незадоволеність низьким рівнем заробітної плати, незадоволеність обладнанням робочих місць, конфліктні відносини із співробітниками).

З метою аналізу причин виникнення конфліктів у діяльності ТОВ «Кондитерський цех» проведено тестування, зокрема «Тест Томаса–Кілманна», який представлено у Додатку А.

Відповідно до «Тесту Томаса–Кілманна» було опитано 7 працівників, результати представлено на рис. 2.7.

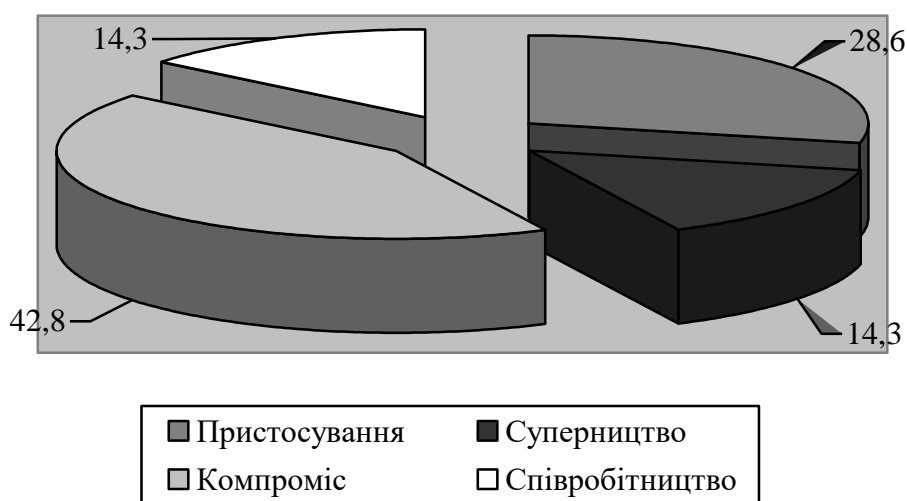


Рисунок 2.7 – Результати тестування працівників ТОВ «Кондитерський цех», %

Дані результатів тесту допоможуть керівництву ТОВ «Кондитерський цех» вибудувати лінію поведінки із окремими співробітниками. При опитування виявлено, що при конфліктних ситуаціях у ТОВ «Кондитерський цех» переважає стиль компромісу та пристосування, що сприяє швидкому та конструктивному вирішенню конфліктних ситуацій.

При більш детальному розгляді конфліктів у товаристві зрозуміло, що виникнення конфліктів та їх динаміка пов'язана з тим, що працівники не завжди раціонально поведуться у конфліктній ситуації. Тому, було проведено тестування щодо вивчення поведінки у конфлікті (табл. 2.8).

Таблиці 2.8 – Вивчення поведінки у конфлікті працівників ТОВ «Кондитерський цех»*

№ п/п	Позиція	Оцінка, бали				
		1	2	3	4	5
1	Критично оцінюю партнера			+		
2	Приписую йому погані наміри		+			
3	Демонструю перевагу				+	
4	Звинувачую та приписую відповідальність тільки партнеру			+		
5	Бачу все лише зі своєї позиції		+			
6	Зменшую заслуги партнера				+	
7	Перебільшую свої заслуги		+			
8	Зачіпаю вразливі місця партнера			+		
9	Висуваю перед партнером безліч претензій			+		
10	Дратуюсь, переходжу на крик, підвищую голос		+			

*у таблиці подано усереднене значення усіх опитаних працівників товариства

Пропонувалося 10 позицій у конфліктах, які відбувалися в колективі, і необхідно було оцінити їх за 5-ти бальною шкалою за наступною матрицею: оцінка 1 означає, що така поведінка завжди і буває, а оцінка 5, що така поведінка не характерна.

Використаний тест на поведінку допоміг виявити, наскільки властива раціональна та нераціональна поведінка працівників ТОВ «Кондитерський цех» при конфронтації з іншими людьми. Протестувавши працівників, вийшли такі результати. Відхилення вліво від середнього показника переважає, це свідчить про те, що працівники товариства не мають достатніх навичок раціональної поведінки. Як правило, це проявляється у невмінні стримувати свої емоції та зайвої запальності. Тому, на нашу думку, варто запропонувати рекомендації, що сприятимуть зменшенню стресу працівників та уникненню конфліктів в професійній діяльності.

З метою дослідження конфліктів у ТОВ «Кондитерський цех» розглянуто типові конфлікти в діяльності товариства, а також, причини їх виникнення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Типові конфлікти в діяльності ТОВ «Кондитерський цех», а також, причини їх виникнення

Конфліктні ситуації	Тип конфлікту	Модель поведінки в конфліктній ситуації	Причина конфлікту
Конфліктна ситуація 1	Міжособистісний	Співробітництво	Обладнання робочих місць
Конфліктна ситуація 2	Міжособистісний	Прийняття	Конфліктні відносини із співробітниками
Конфліктна ситуація 3	Міжособистісний	Компроміс	Низький рівень заробітної плати
Конфліктна ситуація 4	Між особистістю та групою	Співробітництво	Розподіл повноважень
Конфліктна ситуація 4	Міжособистісний	Компроміс	Стресовий стан співробітників
Конфліктна ситуація 4	Між особистістю та групою	Прийняття / Компроміс	

У діяльності ТОВ «Кондитерський цех» виникають різні конфлікти, зокрема: як міжособистісні, так і між особистістю та групою, як між працівниками, так і між працівниками та керівництвом. Однак, не зважаючи на наявність конфліктних ситуацій керівництво товариства намагається знайти компроміс та дослухатися до працівників.

Висновки до розділу 2

Стосовно об'єкту дослідження, необхідно зазначити, що ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький бере свій початок з 1967 року, а у радянські часи воно входило до об'єднання підприємств «Трест столових» та забезпечувало м'якою кондитерською продукцією м. Хмельницький та область.

На сьогодні товариство знаходиться за адресою м. Хмельницький, вул. Купріна, 54, а основними видами діяльності товариства є:

- а) торти на замовлення;
- б) торти та тістечка;
- в) весільні короваї, калачі та хліби;

г) печиво та пряники;

д) здоба.

Згідно аналізу основних техніко-економічних показників, ТОВ «Кондитерський цех» є прибутковим про що свідчить чистий прибуток, та інші фінансові показники.

Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році становить – 968,3 тис.грн., у 2021 році – 1431,7 тис. грн та у 2022 році – 1446,5 тис.грн.

Валовий прибуток становить у 2020 році – 68,8 тис.грн., у 2021 році – 106,5 тис.грн (зростання у порівнянні з попереднім роком становить 54,8%) та у 2022 році – 100,1 тис.грн.

Чистий прибуток становить у 2020 році – 2,98 тис.грн., у 2021 році – 14,35 тис.грн та у 2022 році – 6,7 тис.грн.

Необхідно відмітити, що і собівартість реалізованої продукції ТОВ «Кондитерський цех» з кожним роком зростає, і становить у 2020 році – 899,5 тис.грн., у 2021 році – 1325,2 тис.грн та у 2022 році – 1346,4 тис.грн.

Працівники ТОВ «Кондитерський цех» зазначили, що останнім часом конфліктність у колективі зростає, і це переважно пов'язано із військовими діями на території країни (стресовий стан співробітників). Саме така причина є головною, оскільки негативно відображається на емоційному стані співробітників, і як наслідок виникають різні конфліктні ситуації, а саме: незадоволеність розподілом повноважень; незадоволеність низьким рівнем заробітної плати; незадоволеність обладнанням робочих місць; конфліктні відносини із співробітниками та інше. Така ситуація потребує удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «КОНДИТЕРСЬКИЙ ЦЕХ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Впровадження методики дослідження міжособистісних конфліктів у ТОВ «Кондитерський цех»

Оскільки ТОВ «Кондитерський цех» є відносно невеликим підприємством, то переважна кількість конфліктів є міжособистісними, саме тому доцільно використовувати методики дослідження міжособистісних конфліктів з метою їх попередження і недопущення їх розвитку у глобальний організаційний конфлікт.

Запропонована методика дослідження міжособистісних конфліктів, яка реалізується з допомогою модульного підходу, дозволяє зібрати значну кількість інформації. Її ґрунтовна обробка може йти за такими основними напрямками.

Представлена методика дозволяє виявити абсолютну та відносну кількість конфліктних та напівконфліктних діад. У принципі конфліктною є діада опитуваних, за умови знаходження у стані реальної конфліктної взаємодії, тобто коли опоненти протидіють і переживають особисті негативні емоції стосовно один одного. А за умови простого негативно ставлення один до одного, це може свідчити не лише про конфлікт, а й про передконфліктну ситуацію у їхніх взаєминах. Крім того, працівник може ставитися до колеги негативно, але останній не сприйматиме його ставлення таким, він може вважати, що цей член колективу ставиться до нього позитивно. Може мати місце і протилежне явище: позитивне ставлення оцінюватиметься як негативне. Складні взаємини у діаді членів колективу проявляються у чотирьох оцінках:

- а) працівником А свого ставлення до працівника Б;
- б) працівником А ставлення до нього працівника Б;

- в) працівником Б свого ставлення до працівника А;
- г) працівником Б ставлення щодо нього працівника А.

Згідно методики, конфліктними вважатимуться взаємовідносини у тому випадку, якщо всі чотири оцінки негативні. Однак немає достатньо надійних методик, які дозволяють визначити характер усіх чотирьох оцінок.

З певним ступенем умовності можна вважати конфліктними взаємини працівників А і Б на основі їхньої негативної оцінки лише працівником А (перші - дві оцінки) або Б (другі дві оцінки). Адже А буде свою взаємодію з Б на основі свого уявлення про відношення до нього Б. Враховуючи це, абсолютну кількість умовно-конфліктних діад у колективі можна визначити за формулою:

$$K_{abc} = \sum_{i=1}^n (MB + BM) / 2, \quad (3.1)$$

де MB – (моє відношення) негативна оцінка колеги, що заповнює бланк свого відношення до вказаного у списку під номером i ;

BM – (відношення до мене) негативна оцінка колеги, що заповнює бланк свого уявлення про відношення до нього вказаного у списку під номером i ;

K_{abc} – абсолютна кількість конфліктних діад у колективі;

n – кількість членів колективу.

При цьому індекс конфліктності (K_i) взаємовідносин у колективі можна визначити за формулою:

$$K_i = \sum_{i=1}^n MB - \sum_{i=1}^n BM / n(n-1), \quad (3.2)$$

Також за допомогою такої методики можна оцінити середню інтенсивність конфліктних взаємовідносин у групі за формулою:

$$I_k = \sum_{i=1}^n MB - \sum_{i=1}^n BM / 1K, \quad (3.3)$$

Представлена методика дозволяє виявити співробітників, які мають найбільшу кількість конфліктних взаємин. І тому обчислюється індивідуальний індекс конфліктності. Якщо визначити за результатами заповнення кожного бланка, то отримаємо анонімний індивідуальний індекс конфліктності. Якщо ж оцінити всі негативні оцінки, виставлені колективом конкретному співробітнику, то отримаємо персоніфікований індивідуальний індекс конфліктності. Він обчислюється за такою формулою:

$$K_{ia} = \sum_{i=1}^n MB - \sum_{i=1}^n BM / m, \quad (3.4)$$

де K_{ia} – анонімний індивідуальний індекс конфліктності.

m – загальна кількість членів колективу.

А персоніфікований індекс конфліктності (K_{ip}), буде визначатись за формулою:

$$K_{in} = \sum_{i=1}^m MB - \sum_{i=1}^n BM / m, \quad (3.5)$$

Відповідно, за допомогою представленої методики можна виявити ранг кожного працівника в колективі за кожною з використовуваних шкал. Для цього необхідно визначити середню арифметичну оцінку, виставлену конкретному працівникові колегами за даною шкалою. Лідируюче становище за шкалою MB показує його загальну авторитетність у цьому колективі. Максимальні в порівнянні з іншими бали, отримані за шкалою BM , показують ступінь комунікабельності, його хороший емоційний контакт із колегами. Співробітники, які отримали високий бал за шкалою $ПО$ («якість діяльності, виконання посадових обов'язків»), є лідерами у колективі у сфері професійної діяльності. Максимальні бали, отримані за шкалою $МЯ$ («моральні якості»), дозволяють виявити тих, хто має найбільший авторитет у цій галузі і може виступати в ролі авторитетного посередника при вирішенні конфліктів між

членами колективу. Узагальнення оцінок, отриманих за кожною зі шкал, дає можливість оцінити загальне становище працівника у колективі за формулою:

$$Z_{стан} = MB + VM + ПО + МЯ \quad (3.6)$$

Порівняльна оцінка результатів, отриманих керівниками колективу, та середніх показників по колективу загалом дозволяє оцінити місце формальних лідерів у неформальній структурі групи, визначити сильні та слабкі сторони керівництва.

Крім цього, методика дозволяє визначити, наскільки точно керівник представляє стан справ у очолюваному ним колективі. Положення справ у колективі багато в чому залежить від якості керівництва, особливо якщо йдеться про соціально-психологічний клімат та конфлікти. Керівники що неспроможні створювати ефективним впливом нормальний соціально-психологічний клімат, повинні формувати бачення і мати адекватне ставлення до колективу. Щоб його отримати, виявлену загальну оцінку керівником характеру взаємовідносин між працівниками за тими самими шкалами, якими проводиться опитування, порівнюють із результатами опитування і за необхідності коригують становище у колективі.

Знання неформальних лідерів, виявлених з допомогою методики, може полегшити менеджерам з персоналу процес керівництва, грамотніше враховувати соціально-психологічні чинники забезпечення його ефективності.

Визначивши середню арифметичну всіх оцінок, отриманих по кожному із питань окремо, можна кількісно оцінити загальний характер взаємовідносин, професійну підготовленість, моральний потенціал, якість спільної діяльності та характер взаємодії працівників у колективі.

Так, опитування колективу ТОВ «Кондитерський цех», дозволило встановити, що загалом співробітники оцінюють взаємини у колективі MB на 1,9 бала.

Їх уявлення про те, як ставляться колеги до них, відрізняється від реального відношення і становить $BM = 1,3$ бала. Середня оцінка якості виконання посадових обов'язків колег $ПО = 2,2$ бала, а моральних якостей $МЯ = 1,7$ бала. Порівняння $МВ$ та $ВМ$ між собою показує, що працівники оцінюють ставлення до них колег гірше, ніж воно є насправді.

Порівняння $ПО$ (по суті це професійні якості) з $МЯ$ показує перевагу перших.

Діагностика характеру конфліктів та взаємовідносин у колективі ТОВ «Кондитерський цех» дозволила встановити максимальні та мінімальні значення індивідуальних та групових характеристик (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні характеристики методики оцінювання конфліктності для ТОВ «Кондитерський цех»

Характеристика	<i>МВ</i>	<i>ВМ</i>	<i>ПО</i>	<i>МЯ</i>	Середнє значення
Індивідуальне значення (макс)	4,77	4,77	4,85	4,79	4,48
Індивідуальне значення (мін)	-3,52	-1,03	-2,64	-2,71	-1,83
Групове значення (макс)	3,28	3,01	3,39	3,3	3,16
Групове значення (мін)	1,78	1,76	1,72	1,84	1,83

Зрозуміло, що періодична оцінка стану взаємин в організації дозволяє досить точно виявити тенденції в динаміці взаємин і, отже, вжити своєчасних заходів щодо їх вдосконалення. У разі цілеспрямованої роботи керівництва колективу щодо покращення соціально-психологічного клімату, методика дозволяє досить об'єктивно оцінити результативність цієї роботи.

Регулярна оцінка взаємин за допомогою методики дає можливість кожному члену групи виявити характер змін у своєму становищі в колективі, визначити напрямки та результативність своєї роботи щодо покращення взаємин із колегами. Методика дозволяє також оцінити ефективність роботи з попередження конфліктів між працівниками, динаміку показників

взаємовідносин у групі, що характеризують їхню конфліктність, зміну положення найбільш конфліктних членів групи тощо.

Практика з використання методики показує, що часто працівники мають неадекватне (завищене або занижене) уявлення про місце, яке вони займають у колективі. Виявлення такої неузгодженості та його м'яка у разі завищеної самооцінки корекція допомагають як окремому працівнику, так і колективу в цілому. Співробітники інформуються про отримані оцінки суворо індивідуально. І інформування, і психокорекційна бесіда можуть проводитися лише фахівцями-психологами, щоб уникнути можливих психотравм.

Особливо корисною є психокорекція на основі інформації, отриманої за допомогою даної методики, може виявитися для співробітників, які мають найбільшу кількість конфліктних взаємовідносин з колегами.

3.2 Формування алгоритму вирішення конфліктних ситуацій у ТОВ «Кондитерський цех»

Загальна складність управління сучасними підприємствами у кризових умовах зумовлена в першу чергу війною та загальною стресовою ситуацією в країні. Цілковите загострення суспільних проблем, набуття ними іншої якості, порівняно зі стаціонарним режимом роботи менеджера, обумовлює виникнення конфліктів. Досліджуючи конфлікт як обов'язковий атрибут кожної організації, необхідно відзначити якісну відмінність цього явища в умовах системної кризи підприємства.

Управління кадрами компанії за умов кризи загострює вимоги до здатності керівника вирішувати конфліктні ситуації. Необхідно відмітити, що за деякими оцінками у керівників йде до двадцяти відсотків робочого часу на вирішення конфліктних питань та ситуацій.

Найбільш часто учасники конфлікту починають посилювати існуючі відмінності, ігнорують наявність точок дотику, що призводить до подальшого поглиблення кризи. Надзвичайно ускладнює ситуацію і те, що сторони в конфлікті оцінюють ті самі факти по-різному. Конфлікт поглиблюється тим, що між працівниками компанії виникає різке скорочення взаємодії, що сприяє ускладненню ситуації та подальшому розвитку конфлікту. Загалом для ефективного вирішення цієї проблеми рекомендується поєднання різних підходів, методів, дій.

Разом з тим визнається, що прості схеми вирішення конфлікту не завжди ефективні, а часто навіть ускладнюють його, переводячи з категорії бурхливого у прихований системний, без його повного вирішення, однак він систематично загострюється без видимих причин.

Часто таке становище обумовлюється неправильним уявленням керівника про природу конфлікту та використанням невідповідного інструментарію. Тому необхідно знати класифікацію конфліктних ситуацій, а також методи ефективного їх вирішення.

Для ТОВ «Кондитерський цех» доцільна розробка та впровадження в діяльність "Кодексу поведінки у конфлікті". У цьому документі встановлюється норматив поведінки під час вирішення конфлікту. Наприклад, необхідно надати можливість конфлікуючим сторонам спокійно обґрунтувати свої претензії, сформулювати бажаний кінцевий результат та проблему, запропонувати свої міркування щодо вирішення проблеми. Повинні бути сформульовані права конфлікуючих сторін, створена можливість висловлення думки та позиції щодо конфлікту. Важливо також визначення форм поведінки у період, які забезпечують сприйняття особистих позицій конфлікуючих сторін. Створення такого нормативу поведінки, навчання керівників усіх рівнів управління підприємства, контроль за його дотриманням є одним із основних завдань формування корпоративної культури. Остання – результат тривалої систематичної роботи менеджерів вищої ланки управління. Разом про те

корпоративна культура, її рівень, як свідчить досвід, є базисом ефективного управління кризової ситуації.

Загальновідомо, що за умов системної кризи багато характеристик конфлікту змінюються якісно, що дає позитивний результат під час використання традиційних підходів до аналізу спірних ситуацій. Вихід із цього методологічного глухого кута можна знайти у підході до аналізу конфлікту з позицій теорії організації.

Аналіз кризових явищ для ТОВ «Кондитерський цех» з позиції теорії організації показує, що криза сутнісно представляє етап у розвитку організації. Конструктивним підходом до пошуку ефективних способів вирішення конфліктних ситуацій буде якісно інший погляд на організацію загалом на протиположний підходу, що спирається на дослідження лише особливостей кожного з етапів розвитку організації. Проблеми та поведінкові тенденції можуть пояснюватись сутністю відносин.

Виділяють такі чотири типи відносин у кожній формі взаємодії груп на підприємстві.

Перший тип - відносини сили та залежності. Люди, що працюють в організації, до певної міри впливають на поведінку один одного, намагаючись посилити, розширити власні можливості та здібності у цій галузі, а також посилити власні позиції.

Другий тип – відносини під час переговорів. При ухваленні рішень про розподіл недостатніх, обмежених ресурсів працівники часто виявляються залежними один від одного у процесі отримання власної частки.

Третій тип – ділові відносини. У сучасному виробництві працівники опиняються у становищі "засобів виробництва" один для одного. Таке закономірне становище кожної із груп працівників організації зумовлено, передусім, технологічними зв'язками. Йдеться про те, що організація виробництва на власній ділянці об'єктивно спирається на результати роботи інших ділянок та груп.

Четвертий тип – соціо-емоційні відносини, які проявляються в окремі періоди у формі симпатій та антипатій.

Зазначені типи відносин мають відповідні тенденції та центральні проблеми. Приналежність конкретних розбіжностей до конкретної природи (центральної чи поведінкової) визначають вид втручання у конфлікт. Йдеться про зовнішній для конфлікуючих сторін вплив, спрямований на конструктивне зняття розбіжностей.

У зв'язку з цим особлива роль в управлінні конфліктом належить консультанту, роль якого може виконувати керівник або спеціаліст психологічної служби відділу персоналу. Загальна діагностика видів конфліктів, вибір підходу для його вирішення з наступним підбором методів втручання – це традиційні етапи роботи консультанта. Ефективний консультант – це насамперед уміння бачити різноманіття аспектів конфлікту та творчий вибір методів роботи з такими конфліктами. Разом з тим досвід вирішення конфліктів вказує на певну послідовність дій консультанта для конструктивного управління ним.

У цілому схему втручання консультанта у конфлікт та алгоритм його вирішення представлено на рисунку 3.1.

Розроблені і представлені на рисунку 3.1 пункти дозволяють приймати основні рішення про доцільність втручання у конфлікт та шляхи його вирішення.

Так, на першому етапі відбувається завоювання авторитету у сторін. Консультанту дуже важливо встановити добрі взаємини з обома сторонами, не віддаючи переваги жодній із них, оскільки в такому разі його діяльність не буде ефективною. Якщо одна із сторін не бачить жодного сенсу у врегулюванні конфлікту, то доцільність подальшої діяльності консультанта викликає сумніви.

На другому етапі відбувається визначення структури взаємовідносин сторін. Консультант повинен чітко уявляти структуру сторін – учасників конфлікту.

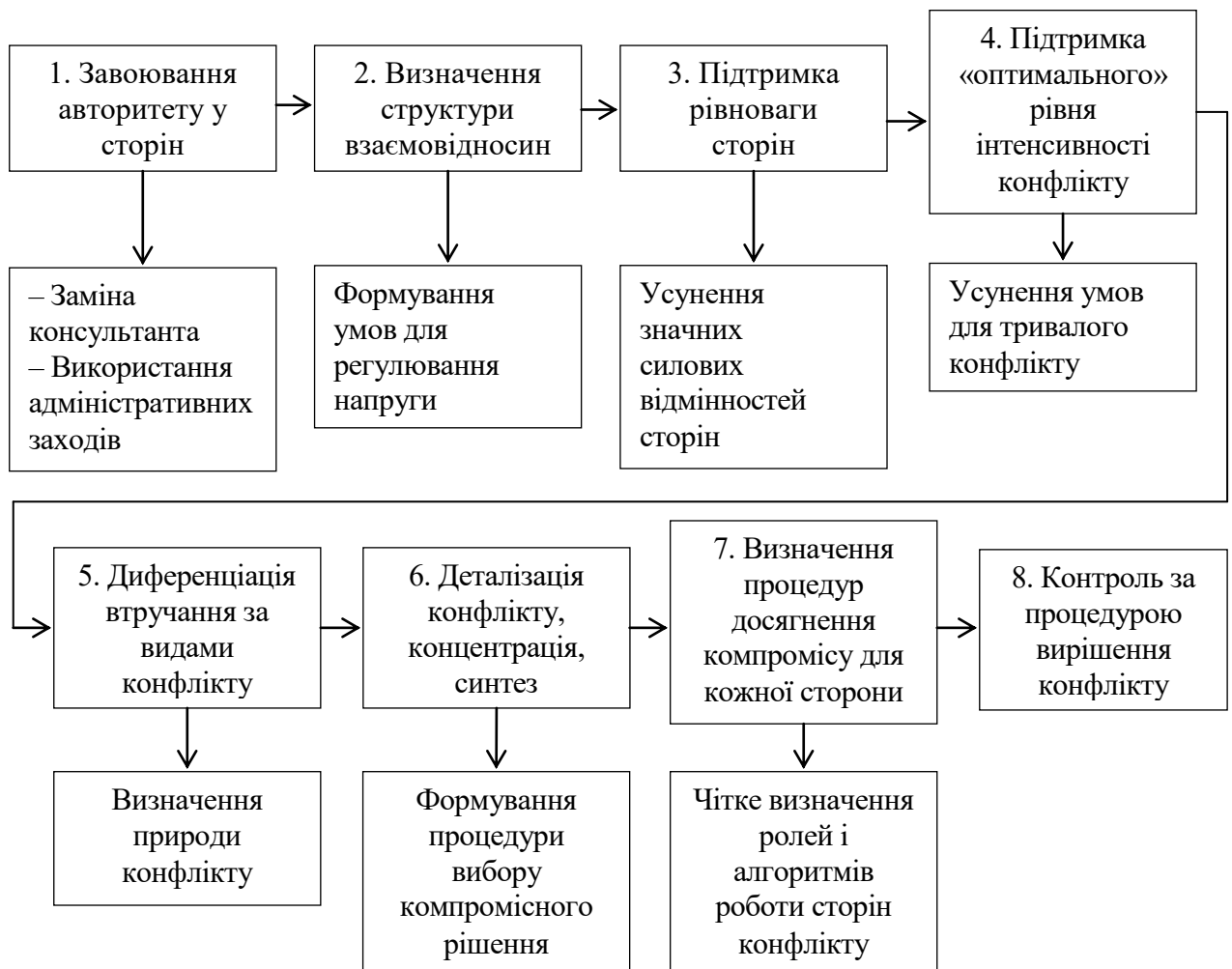


Рисунок 3.1 – Алгоритм вирішення конфліктних ситуацій у
ТОВ «Кондитерський цех»

Неявне лідерство, внутрішня силова боротьба, гостре суперництво між групами осіб та інші фактори можуть стати значною перешкодою для вирішення конфлікту. Дуже важливо познайомитися з формальними та неформальними лідерами та знати не лише їхню думку, а й ступінь їхньої готовності до активної співучасті у процесі врегулювання конфлікту. Це означає, що консультант повинен не тільки встановлювати структуру сторін, а й іноді допомагати їм розробляти більш оптимальну внутрішню структуру організації.

На третьому етапі відбувається підтримання рівноваги сторін, що пояснюється намаганнями вирішити конфлікт але паритетно. Наявність значної силової відмінності вказує на велику ймовірність того, що сильніша сторона

має намір вирішити конфлікт за допомогою простого нав'язування своєї волі та примусу іншої сторони визнавати її. Консультант повинен враховувати у своїй діяльності і такі прості питання, як витрачання приблизно рівного часу на консультування з обома сторонами, а також проведення окремих обговорень на нейтральній території.

На четвертому етапі відбувається підтримка «оптимального» рівня інтенсивності конфлікту, оскільки висока його інтенсивність у ряді випадків робить його вирішення неможливим. Бувають випадки, коли обидва учасники конфлікту не бачать великого сенсу у діяльності консультанта, особливо якщо вона обмежена певними умовами однієї із сторін. Більше того, є й інша небезпека. Конфлікт, який перебуває у стані дуже швидкої ескалації, може виявитися поза сферою впливу консультанта.

На п'ятому етапі відбувається диференціація втручання за видами конфлікту, де встановлюється якісна сторона розбіжностей, природа їх виникнення.

На шостому етапі відбувається деталізація конфлікту, концентрація, синтез. Деталізація елементів та причин виникнення конфлікту дають основу для концентрації на прийнятті виважених рішень саме у потрібній сфері. Після чого відбувається синтез найкращих варіантів рішень та умов вирішення конфлікту, тобто здійснюється формування процедури вибору компромісного рішення.

На сьомому етапі здійснюється визначення процедур досягнення компромісу для кожної сторони, де основним завданням консультанта є чітке визначення ролей і алгоритмів роботи сторін конфлікту щодо досягнення позитивного результату.

І на фінальному восьмому етапі відбувається контроль за процедурою вирішення конфлікту, що передбачає активне залучення консультанта і менеджменту підприємства до реалізації визначених шляхів подолання проблемних аспектів функціонування компанії.

Запропонований алгоритм залучення консультанта у вирішення конфліктних ситуацій дозволяє мінімізувати втрати товариства від падіння ефективності роботи працівників, зменшення нервового навантаження та забезпечення стабільного функціонування товариства. А для менеджменту підприємства, такий алгоритм є певною «дорожньою картою» вирішення більшості конфліктів.

3.3 Рекомендації щодо проведення корпоративних заходів у ТОВ «Кондитерський цех» у контексті зменшення рівня конфліктності

Значна частина провідних компаній світу використовують систематичне короткострокове навчання своїх працівників не лише з метою набуття ними необхідних компетентностей, а і з метою формування єдиної команди та зменшення конфліктності при взаємодії всередині організації. Для ТОВ «Кондитерський цех» такий підхід може бути корисним, оскільки постійні стреси пов'язані з війною та значне психоемоційне навантаження, обумовлюють потребу впровадження нових підходів у систему управління підприємством. Професійні навички працівників і так на достатньо високому рівні, однак побудова команди передбачає систематичні заходи, що зменшують рівень внутрішньо організаційної напруги і дозволяють попереджати конфлікти ще на стадії їх зародження.

Важливим є створення ефективної команди, а для цього необхідно не лише формально взаємодіяти, а створювати умови неформального спілкування.

Корпоративний тимбілдинг сприяє створенню ефективної команди, згуртованої та готової до спільної роботи. У ході заходів колеги мають можливість дізнатися один одного поза межами робочої обстановки, що допомагає покращити комунікацію та взаємодію. Підтримуючи дружню атмосферу та розвиваючи довіру, тимбілдинг сприяє зростанню продуктивності

та якості роботи команди.

В цілому тимблдингові заходи надають працівникам можливість вирішити розбіжності та подолати перепони, що виникли у командній роботі. Ігри, завдання та співробітництво в незвичайних умовах допомагають виробити навички ефективного вирішення проблем та покращити комунікацію, що При цьому зростає мотивація та лояльність працівників до товариства. Безпосередньо під час заходів учасники можуть відчуті підтримку та важливість своєї ролі у команді. Коли співробітники відчують, що їхній внесок цінується і їхня думка враховується, вони стають більш мотивованими і відданими цілям організації. Тимблдинг допомагає створити сильну команду, здатну працювати разом та долати труднощі у майбутньому.

Тому, з метою підвищення кваліфікації працівників, а в першу чергу, для налагодження і зміцнення взаємодії у команді доцільним є проведення майстер-класу з приготування «вуличної їжі» та проведення кулінарного корпоративу із залученням відповідних компаній. На думку багатьох фахівців, особливо у сфері маркетингу, такі заходи здатні принести додаткові 1-2 % зростання виручки за рахунок мотивації працівників до командної роботи. А у межах ТОВ «Кондитерський цех» це буде становити мінімально $2\% \times 1446,5 \text{ тис. грн.} = 28,93 \text{ тис. грн.}$

Для аналізу доцільності та визначення економічної ефективності запропонованих заходів деталізуємо пропозицію як за змістом, так і за вартістю.

Запропоновано реалізувати майстер клас з виготовлення «фастфуду». До такого майстер-класу входить приготування чотирьох страв та соусів до них, залучення до 12 осіб та проведення його на базі замовника з тривалістю 4-5 годин [24]. Запропоновано приготувати:

- а) шаурму зі стейком;
- б) стек Філли;
- в) фахітас зі стейком;
- г) бургер Кімчі.

За умови проведення на базі замовника – вартість становитиме 5000 грн.

Крім майстер-класу також запропоновано реалізувати кулінарний корпоратив для всієї команди ТОВ «Кондитерський цех», який буде включати:

- а) яскраву зустріч гостей з «welcome drink»;
- б) участь в конкурсах і фан-активностях;
- в) приготування екзотичних страв разом із шефом та колегами
- г) отримання нових знань;
- д) спільна вечеря з використанням приготовлених страв
- е) фото та відео супровід.

Орієнтовна вартість такого заходу 20 тис. грн.

Тобто, очікуваний економічний ефект від реалізації заходу буде становити: 28,93 тис. грн. – 5 тис. грн. – 20 тис. грн. = 3,93 тис. грн.

Суто формально, такий результат і не має глобального впливу на фінансові результати діяльності товариства, однак для зменшення напруженості у колективі та створення творчої атмосфери, його цінність надзвичайно висока.

Основними результатами заходів, які дозволяють неформально спілкуватись різним працівникам підприємства у межах реалізації цікавих корпоративних івентів – це зміцнення комунікації та виявлення прихованих здібностей. За умови проведення командних заходів у сфері професійних інтересів більшості залучених працівників.

На подолання конфліктів вплив не буде занадто ефективним, однак попередження конфліктів є найбільш ефективною стратегією, ніж вирішення глобальних проблем узгодження думок та позицій сторін жорсткого та активного конфлікту. Основними результатами будуть:

- а) активізація взаємодії працівників з різними функціональними обов'язками;
- б) ідентифікація неформальних лідерів;
- в) розкриття потенціалу всіх працівників не лише у професійній сфері;
- г) рання діагностика конфліктів;
- д) посилення авторитету керівника;

- е) створення команди;
- ж) зменшення психоемоційної напруги у колективі.

Розроблені у магістерській роботі рекомендації з удосконалення системи управління конфліктами представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами у ТОВ «Кондитерський цех»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Впровадження методики дослідження міжособистісних конфліктів у ТОВ «Кондитерський цех»	Розробка та використання методики оцінювання конфліктності	Ідентифікація найбільш конфліктних працівників і робота з ними професійних психологів та керівництва з метою психокорекції їх поведінки
2	Формування алгоритму вирішення конфліктних ситуацій у ТОВ «Кондитерський цех»	Розробка алгоритму вирішення конфліктних ситуацій	Дозволяє мінімізувати втрати товариства від падіння ефективності роботи працівників, зменшення нервового навантаження та забезпечення стабільного функціонування товариства
3	Рекомендації щодо проведення корпоративних заходів у ТОВ «Кондитерський цех» у контексті зменшення рівня конфліктності	Проведення майстер-класу з приготування «вуличної їжі» та проведення кулінарного корпоративу	Очікуваний економічний ефект від проведення заходу за рахунок більш ефективної роботи команди та зменшення рівня конфліктності становить 3,93 тис. грн..

Висновки до розділу 3

Удосконалення системи управління конфліктами у ТОВ «Кондитерський цех» передбачає низку заходів, які детально розроблені у кваліфікаційній роботі магістра. В першу чергу необхідно чітко розуміти які конфлікти найбільше зустрічаються у системі управління та як реагують на них працівники.

Представлена у роботі методика дослідження міжособистісних

конфліктів, яка реалізується з допомогою модульного підходу, дозволяє зібрати значну кількість інформації про природу конфлікту та його особливості. Також вона дозволяє виявити абсолютну та відносну кількість конфліктних взаємодій. Необхідно враховувати, що за умови простого негативно ставлення працівників один до одного, може виникати не лише реальний конфлікт, а й про передконфліктна ситуацію у їхніх взаєминах. Саме тому представлена методика дозволяє виявити всі явні та приховані конфлікти в організації.

Для керівника товариства явні та приховані конфлікти є викликом та проблемою ефективного функціонування організації, що потребує відповідної реакції та алгоритму дій. У пп. 3.2 розроблено алгоритм реагування керівника на конфлікт та розроблено послідовність вирішення конфліктної ситуації у ТОВ «Кондитерський цех». Така послідовність дозволяє вирішувати конфлікти як самостійно керівнику товариства, так і за допомогою залученого консультанта.

З метою попередження виникнення та загострення конфліктів запропоновано проводити майстер-класи та корпоративні заходи, які спрямовані на неформальне спілкування, побудову команди та налагодження взаємодії між всіма працівниками товариства. Такі заходи дають можливість збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, що позитивно впливає на формування фінансових результатів діяльності товариства у середньостроковій перспективі.

В цілому розроблені пропозиції спрямовані на зменшення конфліктності у колективі товариства і за умови комплексної їх реалізації дозволять досліджуваному товариству працювати більш стабільно і прибутково в сучасних умовах системної кризи.

ВИСНОВКИ

Управління конфліктами є справжнім викликом для керівника будь-якої організації. Сам тому тривалий час фахівці різних галузей досліджують конфлікти, природу їх виникнення, реакції учасників та шляхи їх подолання.

У літературних джерелах існують різні підходи до визначення конфлікту. На нашу думку, під конфліктами слід розуміти ситуацію, коли відбувається зіткнення інтересів двох чи більше сторін, які мають протиріччя в цілях, інтересах, потребах, цінностях, переконаннях тощо. Ситуації, що викликають конфлікти є узагальненими, а конфлікти можуть суттєво відрізнятися з виділенням їх типів внутрішньоособистого, міжособистого, між особистістю та групою та міжгруповий конфлікт.

У практичній діяльності необхідно розуміти, що конфлікти можуть бути конструктивними і сприяти розвитку організації та деструктивними – сприяють руйнуванню кращих підходів, ідей та колективу в цілому.

Загальні підходи до управління конфліктами на підприємстві вимагають гнучкості, розуміння особливостей робочого середовища та вміння вирішувати проблеми, пов'язані з взаємодією між співробітниками. На більшості підприємств виникають різні типи конфліктів, типологію найпоширеніших конфліктів представлено у першому розділі роботи.

Ефективне управління конфліктами на підприємстві є важливим для забезпечення продуктивності та гармонійної співпраці між співробітниками, врахування інтересів всіх сторін, актуально це і для досліджуваного підприємства.

Так, ТОВ «Кондитерський цех» бере свій початок з 1967 року, і у радянські часи воно входило до об'єднання підприємств «Трест столових». Після розпаду СРСР працівники підприємства отримали на руки акції та стали співвласниками останнього, а у 2000 році було створено нову юридичну особу – ТОВ «Кондитерський цех», яке знаходиться за адресою м. Хмельницький,

вул. Купріна, 54. Основними видами діяльності товариства є: торти на замовлення; торти та тістечка; весільні короваї, калачі та хліби; печиво та пряники; здоба. Оскільки товариство не використовує у виробництві підсилювачів смаку, синтетичних консервантів тощо, тому середня тривалість зберігання продукції складає 5 днів, а придбати продукцію ТОВ «Кондитерський цех», м. Хмельницький (ТМ «Стожари») можна у магазинах м. Хмельницького. Основні техніко-економічні показники діяльності товариства представлені у другому розділі роботи.

Навіть за умов повномасштабної війни в країні та нестабільну економічну ситуацію ТОВ «Кондитерський цех» є прибутковим товариством про що свідчать фінансові показники: чистий дохід від реалізації продукції становить у 2022 році – 1446,5 тис.грн (зростання у порівнянні з попереднім роком становить 1,0%), а чистий прибуток становить у 2022 році – 6,7 тис.грн.

Стосовно тематики роботи, то у другому розділі представлені результати анонімного опитування щодо причин виникнення конфліктних ситуацій у ТОВ «Кондитерський цех», при цьому 57,1% опитаних зазначили, що конфлікти виникають часто, по 14,3% припадає на відповіді: дуже рідко, рідко та дуже часто. Причини таких конфліктів представлено у роботі і вони пов'язані переважно із військовими діями на території країни (стресовий стан співробітників). Тому у третьому розділі магістерської роботи було розроблено низку заходів з удосконалення системи управління конфліктами у товаристві.

Стосовно впровадження методики дослідження міжособистісних конфліктів у ТОВ «Кондитерський цех», варто зазначити, що основні характеристики методики оцінювання конфліктності для ТОВ «Кондитерський цех» наведено у пункті 3.1. У результаті, за допомогою представленої методики можна виявити ранг кожного працівника в колективі за кожною з використовуваних шкал. Для цього необхідно визначити середню арифметичну оцінку, виставлену конкретному працівникові колегами за даною шкалою. Такий підхід дозволяє визначити найбільш конфліктних працівників і провести надалі роботу з ними з метою психокорекції їх поведінки.

Також у роботі розроблено алгоритм вирішення конфліктних ситуацій у ТОВ «Кондитерський цех», а також запропоновані заходи, які дозволяють зменшити рівень напруги у колективі та забезпечити налагодження неформальних стосунків (проведення майстер-класу та кулінарного корпоративну), що призведе до потенційного зростання виручки від реалізації продукції та виникнення економічного ефекту у розмірі 3,93 тис. грн..

Розроблені пропозиції будуть позитивно впливати на зменшення кількості конфліктів на підприємстві і сприятимуть формуванню справжньої команди однодумців.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Анцупов А. Я. Введение в конфликтологию. / А. Я. Анцупов, А. А. Малышев. – Ужгород: МАУП, 1995. – 101 с.
2. Бандурка А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков: Фортуна–Пресс, 1998. – 464 с.
3. Беззубко Л. В. Управління трудовими конфліктами : навч. посібник / Л. В. Беззубко, А. Г. Зюнькін, А. В. Калина. – Київ: МАУП, 2004. – 251 с.
4. Ващенко І. В. Конфлікти великих соціальних груп / І. В. Ващенко, С. П. Гіренко. – Харків: Бурун-Книга, 2006. – 208 с.
5. Велика п'ятірка рис особистості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://psychologer.com.ua/valyka-p-iatirka-rys-osobystosti/> (дата звернення 20.11.2023).
6. Велика п'ятірка (психологія) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%27%D1%8F%D1%82%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0_\(%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%27%D1%8F%D1%82%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0_(%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F)) (дата звернення 10.11.2023).
7. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання / В. Д. Воднік. // Бюлетень НСПП. – 2005. – No 11. – С. 50–54.
8. Гірник А. М. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження / А. М. Гірник, А. Ю. Бобро. – Київ: Основи, 2004. – 344 с.
9. Гірник А. М. Основи конфліктології : навч. посіб. / А. М. Гірник. — Київ : Києво-Могилянська академія, 2010. – 222 с.
10. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – Київ: Зв'язок, 2000. – 152 с.

11. Гриневич Х. О. Дослідження індивідуальних відмінностей в теорії рис [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://psymag.info/article/dosl-dzhennya-ndiv-dualnih-v-dm-nnostey-v-teor-ris-1637159511/> (дата звернення 10.11.2023).
12. Ємельяненко, Л. М. Конфліктологія: навч. посібник / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. – Київ: КНЕУ. – 2005. – 315 с.
13. Конфлікт. Типи конфліктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://chcrtucourse.pp.ua/page21.html> (дата звернення 18.09.2023).
14. Конфлікт. Типи конфліктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://chcrtucourse.pp.ua/page21.html> (дата звернення 18.09.2023).
15. Ложкин Г. В. Практическая психология конфликта / Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель.– Київ: МАУП, 2000. – 256 с.
16. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика / Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель. – Київ : Вид. дім «Професіонал», 2007. – 407 с.
17. Луцишин Г. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. / Г. І. Луцишин. – Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 200 с.
18. Орлянський, В. С. Конфліктологія : навч. посібник для вузів / В. С. Орлянський; Мін. освіти України, Запоріж. нац. техн. інститут. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 159 с.
19. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник / В. С. Петрінко. – Ужгород: УжНУ «Говерла», 2020. – 360 с.
20. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник / М. І. Пірен. - Київ: МАУП, 2003. – 360 с.
21. Позднякова Л. О. Управління конфліктами: конспект лекцій / Л. О. Позднякова, Н. В. Гриценко. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – 74 с.
22. Політологічний словник: навч. посіб. Для студ. вищ. навч. закл. / за ред. М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка. – Київ: МАУП, 2005. – 792 с.

23. Примуш М. Конфліктологія: навч. посіб. для вузів / М. Примуш. – Київ: Вид. дім. «Професіонал», 2006. – 282 с.
24. Проведення майстер-класів <https://cookeryschool.com.ua/uk/korporatyvnyta-timbildyngy/> дата звернення 01.11.2023).
25. Русинка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами / І. І. Русинка. – Київ : Професіонал, 2007. – 278 с.
26. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – Київ: Кондор, 2009 – 384 с.
27. Скібіцька Л. Конфліктологія: навч. посіб. для студ. ви- щих навч. зал. / Л. Скібіцька. – Київ: Центр учб. л-ри, 2007. – 383 с.
28. Словник–довідник термінів з конфліктології / За ред. М. І. Пірен, Г. В. Ложкіна. – Чернівці–Київ, 1995. – 318 с.
29. Столяренко О. Б. Психологія особистостіб навч. посіб./ О. Б. Столяренко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 280 с.
30. Теорії поведінки особистості в конфлікті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/9859040/> (дата звернення 23.09.2023).
31. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібн. / М. В. Цюрупа. – Київ: Кондор, 2004. – 169 с.
32. Черпак А. Є. Класифікація конфліктів інтересів в акціонерних товариствах / А. Є. Черпак // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць: М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАНУ; [голов. ред. А. П. Наливайко]. – К. : КНЕУ, 2008. – Вип. 22–23. – С. 149–154.
33. Cole D. W. Conflict resolution technology / D. W. Cole. – Cleveland, Ohio: The Organization Development Institute, 1983. – 244 p.
34. Coser L. A. Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context/ L. A. Coser. – Waveland Press, 2003. – 611 p.

35. Jang K. L. Heritability of the big five personality dimensions and their facets: a twin study/ K. L. Jang, W. J. Livesley, P. A. Vernon //J Pers. – 1996. – № 64. – С. 577–591.

36. Mills B. R. Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review / B. R. Mills, Ch. T. Mene // International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP). – 2020. – №10 (05). – P. 540-545.

37. Yi Y. Analysis on the Current Situation of Conflict Management and Future Prospects / Y. Yi // Open Journal of Business and Management. – 2019. – P. 1053-1062/

ДОДАТКИ

Тест Томаса–Кілманна

Даний тест дозволяє визначити характерну поведінку для особистості у конфліктних ситуаціях. Він складається з 30 пунктів, у кожному з яких є два твердження, що позначені літерами а і б. Порівнюючи вказані в пункті два судження, щоразу вибирайте з них те, яке є більш типовим для Вашої поведінки.

Питання 1.

а) іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання;

б) чим обговорювати те, в чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, в чому ми погоджуємося.

Питання 2.

а) я намагаюся знайти компромісне рішення;

б) я намагаюся залагодити справу з урахуванням усіх інтересів іншого та моїх власних.

Питання 3.

а) зазвичай я наполегливо прагну досягти свого;

б) я намагаюся заспокоїти іншого, і прагну зберегти наші стосунки.

Питання 4.

а) я намагаюся знайти компромісне рішення;

б) іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

Питання 5.

а) залагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку в іншого;

б) я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

Питання 6.

- а) я намагаюся уникнути неприємностей для себе;
- б) я намагаюся досягти свого.

Питання 7.

- а) я намагаюся відкласти вирішення складного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно;
- б) я вважаю за можливе чимось поступитися, щоб добитися чогось іншого.

Питання 8.

- а) зазвичай я наполегливо прагну досягти свого;
- б) насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання.

Питання 9.

- а) думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають;
- б) я докладаю зусиль, щоб досягти свого.

Питання 10.

- а) я твердо прагну досягти свого;
- б) я намагаюся знайти компромісне рішення.

Питання 11.

- а) насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання;
- б) я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.

Питання 12.

- а) найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки;
- б) я даю можливість іншому залишитися при своїй думці, якщо він також йде назустріч мені.

Питання 13.

- а) я пропоную компромісну позицію;

б) я намагаюся переконати іншого у перевагах своєї позиції.

Питання 14.

а) я повідомляю іншому свою думку, і питаю про його погляди;

б) я намагаюся показати іншому логіку та перевагу своїх поглядів.

Питання 15.

а) я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, зберегти наші стосунки;

б) я намагаюся зробити все потрібне, щоб уникнути напруженості.

Питання 16.

а) я намагаюся не зачепити почуттів іншого;

б) я намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.

Питання 17.

а) зазвичай я наполегливо прагну досягти свого;

б) я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

Питання 18.

а) якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму;

б) я дам можливість іншому в чомусь залишатися на своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

Питання 19.

а) насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання;

б) я намагаюся відкласти вирішення складного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.

Питання 20.

а) я намагаюся негайно вирішити наші розбіжності;

б) я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод та втрат для нас обох.

Питання 21.

а) ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого;

б) я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

Питання 22.

- а) я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю та тією, яка відстоюється іншим;
- б) я відстоюю свої бажання.

Питання 23.

- а) як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас;
- б) іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

Питання 24.

- а) якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я намагатимусь піти назустріч його бажанням;
- б) я намагаюся переконати іншого у необхідності дійти компромісу.

Питання 25.

- а) я намагаюся показати іншому логіку та перевагу своїх поглядів;
- б) ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

Питання 26.

- а) я пропоную компромісну позицію;
- б) я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного.

Питання 27.

- а) найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки;
- б) якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

Питання 28.

- а) зазвичай я наполегливо прагну досягти свого;
- б) залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

Питання 29.

- а) я пропоную компромісну позицію;

б) думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

Питання 30.

а) я намагаюся не зачепити почуттів іншого;

б) я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми могли спільно з іншою зацікавленою людиною досягти успіху.

Сума балів за кожною шкалою дасть Вам уявлення про виразність тієї чи іншої стратегії вирішення конфліктів та поведінки у конфліктних ситуаціях.

Таблиця А1 – Ключ до тесту

Стратегія	Питання (відповіді)
Співробітництво	2б; 5а; 8б; 11а; 14а; 19а; 20а; 21б; 23а; 26б; 28б; 30б
Пристосування	1б; 3б; 4б; 11б; 15а; 16а; 18а; 21а; 24а; 25б; 27б; 30а
Суперництво	3а; 6б; 8а; 9б; 10а; 13б; 14б; 16б; 17а; 22б; 25а; 28а
Компромiс	2а; 4а; 7б; 10б; 12б; 13а; 18б; 20б; 22а; 24б; 26а; 29а
Уникнення	1а; 5б; 6а; 7а; 9а; 12а; 15б; 17б; 19б; 23б; 27а; 29б