

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Управління конфліктами на підприємстві»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньої програми «Управління  
персоналом та економіка праці»  
Должиков А.О.

Керівник к.е.н., доцент  
Череп О.Г.

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н.,  
доцент  
Корольков В.В.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістерський  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М. Іванов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Должикову Артему Олександровичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Управління конфліктами на підприємстві»  
керівник роботи Череп О.Г., д.е.н., професор \_\_\_\_\_,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність конфліктів; проаналізувати методи управління конфліктами на підприємстві; розкрити техніки збереження гармонії у колективі; проаналізувати організаційну характеристика підприємства; провести аналіз стану соціально-психологічного клімату на підприємстві; провести аналіз системи управління конфліктами на підприємстві; надати пропозиції по зниженню рівня конфліктності на підприємстві; запропонувати шляхи оптимізації соціально-психологічного клімату та розробити напрямки психологічного розвантаження на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):  
кваліфікаційна робота містить 8 рис., 8 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г., професор	12.08.2023	12.08.2023
2	Череп О.Г., професор	11.09.2023	11.09.2023
3	Череп О.Г., професор	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ А.О. Должиков \_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ О.Г. Череп \_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Л.А. Бехтер \_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 90 с., 8 рис., 8 табл., 51 джерело,

Об'єктом дослідження є колектив ТОВ «ЛЕСНИК «АГРО-1».

Предметом дослідження є управління конфліктами у колективі ТОВ «ЛЕСНИК «АГРО-1».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних напрямків підвищення рівня емоційного інтелекту працівників з метою поліпшення стану соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «ЛЕСНИК «АГРО-1».

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- досліджено сутність конфліктів;
- проаналізовано методи управління конфліктами на підприємстві;
- розкрито техніки збереження гармонії у колективі;
- проаналізовано організаційну характеристику підприємства;
- проведено аналіз стану соціально-психологічного клімату на підприємстві;
- проведено аналіз системи управління конфліктами на підприємстві;
- надано пропозиції по зниженню рівня конфліктності на підприємстві;
- запропоновано шляхи оптимізації соціально-психологічного клімату та розроблено напрямки психологічного розвантаження на підприємстві.

Методи дослідження: логічне узагальнення, системний підхід, ситуаційний аналіз, узагальнення теоретичних досліджень, анкетування, експертний метод.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що була сформульована превентивна модель зниження рівня конфліктності з урахуванням формування конфліктологічної компетентності на підприємстві.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у статтях та тезах.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, КОНФЛІКТ, ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ

## SUMMARY

Master's qualification work: 90 pages, 8 figures, 8 tables, 51 sources.

The object of the study is the staff of LLC "FORESTRY AGRO-1".

The subject of the study is conflict management in the team of LLC "FORESTRY AGRO-1".

The purpose of the qualification work is to determine the main directions of increasing the level of emotional intelligence of employees in order to improve the state of the socio-psychological climate of the labor collective of LLC "Lesnyk "AGRO-1".

In accordance with the purpose in the work the following tasks are solved:

- the essence of conflicts is investigated;
- methods of conflict management in the enterprise are analyzed;
- techniques for maintaining harmony in the team are revealed;
- the organizational characteristics of the enterprise are analyzed;
- an analysis of the state of the socio-psychological climate at the enterprise;
- analysis of the conflict management system at the enterprise;
- proposals for reducing the level of conflict at the enterprise are provided;
- ways to optimize the socio-psychological climate are proposed and directions of psychological relief at the enterprise are developed.

Research methods: logical generalization, system approach, situational analysis, generalization of theoretical research, questionnaire, expert method.

The scientific novelty of the study is that a preventive model of reducing the level of conflict was formulated, taking into account the formation of conflict competence in the enterprise.

The main results of the qualification work are presented in articles and abstracts.

CONFLICT MANAGEMENT, CONFLICT, EMOTIONAL INTELLIGENCE, SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	12
1.1 Сутність конфліктів.....	12
1.2 Методи управління конфліктами на підприємстві .....	17
1.3 Техніки збереження гармонії у колективі.....	25
Висновки до розділу 1 .....	34
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	36
2.1 Організаційна характеристика підприємства .....	36
2.2 Аналіз стану соціально-психологічного клімату на підприємстві.....	41
2.3 Аналіз системи управління конфліктами на підприємстві .....	47
Висновки до розділу 2 .....	53
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ЗМЕНШЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	55
3.1 Пропозиції по зниженню рівня конфліктності на підприємстві .....	55
3.2 Шляхи оптимізації соціально-психологічного клімату та розробка напрямків психологічного розвантаження на підприємстві.....	64
Висновки до розділу 3 .....	77
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

## ВСТУП

У сучасному світі, де динаміка бізнес-процесів постійно зростає, а конкуренція стає все більшою, управління конфліктами на підприємстві стає актуальною та необхідною проблемою. Конфлікти в організаціях можуть виникнути з різних причин, таких як розбіжності в інтересах, непорозуміння, конкуренція за ресурси та інші фактори. Управління цими конфліктами важливо для забезпечення стабільності та ефективності підприємства.

Однією з головних причин, чому дослідження управління конфліктами набуває особливого значення, є зростання складності бізнес-структур. Сучасні підприємства часто працюють в глобальних масштабах, маючи різноманітні команди, розташовані у різних країнах. Це створює необхідність в ефективному управлінні конфліктами, оскільки вони можуть впливати на співпрацю та результативність роботи команди.

Також, у зв'язку зі зростанням уваги до корпоративної культури та робочого середовища, ефективне управління конфліктами визнається як ключовий елемент для створення здорового та продуктивного організаційного клімату. Колективи, де конфлікти вирішуються конструктивно, мають вищий рівень задоволеності праці та здатність до інновацій.

Крім того, в сучасному суспільстві зростає увага до різноманітності та інклюзивності на робочому місці. Управління конфліктами стає важливим інструментом для забезпечення рівності та урахування потреб різних груп працівників.

Дослідження управління конфліктами також актуальне в контексті швидких змін в технологічному середовищі та ерах великих даних. Розвиток технологій може призвести до нових видів конфліктів, таких як питання щодо конфіденційності даних, цифрова безпека та інші. Таким чином, управління конфліктами має адаптуватися до змін у технологічному ландшафті.



Не менш важливою причиною є вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, політичні та соціокультурні труднощі. У цих умовах підприємства стикаються з новими викликами, що можуть створювати конфліктні ситуації, і важливо мати ефективні механізми їх вирішення.

Дослідження управління конфліктами на підприємстві є актуальним і в зв'язку з розширенням ролі корпоративної відповідальності. Зростає усвідомлення того, що ефективне управління конфліктами є важливим аспектом сталого розвитку та позитивного впливу на суспільство.

Усі ці чинники свідчать про те, що дослідження управління конфліктами на підприємстві є надзвичайно актуальним та важливим завданням, оскільки воно спрямоване на створення стратегій та інструментів для побудови конструктивних відносин в організації, підвищення продуктивності та стійкості до викликів сучасного бізнес-середовища.

Проблеми, пов'язані з управлінням конфліктами намагаються вирішувати багато вчених. Серед них можна відзначити Дашко І.М., Башук Т.О., Ващенко І.В., Воднік В.Д., Гришину Н.В., Гришову І.Ю., Козер Л., Матвійчук Т.Ф., Чухрай Н.І., Цюрупу М.В.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних напрямків підвищення рівня емоційного інтелекту працівників з метою поліпшення стану соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ “ЛЕСНИК” АГРО-1”.

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити сутність конфліктів;
- проаналізувати методи управління конфліктами на підприємстві;
- розкрити техніки збереження гармонії у колективі;
- проаналізувати організаційну характеристика підприємства;
- провести аналіз стану соціально-психологічного клімату на підприємстві;
- провести аналіз системи управління конфліктами на підприємстві;

- надати пропозиції по зниженню рівня конфліктності на підприємстві;
- запропонувати шляхи оптимізації соціально-психологічного клімату та розробити напрямки психологічного розвантаження на підприємстві.

Об'єктом дослідження є колектив ТОВ «ЛЕСНИК «АГРО-1».

Предметом дослідження є управління конфліктами у колективі ТОВ «ЛЕСНИК «АГРО-1».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані та звітна інформація з персоналу ТОВ «ЛЕСНИК «АГРО-1», результати власних напрацювань і спостережень.

Методи дослідження: логічне узагальнення, системний підхід, ситуаційний аналіз, узагальнення теоретичних досліджень, анкетування, експертний метод.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни:

*удосконалено:* превентивна модель зниження рівня конфліктності з урахуванням формування конфліктологічної компетентності на підприємстві

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо поліпшення стану соціально-психологічного клімату та зниження рівня конфліктності колективу ТОВ «ЛЕСНИК «АГРО-1».

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що вдосконалена превентивна модель зниження рівня конфліктності з урахуванням формування конфліктологічної компетентності на підприємстві може бути використана менеджерами та фахівцями з персоналу для покращення стану соціально-психологічного клімату в колективі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Європейський досвід використання

цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19» (Запоріжжя, 2023).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 тези за матеріалами наукової конференції.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність конфліктів

Конфлікти є невіддільною складовою організаційного життя підприємств у сучасному світі. Вони виникають через різницю інтересів, цінностей, поглядів, стилів роботи та інших факторів серед співробітників, керівництва та інших зацікавлених сторін. Управління конфліктами на підприємстві важливо для забезпечення стабільності та ефективності функціонування організації. У цьому науковому тексті розглядається проблема управління конфліктами на підприємстві та представлені основні аспекти цього процесу.

Конфлікти – це конструктивні або деструктивні суперечки між індивідами або групами, які виникають зі суперечок у їхніх інтересах, цінностях, потребах або поглядах. У контексті підприємства конфлікти можуть виникати між співробітниками, між керівництвом і співробітниками, а також з іншими зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники або партнери [1, 2].

Конфлікт як боротьба інтересів: Одним з розповсюджених підходів є визначення конфлікту як «боротьби інтересів». З цієї точки зору, конфлікт виникає з різниці інтересів різних груп або класів у суспільстві і може виявитися в політичних, економічних, соціальних або інших сферах.

Психологічне визначення конфлікту: Конфлікт може бути визначений з психологічного погляду як «суперечка між індивідами або групами, що виникає із зіткненням їхніх потреб, цінностей, поглядів та бажань».

Конфлікт як динамічний процес: конфлікт можна розглядати як динамічний процес взаємодії між різними сторонами, що може розвиватися через різні етапи, включаючи ескалацію, конфронтацію та вирішення [6,7].

Соціологічний підхід до конфлікту: конфлікт можна розглядати як наслідок «міметичної напруги» або наслідок наслідування та зіткнення бажань та цілей між індивідами.

Системний підхід до конфлікту: у системному підході конфлікт розглядається як реакція системи на внутрішні або зовнішні тиски. Це може включати в себе дисбаланси в ресурсах, інтеракції між елементами системи тощо.

Міжнародний підхід: у контексті міжнародних відносин, конфлікт може бути визначений як зіткнення інтересів та цілей держав або міжнародних акторів, яке може призвести до напруженостей, конфронтації або навіть війни.

Системний підхід: З точки зору системної теорії, конфлікт розглядається як результат недоліків або дисбалансу взаємодії між різними елементами системи, інколи він може вважатися нормальним аспектом функціонування системи.

Економічний підхід: В економіці конфлікт може визначатися як боротьба за розподіл обмежених ресурсів, таких як гроші, територія, ринки тощо.

Культурологічний підхід: Конфлікт може виникати через різницю в культурних цінностях, нормах та переконаннях між індивідами чи групами [5, 6,7].

На підприємствах конфлікти можуть мати багато різних причин, включаючи:

- розбіжності в інтересах і цінностях співробітників.
- неспівробітність та відсутність комунікації.
- конкуренція за ресурси або позиції.
- незадоволеність умовами праці або оплатою праці.
- невідповідність очікуванням та результатам роботи.

- суперечки у рішеннях і стратегіях управління.
- методи управління конфліктами

Ситуації, що викликають конфлікти в організації наведені на рис.1.1.

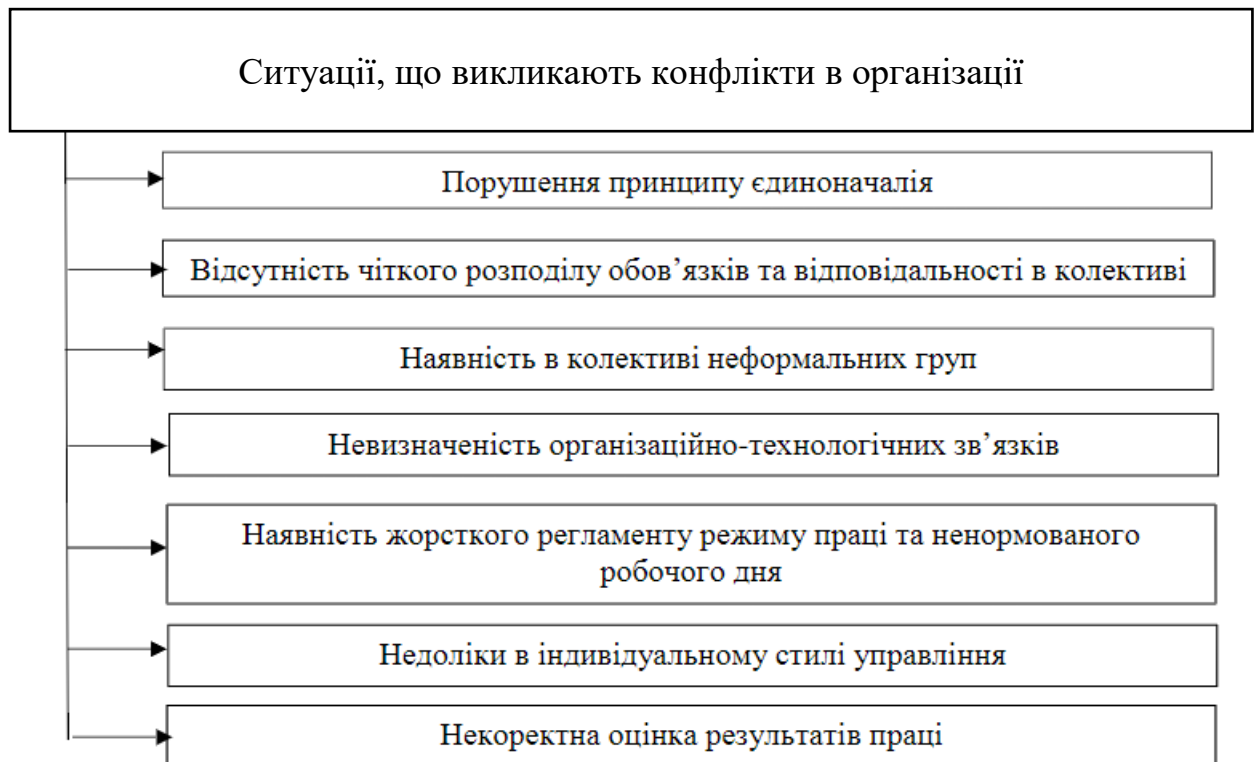


Рисунок 1.1 – Ситуації, що викликають конфлікти в організації [1]

Сутність конфліктів полягає в протиріччях та розбіжностях між індивідами, групами або організаціями, які виникають внаслідок різниці в інтересах, цінностях, поглядах або ресурсах. Конфлікти є невіддільною частиною міжособистісних та міжгрупових відносин і можуть виникнути в будь-якій сфері життя, включаючи професійний, соціальний, особистий та політичний контексти.

Основні аспекти сутності конфліктів включають [6, 14. 36]:

1. Різноманітність інтересів: конфлікти виникають через різницю в цілях, потребах і очікуваннях різних сторін. Особи чи групи можуть преслідувати різні цілі або конкурувати за обмежені ресурси, що призводить до зіткнень інтересів.

2. Комунікаційні перешкоди: непорозуміння та недостатня комунікація можуть призвести до виникнення конфліктів. Наприклад, невірно зрозумілі повідомлення, стереотипи чи негативні погляди можуть викликати напруження у відносинах.

3. Розбіжність цінностей і переконань: конфлікти можуть виникнути внаслідок різниці в системі цінностей, етиці, або переконань між особами чи групами. Це може включати релігійні, культурні або моральні розбіжності.

4. Неспівпадіння ресурсів: боротьба за обмежені ресурси, такі як фінанси, територія, час чи матеріали, може бути причиною конфлікту. Конкуренція за доступ до цих ресурсів може викликати напруження та конфліктні ситуації.

5. Психологічні та емоційні фактори: емоційні стани, такі як роздратування, образа чи страх, можуть підсилювати конфліктні ситуації. Взаємодія особистих емоцій може ускладнювати процес вирішення конфліктів.

6. Необхідність змін та адаптації: конфлікти можуть виникати при необхідності внести зміни чи адаптуватися до нових умов. Організації та індивіди можуть переживати опір щодо змін, що викликає конфліктні ситуації.

Розуміння сутності конфліктів допомагає розробляти ефективні стратегії управління конфліктами, спрямовані на мінімізацію його негативних наслідків та стимулювання позитивних рішень для всіх сторін.

Різноманітність інтересів є однією з ключових причин виникнення конфліктів в організаційному середовищі. Цей аспект сутності конфліктів відображає різницю в цілях, потребах та очікуваннях між різними сторонами. Конфлікти можуть виникати через боротьбу за обмежені ресурси, різницю в цілях та стратегіях, розбіжність у визначенні успіху, напруження між особистими та організаційними інтересами, а також культурні та генераційні розбіжності.

Управління різноманітністю інтересів важливо для підтримки конструктивних відносин та ефективного вирішення конфліктів. Створення

відкритого комунікаційного середовища, розуміння різниць та пошук компромісів може сприяти зниженню рівня конфліктів та покращенню взаємодії в організації [25].

Розглядаючи різноманітність інтересів, слід враховувати, що конфлікти можуть виникати внаслідок конкуренції за обмежені ресурси, розбіжності в цілях і стратегіях між різними групами або особами, а також у визначенні критеріїв успіху.

Важливо враховувати індивідуальні та колективні інтереси, а також здатність управляти розбіжностями в поглядах та цінностях. Розуміння психологічних та емоційних аспектів різноманітності інтересів може допомогти побудувати сприятливий клімат для співпраці та зменшити ймовірність конфліктів.

Крім того, ефективне управління конфліктами передбачає розробку стратегій для досягнення компромісів, забезпечення відкритої комунікації та визначення спільних цілей. Важливо створити такі умови, за яких різноманітні інтереси можуть існувати в межах загальної мети організації.

У світлі швидких змін у технологічному та економічному середовищі, необхідно зосередитися на постійному вдосконаленні стратегій управління конфліктами. Адаптація до нових реалій вимагає гнучкості та швидкості у вирішенні конфліктів, що може виникнути внаслідок змін в бізнес-моделях, технологічних інноваціях та глобальних тенденціях [6].

Отже, розгляд різноманітності інтересів та їх управління стає важливим аспектом стратегічного управління організацією, спрямованого на забезпечення стабільності, ефективності та узгодженості всіх сторін.

Розбіжність цінностей і переконань є ще однією важливою складовою сутності конфліктів, особливо в організаційному контексті. Цей аспект виникає з існуючих відмінностей в системі цінностей, етиці та переконань між різними індивідами чи групами. Розглянемо детальніше, як розбіжність цінностей і переконань може сприяти виникненню конфліктів.



Цінності представляють собою основні переконання про те, що важливо та цінне для індивіда чи групи. Кожна людина та група формує свої уявлення про справедливість, чесність, відповідальність та інші моральні або етичні цінності. Коли ці цінності відрізняються, може виникати конфлікт.

Переконання визначають особисті уявлення та думки, які впливають на сприйняття світу та прийняття рішень. Різноманіття переконань може визначати підходи до вирішення проблем, прийняття ризиків чи оцінку ефективності дій.

Розбіжність цінностей і переконань може виникнути з різниці в культурі, освіті, релігійних поглядах або інших впливаючих факторах. Наприклад, якщо одна група підтримує інновації та зміни, а інша більше вагу приділяє стабільності та традиціям, може виникнути конфлікт при впровадженні нових ідей чи стратегій.

Важливо розуміти, що розбіжність цінностей і переконань може призводити до непорозумінь, відчуття неприязності та роздратування між працівниками. Управління такими конфліктами вимагає емпатії, відкритості до інших точок зору та розвинених комунікаційних навичок.

Для вирішення конфліктів, пов'язаних із розбіжністю цінностей і переконань, необхідно створити клімат толерантності та взаєморозуміння в організації. Процеси навчання, тренінги з комунікаційних навичок та підтримка різноманітності можуть сприяти побудові позитивного та конструктивного організаційного середовища.

## 1.2 Методи управління конфліктами на підприємстві

Управління конфліктами на підприємстві включає в себе низку методів і стратегій для вирішення конфліктних ситуацій. Деякі з них включають [11, 28]:

- передбачення конфліктів і їх попередження шляхом створення відкритої та сприятливої для співпраці атмосфери на робочому місці.
- аналіз кореневих причин конфлікту для виявлення його джерел та факторів, що сприяють його зростанню.
- залучення професійних консультантів і психологів для вирішення складних конфліктів.
- використання спеціальних методів комунікації, таких як медіація або арбітраж.
- розробка конкретних планів дій для вирішення конфлікту та забезпечення виконання узгоджених рішень.

Ефективне управління конфліктами на підприємстві має ряд важливих переваг. Воно сприяє:

- покращенню внутрішніх стосунків між співробітниками та командами.
- зменшенню втрати часу та енергії, які можуть виникнути внаслідок конфліктів.
- підвищенню робочої продуктивності і творчості.
- забезпеченню стабільності та позитивного репутацією підприємства.

Технологія управління конфліктами наведена на рис. 1.2.

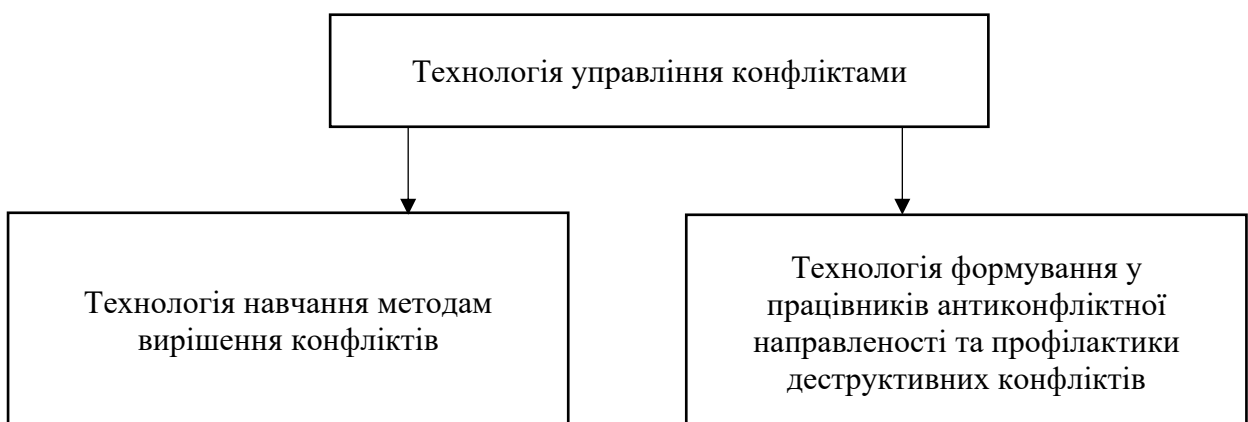


Рисунок 1.2 – Технологія управління конфліктами [1]

Управління конфліктами на підприємстві — це процес виявлення, розуміння, вирішення та управління конфліктними ситуаціями в організаційному середовищі. Ефективне управління конфліктами сприяє забезпеченню продуктивної робочої атмосфери та підтримує стабільність у колективі. Існує кілька методів, які можна використовувати для ефективного управління конфліктами на підприємстві:

Запобігання конфліктам є однією з ключових стратегій. Вона включає в себе розробку чітких комунікаційних каналів, встановлення чітких правил та очікувань, а також створення сприятливого робочого середовища, де працівники відчуються задоволеними та забезпеченими.

Медіація — це процес, в якому нейтральна третя сторона допомагає конфліктуючим сторонам знайти взаєморозуміння та прийнятні рішення. Медіатор допомагає виявити спільні інтереси та розробляє план дій для вирішення конфлікту.

Надання працівникам навичок ефективного управління конфліктами може значно покращити ситуацію. Тренінги можуть включати в себе навчання навичкам слухання, емпатії, співпраці та способам конструктивного вирішення розбіжностей.

Часті конфлікти виникають через непорозуміння та неправильну комунікацію. Встановлення ефективних систем комунікації, таких як регулярні наради, відкриті форуми та системи зворотнього зв'язку, може допомогти попереджати конфлікти та швидко їх вирішувати.

Визначення та підтримка позитивної корпоративної культури, яка сприяє взаєморозумінню, співпраці та взаємоповазі, може значно зменшити виникнення конфліктів. Лідери повинні виступати як приклад у вирішенні конфліктів та активно сприяти формуванню позитивного клімату в колективі.

Визначення чітких та справедливих процедур вирішення конфліктів, таких як внутрішні арбітражні комісії чи процедури обговорення проблем, може забезпечити структурований підхід до управління конфліктами.

Застосування цих методів дозволяє підприємствам зберігати позитивний організаційний клімат та забезпечувати ефективні взаємовідносини між працівниками, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та досягненню організаційних цілей.

Управління конфліктами включає в себе різноманітні стратегії та методи, серед яких визначається видатна стратегія К. Мура, яка є відомою в теорії менеджменту [7]. Ця стратегія складається з шести позицій-зразків для вирішення конфліктних ситуацій:

1. Стимування: ця позиція орієнтована на досягнення переваги над іншими сторонами конфлікту шляхом активного впливу та контролю.
2. Супровід процесів: орієнтована на роботу з уже встановленим сприйняттям, відносинами та способами взаємодії між конфліктуючими сторонами.
3. Соціотерапевтичний супровід: зосереджений на роботі на індивідуальному рівні, спрямований на покращення взаємин та вирішення особистих проблем.
4. Посередництво: використовується, коли сторони не можуть спільно працювати над вирішенням конфлікту, і залучає третю сторону для полегшення діалогу та досягнення компромісу.
5. Третейський суд: включає "арбітра", який надає готове рішення конфлікту, що може бути прийняте сторонами.
6. Силове втручання: включає застосування владних повноважень для вирішення конфлікту, обмежуючи сферу розбіжностей [1].

Ці підходи репрезентують широкий спектр методів, які можна використовувати для різних типів конфліктів залежно від конкретних обставин та потреб сторін. Особливості вибору конкретного методу залежать від характеру конфлікту, ресурсів та особливостей організаційного середовища.

Стратегія стимування в управлінні конфліктами, вироблена К. Муром, орієнтована на активне оволодіння ситуацією сторонами конфлікту. Цей

підхід передбачає використання різноманітних технік та прийомів з метою досягнення контролю над процесом та досягнення своїх цілей.

В контексті стратегії стримування одна із сторін конфлікту, або обидві, активно вживають заходів для підкорення іншої сторони, зазначаючи свою домінантність та контролюючи ключові аспекти ситуації. Це може включати в себе вживання емоційного чи психологічного тиску, встановлення умов, що вигідні для стримуючої сторони, або активне використання ресурсів та влади.

Застосування стратегії стримування може призвести до тимчасового піддавання іншої сторони та досягнення конкретних результатів. Однак важливо враховувати, що цей метод може також призвести до поглиблення неприязностей, втрати довіри та створення довгострокових проблем у відносинах [12].

При використанні стратегії стримування важливо враховувати ефективність такого підходу в конкретних умовах та розглядати можливість виникнення негативних наслідків у майбутньому. Також важливо здійснювати моніторинг реакцій інших сторін та вчасно коригувати стратегію в управлінні конфліктами для досягнення більш стабільних та конструктивних взаємин.

Стратегія супроводу процесів, в рамках управління конфліктами, орієнтована на роботу з вже існуючим сприйняттям, відносинами та способами взаємодії між конфліктуючими сторонами. Основна ідея полягає в тому, щоб впливати на процеси комунікації та взаємодії між сторонами, змінюючи підходи та динаміку конфлікту.

Супровід процесів може включати в себе різноманітні елементи, такі як тренінги з комунікаційних навичок, розвиток емпатії, аналіз конфліктів та спільне вироблення стратегій для їх вирішення. Головною метою є полегшення взаємодії між сторонами та створення атмосфери, в якій конфлікт може бути конструктивно вирішений.

Ця стратегія важлива у випадках, коли конфлікт виник з-за непорозумінь, неефективної комунікації або поганого сприйняття взаємин.

Супровід процесів спрямований на вплив на кореневі причини конфлікту та вдосконалення спілкування між усіма сторонами.

Основні елементи цієї стратегії включають в себе розуміння динаміки конфлікту, навчання ефективним методам спілкування та вироблення здатності аналізувати і реагувати на ситуації конфлікту. Також може бути важливим визначення та врахування культурних, соціальних та інших аспектів, які впливають на взаємодію сторін конфлікту [27].

Застосування стратегії супроводу процесів сприяє покращенню взаєморозуміння та побудові конструктивних відносин між конфліктуючими сторонами.

Соціотерапевтичний супровід, як частина стратегії управління конфліктами, орієнтований на роботу на індивідуальному рівні з кожною з конфліктуючих сторін. Цей підхід передбачає використання методів соціотерапії для розв'язання особистих проблем, що можуть бути кореневими причинами конфлікту.

Соціотерапія спрямована на розуміння взаємодії людини з оточуючим соціальним середовищем та визначення впливу цих взаємодій на її психічний стан та поведінку. У контексті управління конфліктами, соціотерапевтичний супровід має на меті виявлення та розробку стратегій для подолання особистісних труднощів, які можуть вносити вклад у конфліктну ситуацію.

Цей підхід передбачає індивідуальні консультації, підтримку та надання інструментів для самовираження та саморефлексії. Це може включати в себе емоційну підтримку, розвиток навичок управління стресом та конструктивні способи вирішення проблем.

Основним завданням соціотерапевтичного супроводу є виявлення та розв'язання проблем, що можуть ускладнювати конфлікт. Це може бути невірне сприйняття ситуації, низький рівень емпатії, непорозуміння власних або інших людей потреб та відношень. Сприяючи виявленню та розумінню цих факторів, соціотерапевтичний супровід сприяє створенню позитивного та конструктивного підходу до вирішення конфлікту на особистому рівні.

Посередництво, в контексті стратегії управління конфліктами, використовується в ситуаціях, коли сторони не можуть самостійно спільно працювати над вирішенням конфлікту. Цей метод включає третю, нейтральну сторону, яка допомагає у виробленні спільного рішення та досягненні компромісу.

Посередник виступає в ролі об'єктивного посередника між конфліктуючими сторонами, допомагаючи їм зрозуміти позиції один одного, виявити спільні інтереси та розробити стратегії для досягнення взаємоприйняттого рішення. Це може включати в себе проведення спільних зустрічей, фасилітацію обговорень та допомогу в об'єднанні різних точок зору.

Посередництво є ефективним методом тоді, коли сторони конфлікту готові співпрацювати, але самостійно не можуть знайти спільний шлях. Важливо, щоб посередник був нейтральним імпарціалістом, який не прихильно налаштований до жодної зі сторін, але допомагає їм долати розбіжності.

Посередництво також дозволяє сторонам зосередитися на спільних цілях та інтересах, сприяючи таким чином побудові стійких та взаємовигідних відносин. Важливою частиною цього підходу є підтримка сторін у процесі прийняття рішень та розробці плану дій для вирішення конфлікту.

Третейський суд, в рамках стратегії управління конфліктами, є одним із методів вирішення суперечок, коли сторони не можуть самостійно досягти згоди. Відзначається тим, що в цьому методі третя, незалежна сторона, відома як арбітр, виносить остаточне рішення щодо конфлікту [36].

Арбітр виступає як об'єктивний експерт, який розглядає всі аспекти конфлікту, збирає докази, слухає аргументи сторін і приймає остаточне рішення, яке обов'язкове для виконання обома сторонами. Це відзначається відмінністю від посередництва, де посередник допомагає сторонам самостійно досягти узгодження.

Третейський суд може бути ефективним в ситуаціях, коли сторони не можуть прийти до компромісу або коли конфлікт має юридичний характер.

Однак важливо враховувати, що процес третейського суду може бути витратним і часом затратним.

Ключовою перевагою третейського суду є можливість отримання швидкого та остаточного вирішення конфлікту без необхідності використання судового шляху. Однак його ефективність залежить від компетентності та безпереймовності арбітра, а також від готовності сторін підкоритися його рішенням.

Силове втручання, остання стратегія управління конфліктами в рамках стратегії К. Мура, включає в себе застосування владних повноважень та може займати різні форми. Цей метод використовується, коли інші стратегії не призводять до вирішення конфлікту, або коли існують серйозні загрози для безпеки чи інтересів сторін.

Силове втручання може включати в себе використання санкцій, штрафів, адміністративних заходів або навіть застосування фізичної сили чи правового примусу для змусу сторони до покладання крайньої точки у суперечці. Цей метод, однак, повинен використовуватися з обачливістю, оскільки може призвести до подальшого згіршення відносин та виникнення нових проблем.

Силове втручання може бути ефективним тоді, коли існують явні порушення правил чи норм, і коли інші методи не приводять до домовленості. Важливо, однак, уникати зловживання владними повноваженнями та здійснювати втручання з врахуванням пропорційності та прав законних інтересів всіх сторін [43].

Використання силового втручання в управлінні конфліктами повинно бути останнім заходом, який використовується тільки в разі крайньої необхідності. Важливо ретельно оцінювати всі аспекти ситуації та розглядати альтернативні шляхи вирішення конфлікту перед застосуванням силових методів.



### 1.3 Техніки збереження гармонії у колективі

Збереження гармонії в колективі є процесом, який вимагає постійного вдосконалення та уваги до внутрішніх відносин в організації. Підприємства, які успішно реалізують цю концепцію, зазвичай мають більше задоволених та мотивованих співробітників, що сприяє їхньому загальному успіху і конкурентоспроможності на ринку. Також на підприємстві має формуватись конфліктологічна компетентність рис. 1.3.

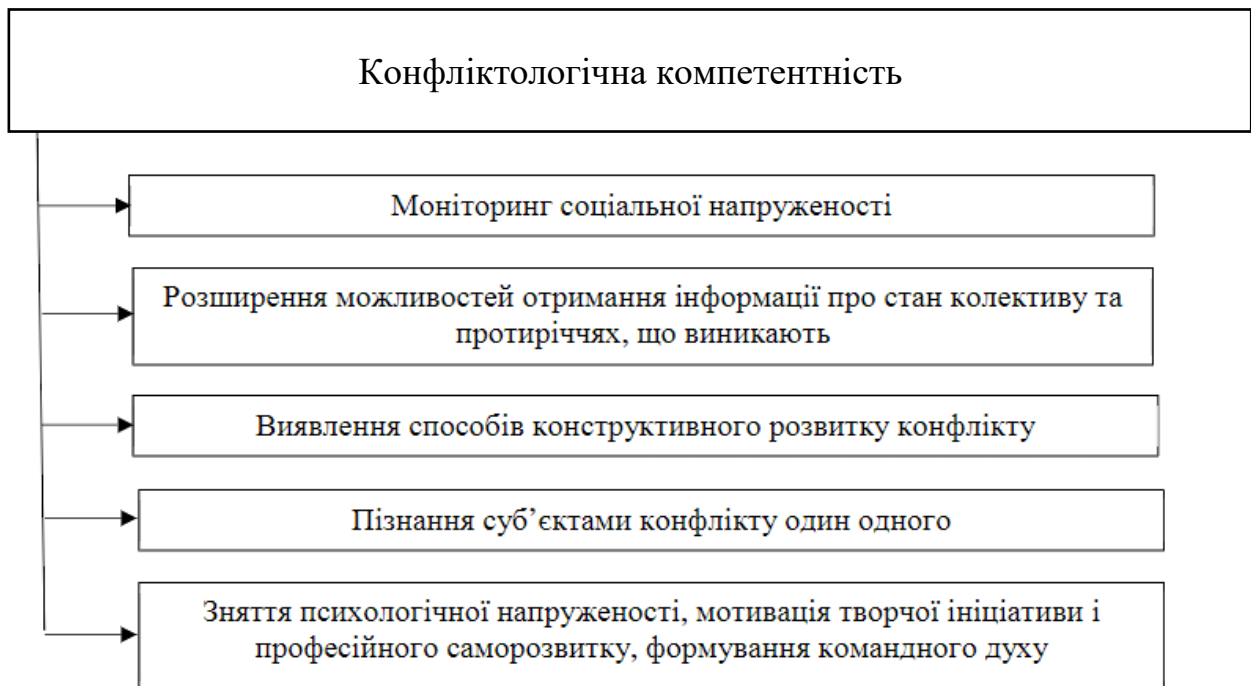


Рисунок 1.3 – Конфліктологічна компетентність [1]

Збереження гармонії в колективі не тільки підвищує загальний комфорт на робочому місці, але і стимулює творчість, продуктивність і сприяє збереженню цінних кадрів в організації. Колектив, де гармонія є стандартом, здатен досягати більших успіхів і забезпечувати стабільність та розвиток підприємства.

Таким чином, управління конфліктами на підприємстві є важливою складовою ефективного управління. Розуміння сутності конфліктів, їхніх причин та методів управління ними дозволяє підприємствам створити

сприятливі умови для розвитку та досягнення поставлених цілей. Ефективне управління конфліктами сприяє збереженню гармонії в колективі, підвищенню морального духу співробітників та стимулює їхню співпрацю.

Збереження гармонії в колективі є важливою складовою управління конфліктами на підприємстві. Ця концепція передбачає створення такого робочого середовища, де співробітники можуть співпрацювати, взаємодіяти та досягати спільних цілей без зайвих напруг і суперечок. Основні аспекти концепції збереження гармонії в колективі включають:

1. Ефективна комунікація: Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між співробітниками та керівництвом. Це включає в себе прозорість і чесність у взаємодії, а також активне слухання та врахування думок та думок інших.

2. Розвиток навичок співпраці: Поширення у колективі навичок співпраці та командної роботи. Це може включати тренінги та семінари з покращення міжособистих відносин, співпраці та вирішення конфліктів.

3. Лідерство та приклад: Керівництво повинно виступати в якості прикладу в утриманні гармонії в колективі. Лідери повинні проявляти емпатію, вирішувати конфлікти позитивним чином та створювати атмосферу взаєморозуміння.

4. Управління конфліктами: Розробка системи управління конфліктами, яка включає в себе методи виявлення, вирішення та попередження конфліктів. Ключовим є вирішення конфліктів таким чином, щоб вони не загрожували спільним цілям та взаєминам в колективі.

5. Справедливість та рівність: Забезпечення справедливого та рівного ставлення до всіх співробітників без будь-якої форми дискримінації або упередженості.

6. Створення позитивної корпоративної культури: Розробка та підтримка корпоративної культури, яка сприяє гармонії, взаєморозумінню та взаємному повагу.

7. Розвиток конфлікту в конструктивне русло: Замість того, щоб пригнічувати конфлікти, іноді корисно допомагати їм розвиватися в конструктивний спосіб. Це може включати в себе створення механізмів для висловлення різних поглядів та ідей, які потім можна обговорити та врахувати у прийнятті рішень.

8. Залучення до прийняття рішень: Залучення співробітників до процесу прийняття важливих рішень може сприяти зменшенню конфліктів, оскільки вони відчують, що їхні думки та погляди важливі.

9. Сприяння вирішенню конфліктів за допомогою професіоналів: У випадках складних конфліктів може бути корисним залучити до процесу вирішення конфлікту професіоналів, таких як консультанти, медіатори або психологи.

10. Систематичний моніторинг та оцінка ефективності: Постійний моніторинг клімату в колективі та оцінка ефективності заходів з управління конфліктами допомагають вчасно виявляти проблеми і коригувати стратегію управління.

Для досягнення успіху у цій сфері необхідно постійно вдосконалювати навички управління конфліктами, а також розвивати внутрішні процеси організації, щоб зменшити можливість виникнення конфліктів. Підприємства, які приділяють увагу управлінню конфліктами, можуть більш успішно працювати в умовах змінного бізнес-середовища і досягати стійкого розвитку.

У заключенні можна сказати, що управління конфліктами є важливою складовою стратегічного управління підприємством, і воно сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації в сучасному світі. Відповідна увага до цієї проблеми дозволяє створити сприятливі умови для росту та розвитку підприємства, забезпечуючи гармонію та успіх у роботі колективу.

У рамках своєї моделі емоційного інтелекту Д. Люсін визначає протидію конфліктам як ключовий аспект. Він розглядає емоційний інтелект як здатність розуміти та ефективно управляти емоціями, які є важливими

елементами взаємодії та спілкування. Ця здатність розглядається в контексті розпізнавання та розуміння як власних, так і емоцій інших осіб.

Здатність до розуміння емоцій, за моделлю Д. Люсіна, включає кілька важливих аспектів. По-перше, це можливість розпізнавання емоцій, що передбачає визнання факту наявності емоційного переживання, як в себе, так і в інших людей. По-друге, це ідентифікація емоцій, яка включає встановлення конкретної емоції, що відчувається, та вираження її словесно. Нарешті, по-третє, це розуміння причин та наслідків, пов'язаних із цією емоцією, включаючи фактори, що спричиняють її виникнення та можливі наслідки.

Такий підхід до емоційного інтелекту визначає його як важливий інструмент для уникнення та вирішення конфліктних ситуацій, оскільки ефективно розуміння та управління емоціями сприяє покращенню взаєморозуміння та конструктивному взаємодії в ситуаціях напруженості.

Здатність до управління емоціями в процесі вирішення конфлікту науковець роз'яснює наступним чином:

- людина може контролювати інтенсивність емоцій, перш за все приглушати надмірно сильні емоції;
- людина може контролювати зовнішній прояв емоцій;
- людина може при необхідності довільно викликати ту чи іншу емоцію.

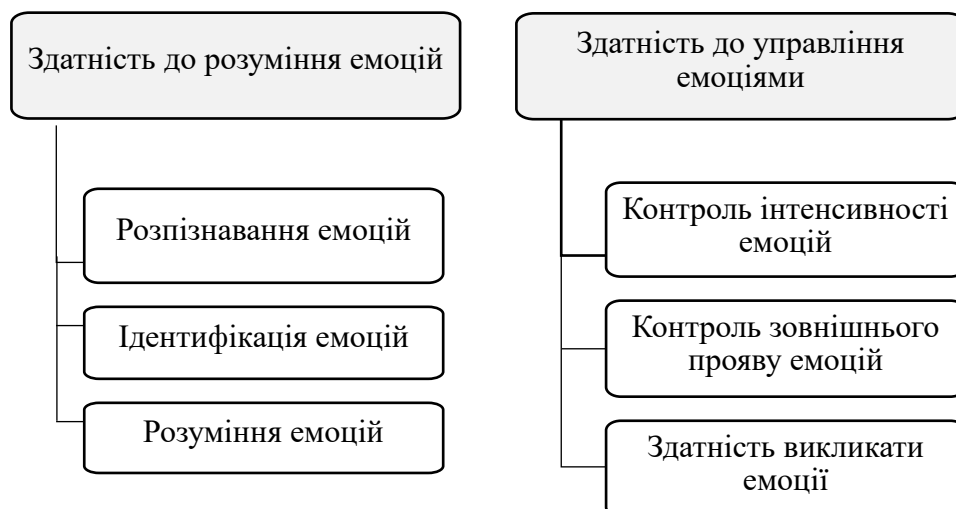


Рисунок 1.4 – Структура емоційного інтелекту за моделлю Д. Люсіна (сформовано автором на основі [23])

Здатність розуміти та ефективно керувати емоціями може бути спрямована як на власні, так і на емоції інших осіб [23]. Незважаючи на актуальність проблеми формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації, серед науковців існує відсутність єдиного підходу до визначення сутності даного поняття. Ця різноманітність підходів обумовлена існуванням значної кількості факторів, які впливають на клімат, відмінною пріоритетністю цих факторів для кожного вченого та складністю виокремлення елементів соціально-психологічного клімату.

Важливо зауважити, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації взаємодіє з управлінням конфліктами. Зокрема, розвинуті навички розуміння та керування емоціями можуть служити ефективним інструментом у протидії та вирішенні конфліктних ситуацій в колективі. У такому контексті важливо акцентувати увагу на важливості розвитку цих здатностей як частини компетентностей управлінського персоналу та сприянні сприятливій корпоративній культурі.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «соціально-психологічний клімат»  
(складено автором)

Автори	Напрямок визначення поняття	Визначення соціально-психологічного клімату
1	2	3
Б. Д. Паригін	Емоційний настрій колективу	Переважає і відносно стійка духовна атмосфера, або психічний настрій колективу, що виявляється як у відносинах людей один до одного, так і в їх відношенні до спільної діяльності [28, с. 276].
Г. М. Андрєєва		Відносно стійкий і типовий для групи емоційний настрій, що відображає реальну ситуацію трудової діяльності (характер, умови, організація праці) і характер міжособистісних відносин [31, с. 262].
Ю. Л. Неймер	Внутрішній стан колективу	Внутрішній стан будь-якої спільноти, що відображає її комплексну здатність досягати поставлених цілей [29].

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
В. М. Шепель		Стійкий внутрішній емоційно-моральний стан колективу, в якому відображаються настрої людей, їх громадська думка, ставлення один до одного, матеріальні й духовні цінності, дух колективу [30, с. 254].
В. В. Москаленко	Аспект системи відносин колективу	Моральна і емоційна сторони системи людських відносин, що склались в групі [32, с. 555].
Н. І. Бігун		Якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі. [33, с. 51].
В. С. Лозниця	Сукупність внутрішніх психологічних умов організації	Сукупність внутрішніх характеристик організації, що формуються в процесі розвитку і життєдіяльності групи, колективу [36, с. 155].
А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянська		Сукупність психологічних умов, що сприяють або перешкоджають спільній продуктивній діяльності [37, с. 117].
Д. Мак-Грегор	Сприйняття працівником трудового середовища	Внутрішні функції організації, такі як прийняття рішень і встановлення правил на робочому місці, виражені через призму сприйняття співробітниками [34].
Г. А. Форхенд, Г. Фон Халлер		Спільне сприйняття працівниками політики організації, методів роботи та процедур, досвіду та поведінки колег [35].

Вивчаючи дані таблиці 1.1, можна виділити декілька ключових підходів до визначення поняття "соціально-психологічний клімат". Вітчизняні дослідники, такі як Б. Д. Паригін і Н. П. Анікеєва, розглядають соціально-психологічний клімат як емоційний настрої колективу. У той час як Ю. Л. Неймер і В. М. Шепель визнають, що цей клімат є внутрішнім станом трудового колективу. Інші, такі як В. В. Москаленко, Н. І. Бігун, розглядають його як аспект системи відносин колективу.

Зарубіжні дослідники, наприклад, Д. Мак-Грегор, Г. А. Форхенд і Г. Фон Халлер, розглядають соціально-психологічний клімат як трудове середовище з точки зору сприйняття працівником.

Сприятливий соціально-психологічний клімат трудового колективу характеризується такими ознаками: а) позитивна ділова критика; б) свобода висловлення особистої думки; в) відсутність тиску від керівного персоналу; г) інформованість всіх членів колективу про цілі, завдання і процеси трудової діяльності; д) своєчасність і об'єктивність вирішення конфліктів; е) атмосфера довіри і взаєморозуміння; є) згуртованість колективу; ж) взаємодопомога, високий ступінь відповідальності за спільну справу кожним окремим членом колективу.

Навпаки, несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється такими ознаками, як порушення трудової дисципліни, запізнення і тривала відсутність на роботі, напружені стосунки в колективі, відсутність взаємодії персоналу, обговорення наказів керівництва за спиною та їх неточне виконання, поширення чуток в колективі, прихована критика умов праці, велика тривалість конфліктів та їх нерозв'язання, низька активність при обговоренні службових та спеціальних питань, відсутність критики і самокритики [36, с. 191].

Важливо відзначити, що процес боротьби з конфліктами сприяє покращенню соціально-психологічного клімату в організації, оскільки вирішення конфліктів сприяє покращенню взаєморозуміння, співпраці та загальної атмосфери в колективі. Позитивний соціально-психологічний клімат і його підтримка для результативної діяльності колективу вимагає високого рівня умінь і знань від керівництва колективу.

Структура соціально-психологічного клімату визначає систему відносин серед членів трудового колективу та включає елементи, які формують сукупність суспільних та міжособистісних взаємин. Протидія конфліктам входить у визначення структури соціально-психологічного клімату, оскільки конфліктні ситуації можуть впливати на цю систему.

Складне та багатогранне явище соціально-психологічного клімату вимагає характеристичної його структури шляхом виявлення та групування складових за певною ознакою. Протидія конфліктам в цьому контексті

визначається як ключовий аспект, оскільки вирішення конфліктів впливає на ефективність та сприятливість соціально-психологічного клімату.

Однією з можливих ознак для побудови структури соціально-психологічного клімату є ставлення працівника до елементів навколишнього середовища. В контексті протидії конфліктам, це означає врахування впливу конфліктів на сприйняття працівником свого оточення. Враховуючи вищенаведене, структурні елементи соціально-психологічного клімату можна виокремити та групувати за рис. 1.5. Протидія конфліктам враховується в процесі цього аналізу, сприяючи формуванню більш сприятливого та гармонійного трудового середовища.



Рисунок 1.5 – Структура соціально-психологічного клімату за ознакою ставлення працівника до навколишнього середовища (складено автором)

Окрім вищенаведеного, основні структурні елементи соціально-психологічного клімату можуть бути виділені і на підставі іншої ознаки – ступеня відображення в ньому психологічних та соціальних характеристик (рис. 1.6).



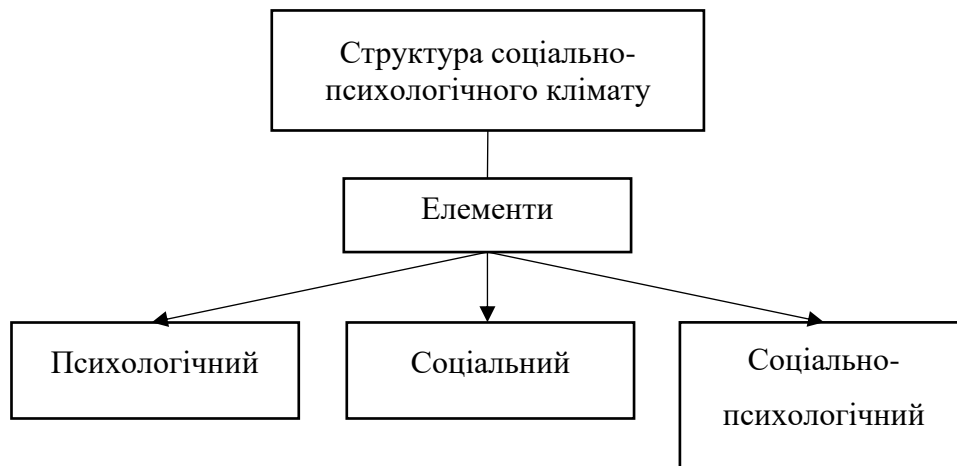


Рисунок 1.6 – Структура соціально-психологічного клімату за ознакою відображення соціальних та психологічних характеристик [39]

Відповідно до рис. 1.6, структура соціально-психологічного клімату включає такі елементи: психологічний, соціальний та соціально-психологічний, де протидія конфліктам є ключовим аспектом. Психологічний компонент визначається інтелектуальними, емоційними та вольовими характеристиками трудових колективів підприємств. У цьому контексті протидія конфліктам важлива, оскільки вона впливає на психологічний стан колективу та його працездатність.

Соціальний елемент відображає виявлення соціальних вимог у соціально-психологічному кліматі, що є важливим у контексті протидії конфліктам. Він охоплює політичний, моральний, діловий, естетичний та інші види взаємодії.

Соціально-психологічний компонент виявляється в групових психологічних показниках, таких як єдність, згуртованість, взаємодопомога та близькість членів колективу. Протидія конфліктам у цьому контексті спрямована на збереження єдності та позитивної атмосфери в колективі.

Для поліпшення соціально-психологічного клімату важливо розглядати фактори, що впливають на нього, з урахуванням протидії конфліктам. Вони

включають організаційно-функціональні, економічні та управлінські аспекти, де регулювання конфліктів сприяє покращенню клімату.

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі формується під впливом різноманітних факторів, включаючи організаційно-функціональні умови, економічні стимули та управлінські практики. Протидія конфліктам є важливою частиною цього процесу, сприяючи утриманню позитивної атмосфери та ефективності колективу.

## Висновки до розділу 1

Конфлікти представляють собою суперечки між індивідами або групами, які можуть бути конструктивними чи деструктивними і виникають з розбіжностей в інтересах, цінностях, потребах чи поглядах. На підприємстві конфлікти можуть виникати між співробітниками, між керівництвом і співробітниками, а також з іншими зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники або партнери. Сутність конфліктів полягає в протиріччях та розбіжностях між індивідами, групами або організаціями, що виникають внаслідок різниці в інтересах, цінностях, поглядах або ресурсах. Конфлікти є невіддільною частиною міжособистісних та міжгрупових відносин і можуть виникнути в будь-якій сфері життя, включаючи професійний, соціальний, особистий та політичний контексти.

Управління конфліктами на підприємстві — це процес виявлення, розуміння, вирішення та управління конфліктними ситуаціями в організаційному середовищі. Ефективне управління конфліктами сприяє забезпеченню продуктивної робочої атмосфери та підтримує стабільність у колективі. Існує кілька методів, які можна використовувати для ефективного управління конфліктами на підприємстві.

Запобігання конфліктам є однією з ключових стратегій. Це включає розробку чітких комунікаційних каналів, встановлення правил та очікувань, а

також створення сприятливого робочого середовища, де працівники відчуються задоволеними та забезпеченими. Збереження гармонії в колективі — це постійний процес вдосконалення та уваги до внутрішніх відносин в організації. Підприємства, що успішно реалізують цю концепцію, зазвичай мають більше задоволених та мотивованих співробітників, що сприяє їхньому загальному успіху і конкурентоспроможності на ринку. Також на підприємстві має формуватись конфліктологічна компетентність для ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1 Організаційна характеристика підприємства

ТОВ «ЛЕСНИК" АГРО-1» є визначеним гравцем на ринку сільськогосподарських культур, спеціалізуючись на вирощуванні зернових та зернобобових культур, овочів, олійних та кормових рослин. Підприємство служить різним клієнтам, таким як переробні підприємства, продовольчі магазини, а також робітники та пайовики.

Місія компанії полягає в виробництві рослинних продуктів, які відповідають світовим стандартам, сприяючи відродженню та розвитку сільських територій. Основні цінності включають органічний підхід, високий стандарт якості, відповідальність перед працівниками та забезпечення умов для особистого розвитку.

Підприємство активно розвивається та впроваджує передові технології в сільському господарстві, спрямовуючи кадрову політику на досягнення максимальної ефективності. Серед пріоритетів - залучення кваліфікованої молоді, удосконалення системи навчання та підвищення добробуту працівників.

Організаційна структура включає лінійно-функціональний підхід, де кожен працівник підпорядковується своєму керівнику, забезпечуючи ефективне використання ресурсів. "ЛЕСНИК" АГРО-1" прагне не лише залишатися конкурентоспроможним, але й вносити внесок у відродження сільськогосподарської галузі та поліпшення умов життя на селі.

ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1" не лише утримує важливі позиції на ринку, але й зосереджує свої зусилля на відродженні і розвитку сільських територій. Динамічний розвиток підприємства визначається активним впровадженням

передових технологій у сільське господарство. Компанія відзначається не лише як ефективний виробник, але й як приклад у впровадженні відповідальних підходів до сільськогосподарської діяльності.

Місія підприємства висуває високі стандарти якості та виробництва продуктів рослинного походження, що відповідають всесвітнім вимогам. Основні цінності, такі як органічний підхід, відповідальність перед співробітниками і громадою, дозволяють компанії створювати не лише високоякісні продукти, але й сприяти розвитку сільських регіонів.

Кадрова політика, спрямована на залучення та утримання кваліфікованої молоді, підвищення кваліфікації працівників і створення резерву керівників, підкреслює важливість людського капіталу для досягнення успіху в аграрній галузі.

ТОВ «ЛЕСНИК» АГРО-1» продовжує долати границі свого розвитку і активно ділитися своїм досвідом з іншими гравцями у сфері сільського господарства. Це підприємство визначається не лише своєю конкурентоспроможністю, але і зацікавленістю в співпраці та спільному розвитку всього галузевого кластера.

ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1" знаходиться в центрі ініціатив, спрямованих на вдосконалення сільськогосподарської галузі та підвищення рівня життя мешканців сільських областей. Ініціативи підприємства охоплюють не лише виробничі процеси, а й соціальні та екологічні аспекти сільського життя.

Працівники "ЛЕСНИК" АГРО-1" не лише є виробниками сільськогосподарських культур, а й активно взаємодіють із спільнотами, допомагаючи створювати умови для розвитку і покращення інфраструктури в сільських районах. Компанія враховує потреби місцевих жителів та активно впроваджує соціальні програми, спрямовані на підвищення якості життя та розвиток освіти та медичної інфраструктури.

У сфері екології "ЛЕСНИК" АГРО-1" демонструє свою відповідальність, дбаючи про збереження навколишнього середовища.

Підприємство впроваджує екологічно чисті методи виробництва та розробляє стратегії управління відходами, спрямовані на зменшення впливу на природу.

Таким чином, "ЛЕСНИК" АГРО-1" не обмежується лише сферою сільськогосподарського виробництва, а й стає активним учасником інтегрованих розвиткових ініціатив, сприяючи сталому розвитку сільських територій та збереженню природних ресурсів.

Організаційна структура ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1" наведена на рис. 2.1.

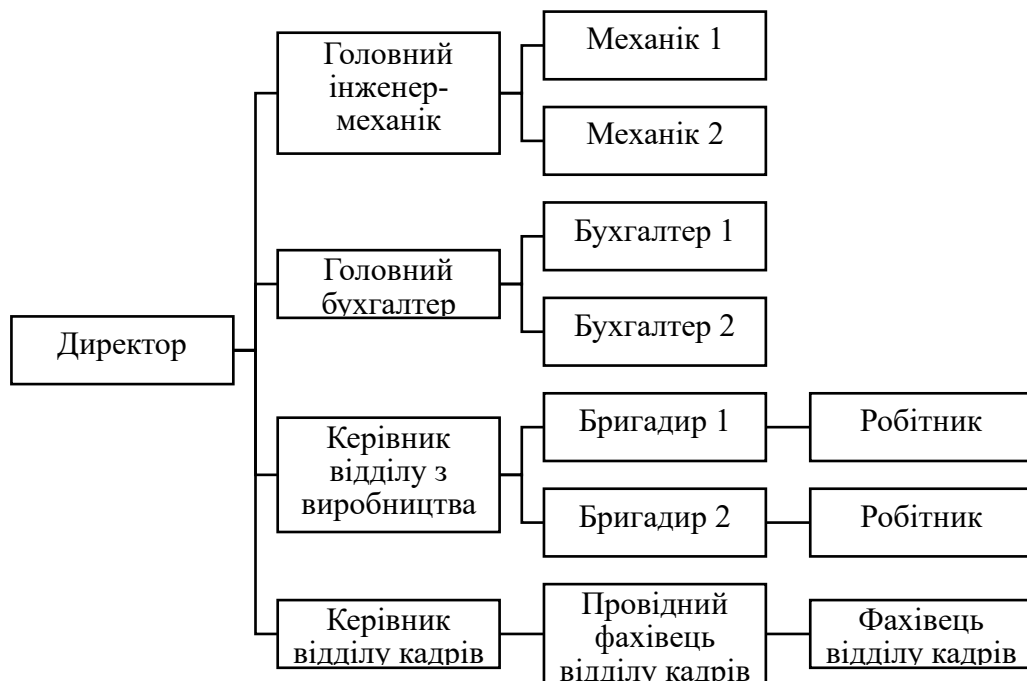


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1"  
(складено автором)

У керуванні ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1" відбувається взаємодія між директором, керівниками відділів та експертами у галузевих питаннях. Структура управління адаптується до різноманітних умов, у яких функціонують різні відділення, що призводить до різноманітних модифікацій цієї організаційної структури. Основна ланцюгова структура включає директора, керівників відділів, бригадирів та робітників.

Існує широка класифікація структур управління в залежності від ступінчастості, таких як 2-, 3-, 4-ступінчасті та комбіновані структури. Ця

характеристика структур має значення при розробці заходів з раціоналізації системи управління, особливо в умовах використання засобів механізації та автоматизації управлінських процесів. У даному випадку структура управління є трьохступінчастою, оскільки на підприємстві працюють директор, керівники відділів та бригадири.

Головний економіст відповідає перед директором і здійснює управлінську діяльність у плануванні та економічному стимулюванні, спрямованому на підвищення продуктивності праці та виявлення резервів. Головний інженер-механік керує технічними службами та несе відповідальність за ефективність обладнання, впроваджуючи нові технології. Головний бухгалтер відповідає за організацію фінансово-господарської діяльності та контроль за використанням фінансових та матеріальних ресурсів, очолюючи бухгалтерію.

Керівник відділу кадрів відповідає за забезпечення підприємства кваліфікованими співробітниками та їхнім професійним розвитком. Керівник відділу виробництва відповідає за планування, організацію та контроль усього виробничого циклу продукції.

Кожен керівник відділу має свої відповідальності та завдання. Головний економіст визначає стратегії планування та економічного стимулювання для забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства та стимулювання росту продуктивності праці.

Головний інженер-механік відповідає за технічні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи надійну роботу обладнання та впроваджуючи нові технології для підвищення продуктивності і якості виробництва.

Головний бухгалтер керує фінансово-господарською діяльністю, забезпечуючи ефективне використання коштів, контролюючи витрати та ведучи бухгалтерію.

Керівник відділу кадрів займається найважливішим ресурсом підприємства - людським капіталом. Він забезпечує наявність кваліфікованого персоналу, веде процес рекрутингу, тренування та розвитку персоналу.

Керівник відділу виробництва має на меті планування та організацію всіх етапів виробництва, включаючи виготовлення продукції, контроль якості та забезпечення вчасної поставки готової продукції на ринок.

Зазначена структура управління відображає взаємодію різних рівнів та функціональних областей для забезпечення ефективності та стабільності діяльності ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1".

Паралельно з ієрархічною структурою управління, працює лінійно-функціональна організація, що поєднує переваги лінійного та функціонального управління. У цій структурі кожен працівник підпорядковується керівникові відповідного відділу або бригадиру, забезпечуючи ефективність управлінських процесів.

Зазначена організаційна модель надає можливість директору ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1" зберігати остаточне рішення та контроль над ключовими аспектами діяльності підприємства. При цьому кожен відділ відповідає за свою функціональну область, сприяючи гармонійному функціонуванню всієї організації.

Головний економіст, головний інженер-механік, головний бухгалтер та керівники відділів відіграють стратегічну роль у реалізації мети підприємства. Вони об'єднують свої зусилля для планування, координації та контролю над фінансовими, технічними та виробничими аспектами діяльності.

Ця інтегрована структура управління дозволяє "ЛЕСНИК" АГРО-1" ефективно реагувати на зміни в галузі, впроваджувати нові технології та досягати високих стандартів якості у виробництві продуктів рослинного походження. Органічний підхід, відповідальність перед співробітниками та громадою, а також постійний пошук інновацій роблять це підприємство важливим учасником у сталому розвитку сільського господарства та регіонального економічного простору.

Діяльність ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1" не обмежується лише внутрішнім управлінням. Підприємство активно взаємодіє з широким спектром зацікавлених сторін, сприяючи розвитку сільських територій та економічному



піднесенню. У рамках своєї місії "ЛЕСНИК" АГРО-1" долучає зусилля до відновлення та розвитку сільськогосподарського сектора.

Крім того, підприємство визначається своїми цінностями, такими як органічний підхід до виробництва, світовий рівень якості, відповідальність перед працівниками та громадою. Сприяючи освітленню важливості роботи сільськогосподарського сектору, компанія створює умови для осмислення та розвитку своїх співробітників у сільських областях.

Кадрова політика "ЛЕСНИК" АГРО-1" спрямована на залучення кваліфікованої молоді, удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів, створення резерву керівників та підвищення добробуту працівників. Це сприяє формуванню внутрішнього середовища, що сприяє професійному зростанню та задоволеності працівників.

Також, враховуючи зміни в управлінських технологіях та використання засобів механізації та автоматизації, підприємство активно працює над раціоналізацією системи управління, щоб ефективно використовувати матеріально-технічні та людські ресурси.

Усі ці елементи допомагають "ЛЕСНИК" АГРО-1" залишатися в лідерах на ринку сільськогосподарських культур та продовжувати активно сприяти відновленню та розвитку сільських територій.

## 2.2 Аналіз стану соціально-психологічного клімату на підприємстві

Для оцінки рівня емоційного інтелекту співробітників ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1" було використано тест «MSCEIT» (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), сформований групою науковців у складі Дж. Майера, П. Саловея та Д. Карузо, та опитувальник «EmIn» Д. Люсіна.

Першим етапом оцінки рівня емоційного інтелекту трудового колективу ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1" чисельністю 10 чоловік було проведення тестування за методикою «MSCEIT».

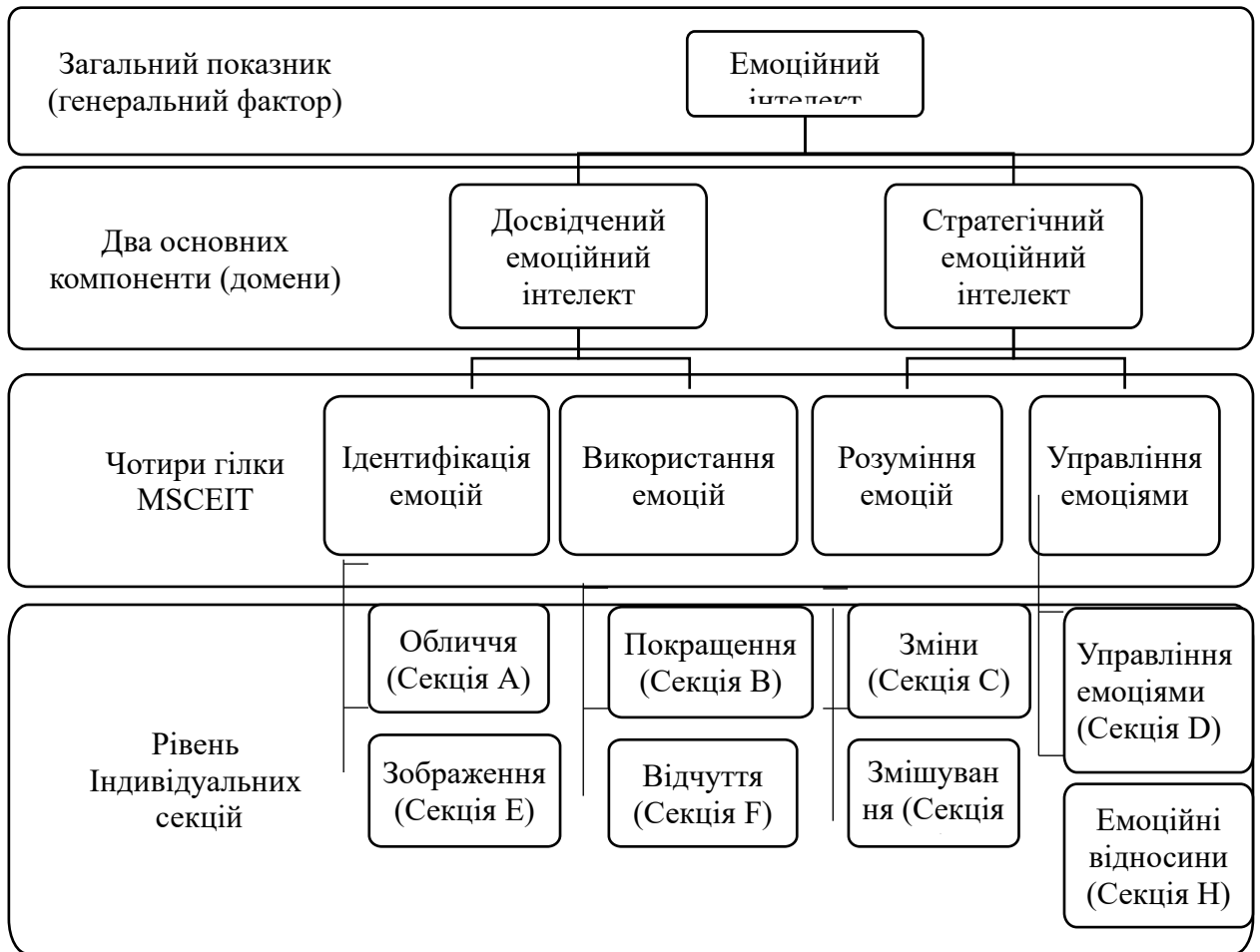


Рисунок 2.2 – Структура методики MSCEIT [50]

Методика MSCEIT включає у себе 141 завдання, розподілені по дві секції для кожної з чотирьох гілок (рис. 2.2):

1. Гілка, що оцінює здатність сприймати, оцінювати і виражати емоції або ідентифікувати їх, складається з секцій А і Е.
2. Гілка, що вимірює здатність використовувати свій актуальний емоційний стан для поліпшення ефективності мислення і продуктивності діяльності, містить секції В та F.
3. Гілка, що діагностує здатність розуміти і аналізувати емоції, включає секції С і G.
4. Гілка, що вимірює здатність свідомого управління емоціями, містить секції D і H.

Результати тестування за даною методикою інтерпретуються згідно з консенсусом, що передбачає існування "групового експерта". Кожна відповідь респондента порівнюється з відповіддю середньостатистичної більшості. Кожній відповіді призначається бал, що відображає відсоток респондентів, що дали подібну відповідь.

Після перетворення всіх сирих балів за методом консенсусу необхідно обчислити 8 первинних шкал (по одній для кожної секції тесту).

Таблиця 2.1 – Результати опитування трудового колективу ТОВ “ЛЕСНИК” АГРО-1” за методикою MSCEIT, обчислені за секціями (сформовано автором)

Респондент	Секції							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Серієнко Станіслав	0,48	0,35	0,35	0,27	0,44	0,44	0,43	0,27
Залужний Анатолій	0,48	0,37	0,41	0,32	0,51	0,41	0,49	0,29
Семенов Ілля	0,50	0,41	0,38	0,26	0,41	0,38	0,53	0,30
Корієнко Сергій	0,53	0,32	0,34	0,29	0,45	0,31	0,46	0,31
Власенко Денис	0,34	0,24	0,35	0,31	0,35	0,35	0,58	0,25
Світанько Іван	0,41	0,36	0,36	0,32	0,47	0,41	0,51	0,22
Брусенко Михайло	0,48	0,35	0,37	0,29	0,43	0,35	0,42	0,26
Лисенко Антоніна	0,38	0,37	0,31	0,28	0,31	0,39	0,46	0,31
Хрущик Петро	0,44	0,29	0,33	0,31	0,43	0,44	0,49	0,28
Хурдло Іван	0,41	0,35	0,41	0,27	0,46	0,41	0,47	0,27
Середнє значення	0,44	0,34	0,36	0,29	0,43	0,39	0,48	0,28

Далі підраховуються бали за кожну гілку, які представляють собою середнє між балами за секції. Загальний бал обчислюється як середнє всіх 8 секцій тесту.

Таблиця 2.2 – Нормативні значення тесту MSCEIT для чоловіків 25-60 років [42]

Рівні емоційного інтелекту	Ідентифікація емоцій	Використання емоцій	Розуміння емоцій	Управління емоціями	Загальний бал
Низький	0,34 і нижче	0,29 і нижче	0,38 і нижче	0,29 і нижче	0,35 і нижче
Середній	0,35-0,49	0,30-0,38	0,39-0,48	0,30-0,34	0,36-0,41
Високий	0,50 і вище	0,39 і вище	0,49 і вище	0,35 і вище	0,42 і вище

Наступним кроком інтерпретації результатів дослідження рівня емоційного інтелекту працівників є зіставлення отриманих даних з нормативними значеннями (табл. 2.2), в нашому випадку норми показників взяті для чоловіків 25-60 років.

Таблиця 2.3 – Кінцеві результати опитування трудового колективу ТОВ “ЛЕСНИК” АГРО-1” за методикою MSCEIT (сформовано автором)

Респондент	Ідентифікація емоцій	Використання емоцій	Розуміння емоцій	Управління емоціями	Загальний бал
Серієнко Станіслав	0,46	0,40	0,39	0,27	0,38
Залужний Анатолій	0,49	0,39	0,45	0,31	0,41
Семенов Ілля	0,46	0,39	0,46	0,28	0,40
Корієнко Сергій	0,49	0,32	0,40	0,30	0,38
Власенко Денис	0,34	0,29	0,47	0,28	0,35
Світанько Іван	0,44	0,39	0,44	0,27	0,38
Брусенко Михайло	0,46	0,35	0,40	0,28	0,37
Лисенко Антоніна	0,35	0,38	0,39	0,30	0,35
Хрущик Петро	0,43	0,37	0,41	0,30	0,38
Хурдло Іван	0,44	0,38	0,44	0,27	0,38
Середнє значення	0,43	0,36	0,42	0,28	0,38

При подальшому аналізі за таблицею 2.4 відзначається, що бали за субшкалами в сумі надають можливість зробити висновок про рівень емоційного інтелекту опитуваних. Зокрема, результати оцінки розкривають,

що в галузі "Розпізнавання емоцій в інших людей" емоційний інтелект в учасників колективу є високим. У "Сприйнятті власних емоцій" рівень теж вище середнього, вказуючи на здатність самоаналізу і осмислення своїх емоцій. У галузі "Емоційне вираження" опитувані досягають середнього рівня. Це може вказувати на необхідність подальшого розвитку навичок емоційного вираження для підвищення ефективності міжособистісних взаємин та комунікації в колективі.

Щодо "Емоційного сприйняття в робочих ситуаціях", результати показують, що в опитуваних існує потреба у вдосконаленні цього аспекту емоційного інтелекту. Рівень "Контролю емоцій" також нижчий, що може свідчити про потребу у розвитку навичок управління власними емоціями в робочих ситуаціях. Загальний показник емоційного інтелекту, отриманий на основі опитувальника "ЕмІн", свідчить про середній рівень цього показника серед учасників дослідження. Отже, можна рекомендувати спрямовані тренінги та навчання для підвищення рівня емоційного інтелекту працівників колективу ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1".

Таблиця 2.4 – Значення балів, отриманих за опитувальником «ЕмІн», балів [43]

Шкали, субшкали	Дуже низьке значення	Низьке значення	Середнє значення	Високе значення	Дуже високе значення
Розуміння чужих емоцій (MP)	0-19	20-22	23-26	27-30	31 і вище
Управління чужими емоціями (МУ)	0-14	15-17	18-21	22-24	25 і вище
Розуміння своїх емоцій (BP)	0-13	14-16	17-21	22-25	26 і вище
Управління своїми емоціями (БУ)	0-9	10-12	13-15	16-17	18 і вище
Контроль експресії (BE)	0-6	7-9	10-12	13-15	16 і вище
Міжособистісний емоційний інтелект (MEI)	0-34	35-39	40-46	47-52	53 і вище
Внутрішньоособистісний емоційний інтелект (BEI)	0-33	34-38	39-47	48-54	55 і вище
Розуміння емоцій (PE)	0-34	35-39	40-47	48-53	54 і вище
Управління емоціями (UE)	0-33	34-39	40-47	48-53	54 і вище
Інтегральний показник загального емоційного інтелекту (OEI)	0-71	72-78	79-92	93-104	105 і вище

Результати, отримані за підсумком опитування співробітників ТОВ “ЛЕСНИК” АГРО-1”, було згруповано та підраховано. Бали за шкалами та субшкалами методики «ЕмІн» трудового колективу ТОВ “ЛЕСНИК” АГРО-1” виглядають наступним чином (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Результати опитування колективу ТОВ “ЛЕСНИК” АГРО-1” за методикою «ЕмІн», балів (сформовано автором)

Респондент	MP	BP	MY	BY	BE	MEI	BEI	PE	YE	OEI
Серієнко Станіслав	30	22	17	5	15	47	42	52	37	89
Залужний Анатолій	29	29	21	12	8	50	49	58	41	99
Семенов Ілля	10	16	9	13	7	19	36	26	29	55
Корієнко Сергій	11	21	12	11	4	23	36	32	27	59
Власенко Денис	22	20	19	11	12	41	43	42	42	84
Світанько Іван	29	20	16	3	6	45	29	49	25	74
Брусенко Михайло	18	14	13	11	7	31	32	32	31	63
Лисенко Антоніна	21	19	16	16	11	37	46	40	43	83
Хрущик Петро	21	16	17	11	8	38	35	37	36	73
Хурдло Іван	28	9	20	9	2	48	20	37	31	68
Середнє значення	21,9	18,6	16	10,2	8	37,9	36,8	40,5	34,2	74,7

Згідно з таблицею 2.5, виявлено, що показники за субшкалою BP свідчать про середнє розуміння власних емоцій в колективі ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1". Однак важливо зазначити, що співробітники можуть стикатися з труднощами в управлінні своїми емоціями, оскільки середній бал за субшкалою BY вказує на низький рівень вміння викликати і підтримувати бажані емоції та контролювати небажані.

Зокрема, середні значення за субшкалами MP і MY вказують на те, що працівники мають низьку здатність розуміти емоційний стан інших людей, а також обмежену здатність управляти чужими емоціями. Результати за субшкалою BE також підтверджують низький рівень контролю емоційної експресії у співробітників.

Щодо шкал MEI, BEI та YE, вони вказують на загальний низький рівень міжособистісного та внутрішньоособистісного емоційного інтелекту серед

колективу. Невисокі значення за цими шкалами свідчать про обмежену здатність управляти власними та чужими емоціями у респондентів.

Інтерпретація отриманих результатів вказує на розбіжності між методиками MSCEIT Дж. Майера, П. Саловея та Д. Карузо та "ЕмІн" Д. Люсіна. Одна з основних проблем використання об'єктивних тестів полягає в їхній залежності від самозвіту, що може не точно відображати емоційний інтелект. При цьому важливо враховувати, що "об'єктивні" тести слабо корелюють з інтелектуальними тестами та тісніше пов'язані з особистісними аспектами. Такий аспект важливий для подальшого вдосконалення методології вимірювання емоційного інтелекту.

Необхідно також врахувати, що під час оцінки рівня емоційного інтелекту методиками, які базуються на самозвіті, можуть виникати труднощі через тенденцію респондентів представляти себе у більш вигідному світлі. Однак в цьому дослідженні вдалося виявити, що в колективі ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1" присутня здатність до розуміння власних та інших емоцій, але важливо звертати увагу на низький рівень управління емоціями та міжособистісного взаєморозуміння.

Загальний висновок полягає в тому, що важливо поєднувати різноманітні підходи та методи вимірювання емоційного інтелекту для отримання більш об'єктивної картини. У подальших дослідженнях слід розглядати можливість використання інших інструментів та методів для детальнішого аналізу емоційного інтелекту в різних соціокультурних умовах та організаційних середовищах.

### 2.3 Аналіз системи управління конфліктами на підприємстві

У роботі проведено аналіз управління конфліктами на підприємстві. Використано методики кейс-стаді да документальний аналіз. З огляду на структуру управління на підприємстві відсутні певні політики і процедури для

управління конфліктами. Важливо перевірити наявність чітких інструкцій щодо виявлення, документування та вирішення конфліктних ситуацій.

Далі за допомогою кейс-методу розглянуто декілька конфліктних ситуацій, що виникали на підприємстві між співробітниками.

Конфліктна ситуація 1: несумісність рішень між Серієнко Станіславом і Залужним Анатолієм

Опис ситуації: на підприємстві виникла розбіжність у рішеннях між Серієнко Станіславом, керівником відділу з розвитку, та Залужним Анатолієм, керівником технічного відділу. Станіслав пропонує вкласти значні кошти в розробку нової технології для підвищення продуктивності, тоді як Анатолій вважає, що ці ресурси слід вкласти в модернізацію існуючого обладнання.

Вирішення:

1. Колективна нарада:
  - провести нараду з участю всього керівництва та галузевих фахівців для обговорення обох пропозицій.
  - залучити експертів із відповідних галузей для надання обґрунтованих рекомендацій.
2. Спільна робоча група:
  - сформувати робочу групу із представників обох відділів для спільної розробки стратегії.
  - задіяти групу у процесі збору та аналізу даних для прийняття інформованого рішення.
3. Фасилітація:
  - запросити зовнішнього фасилітатора для полегшення діалогу та вирішення конфлікту.
  - сприяти конструктивному обміну ідей та пошуку компромісу.

Конфліктна ситуація 2: напруга між Семеновим Іллею та Корієнком Сергієм.



Опис ситуації: Семенов Ілля, бригадир на виробництві, та Корієнко Сергій, керівник відділу з виробництва, виражають незгоду стосовно розподілу обов'язків та контролю за процесом виробництва.

Вирішення:

1. Індивідуальні консультації:
  - провести індивідуальні консультації із Семеновим і Корієнком для визначення кореня конфлікту.
  - з'ясувати особисті погляди та очікування кожного з них.
2. Розробка нових робочих процесів:
  - спільно з бригадиром та керівником відділу розробити нові робочі процеси та чітко визначити обов'язки кожного працівника.
  - запровадити систему звітності для підвищення прозорості та ефективності.
3. Тренінг з комунікаційних навичок:
  - організувати тренінг з комунікаційних навичок для працівників, спрямований на покращення взаєморозуміння та співпраці.
  - вдосконалити навички конфліктного управління серед ключових керівників.

Кожен із цих кейсів вимагає відповідального та збалансованого підходу до управління конфліктами для забезпечення подальшого успішного функціонування підприємства "ЛЕСНИК" АГРО-1".

Конфліктна ситуація 3: Трикутник конфлікту між Власенко Денисом, Брусенко Михайлом та Лисенкою Антоніною.

Опис ситуації: Створився трикутник конфлікту між Власенко Денисом, керівником фінансового відділу, Брусенко Михайлом, головним бухгалтером, та Лисенкою Антоніною, керівником відділу кадрів. Причиною є розбіжність у розподілі бюджету на оплату праці та підвищення кваліфікації.

Вирішення:

1. Аудит фінансів:

- провести аудит фінансових ресурсів та об'єктивно визначити можливості бюджету для оплати праці та підвищення кваліфікації.

- запросити фахівців із фінансового аудиту для об'єктивної оцінки фінансового стану.

## 2. Переговори:

- організувати переговори між Власенком, Брусенком та Лисенкою для обговорення та узгодження поглядів та очікувань.

- знайти компроміс для розподілу ресурсів та визначення пріоритетів.

## 3. Залучення експертів:

- залучити зовнішніх експертів з управління фінансами та кадрового забезпечення для надання рекомендацій щодо оптимізації бюджету та кращого використання ресурсів.

Конфліктна ситуація 4: Суперечка між Світаньком Іваном та Хурдло Іваном з приводу технічних інновацій

Опис ситуації: Світанько Іван, головний інженер-механік, та Хурдло Іван, бригадир, зіткнулися у суперечці стосовно впровадження нових технічних інновацій, що потребують значних інвестицій.

## Вирішення:

### 1. Експертна оцінка:

- замовити експертну оцінку нових технічних інновацій для визначення їхнього практичного значення та можливого впливу на продуктивність.

- запросити технічних експертів для обговорення переваг та недоліків нових технологій.

### 2. Раціоналізація ресурсів:

- провести аналіз ресурсів та визначити, як можна раціонально використати існуючі технічні засоби без значних витрат.

- підкреслити важливість оптимізації та визначення ефективних стратегій впровадження нових технологій.

### 3. Стратегічне планування:

- розробити стратегічний план впровадження технічних інновацій, щоб забезпечити поетапну реалізацію та зменшення впливу на бюджет.
- залучити керівництво та фахівців для спільного розроблення стратегії.

Аналіз конфліктів та впровадження ефективних стратегій управління допоможе забезпечити гармонійне функціонування підприємства "ЛЕСНИК" АГРО-1" та підвищити рівень співпраці та результативності в колективі.

В результаті кейс-аналізу конфліктологічних ситуацій на підприємстві ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1" вдалося визначити певні тенденції та особливості, що впливають на робочий процес та взаємини серед працівників. Зокрема, виділено кілька ключових аспектів:

1. Рівень емоційного інтелекту: Спостереження за рівнем емоційного інтелекту показало, що середній показник виявився у працівників. Це свідчить про їхню здатність розуміти та реагувати на емоції, але можливість свідомого управління емоціями потребує подальшого розвитку.

2. Конфліктологічні навички: Кейс-аналіз дозволив ідентифікувати основні конфліктні ситуації в колективі та спрямував увагу на особливості їх вирішення. Зокрема, середній рівень розвитку конфліктологічних навичок підкреслює потребу у подальшому підвищенні ефективності в цій сфері.

3. Система Управління: Результати кейс-аналізу вказали на необхідність посилення ролі керівництва у вирішенні конфліктів та оптимізації роботи колективу. Важливо розвивати чітку систему управління та стратегії для підтримання конструктивних взаємин.

Кейс-метод виявився ефективним інструментом для аналізу, оскільки дозволяє глибше зрозуміти конфліктологічні виклики на підприємстві та розглянути їх в контексті рівня емоційного інтелекту працівників. Використання кейсів підштовхує до більш глибокого осмислення та вивчення проблем, що сприяє ефективному вирішенню конфліктів та розвитку позитивної корпоративної культури.

Результати кейс-аналізу вказують на необхідність активного впровадження заходів з підвищення рівня конфліктологічної компетентності серед працівників ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1". Виявлені конфліктні ситуації вказують на потребу у більш ефективному взаємодії та вирішенні конфліктів згідно з принципами побудови позитивної корпоративної культури.

Аналіз індивідуальних особливостей співробітників визначив важливі аспекти, які слід враховувати при плануванні навчальних заходів. Підвищення емоційного інтелекту та навичок конфліктного врегулювання виявилось ключовим елементом стратегії розвитку персоналу.

Враховуючи висновки кейс-аналізу, можна стверджувати, що система управління конфліктами на підприємстві є перспективною для подальшого вдосконалення. Запровадження індивідуальних та групових тренінгів, а також психологічного супроводу, сприятиме формуванню позитивного робочого середовища та підвищить загальний рівень конфліктологічної готовності персоналу.

Варто також звернути увагу на роль керівництва у підтримці та стимулюванні процесу вирішення конфліктів. Забезпечення відкритого комунікаційного середовища та позитивного лідерства може значно покращити взаємовідносини та знизити ймовірність конфліктних ситуацій.

Ключовим результатом кейс-методу в аналізі конфліктних ситуацій є можливість глибокого вивчення конкретних випадків, виявлення кореневих причин та розроблення індивідуальних підходів до вирішення проблем. Комбінація практичних вправ та теоретичних аспектів дозволяє персоналу отримати не лише теоретичні знання, але й практичні навички управління конфліктами.

У кінцевому підсумку, реалізація запропонованих заходів та вдосконалення системи управління конфліктами сприятиме створенню сприятливого робочого середовища та підвищить ефективність трудового колективу на підприємстві ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1".

В рамках висновків важливо відзначити, що управління конфліктами на підприємстві ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1" вимагає індивідуального підходу до розв'язання конкретних ситуацій. Оцінка рівня розвитку конфліктологічних навичок серед співробітників свідчить про те, що деякі з них можуть мати труднощі в ефективному вирішенні конфліктів.

Кейс-аналіз виявив, що співробітники, такі як Серієнко Станіслав, Залужний Анатолій, Семенов Ілля, Корієнко Сергій, Власенко Денис, Світанько Іван, Брусенко Михайло, Лисенко Антоніна, Хрущик Петро та Хурдло Іван, мають середній рівень конфліктологічних навичок. Це означає, що вони можуть вирішувати конфлікти, але можливо, з тривогою або потребою у підтримці керівництва.

Кейс-метод виявив свою ефективність у вивченні конкретних ситуацій, що дозволяє глибше розуміти особливості виникнення конфліктів та розробляти індивідуалізовані стратегії їх вирішення. Використання практичних прикладів, що базуються на реальних обставинах внутрішнього підприємства, допомагає персоналу отримати знання, які можна легко застосовувати в їхній роботі.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «ЛЕСНИК" АГРО-1» є визначеним гравцем на ринку сільськогосподарських культур, спеціалізуючись на вирощуванні зернових та зернобобових культур, овочів, олійних та кормових рослин. Підприємство служить різним клієнтам, таким як переробні підприємства, продовольчі магазини, а також робітники та пайовики.

Для оцінки рівня емоційного інтелекту співробітників ТОВ «ЛЕСНИК" АГРО-1» було використано тест «MSCEIT» (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), сформований групою науковців у складі Дж. Майєра, П.

Саловея та Д. Карузо, та опитувальник «ЕмІн» Д. Люсіна. результати оцінки розкривають, що в галузі "Розпізнавання емоцій в інших людей" емоційний інтелект в учасників колективу є високим. У "Сприйнятті власних емоцій" рівень теж вище середнього, вказуючи на здатність самоаналізу і осмислення своїх емоцій. У галузі "Емоційне вираження" опитувані досягають середнього рівня. Це може вказувати на необхідність подальшого розвитку навичок емоційного вираження для підвищення ефективності міжособистісних взаємин та комунікації в колективі.

У роботі проведено аналіз управління конфліктами на підприємстві. Використано методики кейс-стаді да документальний аналіз. З огляду на структуру управління на підприємстві відсутні певні політики і процедури для управління конфліктами.

Розглядаючи конфліктні ситуації на підприємстві ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1", можна виділити кілька ключових моментів. Співробітники із середнім рівнем розвитку конфліктологічних навичок (Серієнко Станіслав, Залужний Анатолій, Семенов Ілля, Корієнко Сергій, Власенко Денис, Світанько Іван, Брусенко Михайло, Лисенко Антоніна, Хрущик Петро, Хурдло Іван) можуть стикатися із конфліктами, особливо в умовах неоптимального морально-психологічного клімату.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ЗМЕНШЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1 Пропозиції по зниженню рівня конфліктності на підприємстві

У роботі пропонується превентивна модель зниження рівня конфліктності з урахуванням формування конфліктологічної компетентності на підприємстві.

Превентивний підхід до зниження рівня конфліктності передбачає систематичні заходи з формування конфліктологічної компетентності серед персоналу. Це спрямовано на уникнення конфліктів та розвиток навичок їхнього ефективного вирішення.

Крок 1: Навчання конфліктологічним навичкам. Початок моделі передбачає систематичне навчання працівників конфліктологічним навичкам. Це може бути реалізовано через проведення тренінгів, семінарів та онлайн-курсів, спрямованих на розвиток навичок управління конфліктами, емпатії та співпраці.

Крок 2: Впровадження комунікаційних стандартів. Формування конфліктологічної компетентності супроводжується впровадженням стандартів комунікації. Розробка чітких і прозорих правил спілкування може запобігти непорозумінням, які часто є причиною конфліктів.

Крок 3: Розвиток емоційного інтелекту. Особлива увага приділяється розвитку емоційного інтелекту. Програми тренувань спрямовані на вдосконалення розуміння власних та чужих емоцій, керування стресом та розвиток соціальної компетентності.

Крок 4: Визначення та вирішення конфліктогенних ситуацій. Підготовлений персонал навчається визначати та вирішувати потенційно конфліктогенні ситуації ще на етапі їхнього виникнення. Це передбачає розробку стратегій запобігання конфліктам та вчасні дії для їх розв'язання.

Крок 5: Заснування системи внутрішньоорганізаційного консультування. Важливою складовою є створення системи внутрішньоорганізаційного консультування, де спеціалізовані фахівці з конфліктології надають допомогу співробітникам у вирішенні конфліктів та розвитку конструктивних відносин.

Крок 6: Запровадження інструментів оцінки конфліктологічної компетентності. Останній крок передбачає визначення та впровадження інструментів оцінки конфліктологічної компетентності. Це дозволить відстежувати прогрес у формуванні навичок та розробляти індивідуальні плани розвитку.

Превентивна модель зниження рівня конфліктності з фокусом на формуванні конфліктологічної компетентності сприяє не лише уникненню конфліктів, але й розвитку позитивного соціально-психологічного середовища на підприємстві. Впровадження такої моделі може значно покращити взаємодію між працівниками та підвищити загальний рівень професійної ефективності.

Оцінка конфліктологічної компетентності важлива для ефективного впровадження превентивної моделі зниження рівня конфліктності на підприємстві. Використання спеціалізованих інструментів дозволяє об'єктивно визначати рівень готовності персоналу до управління конфліктами та їхнього попередження. Нижче представлені ключові інструменти для оцінки конфліктологічної компетентності.

1. Опитувальники та анкети:
  - конфліктологічні навички: оцінює рівень розвитку ключових конфліктологічних навичок, таких як емпатія, співпраця та управління стресом (розроблено автором).
  - ставлення до конфліктів: Визначає особистісний підхід до конфліктів, чи це вважається загрозою, чи можливістю для вдосконалення взаємин та робочого процесу.

2. Рольові гри та сценарії:



– спроможність вирішення ситуацій: Використання рольових сценаріїв для оцінки здатності працівників вирішувати конфліктогенні ситуації та застосовувати конструктивні методи вирішення.

3. Спостереження за реальними ситуаціями:

– аналіз взаємодії: спостереження за робочими ситуаціями для визначення, як працівники взаємодіють та реагують на потенційні чи наявні конфлікти.

4. Комп'ютерні тести та симуляції:

– віртуальні сценарії: використання комп'ютерних інтерактивних сценаріїв для симуляції реальних конфліктних ситуацій та оцінки реакцій персоналу.

5. 360-градусний зворотний зв'язок:

– оцінка від оточення: збір зворотного зв'язку від різних джерел - керівників, колег, підлеглих - для отримання комплексної оцінки конфліктологічної компетентності.

6. Кейс-стадії та проекти:

– проектні завдання: Задачі, що передбачають співпрацю та вирішення завдань у групі, щоб оцінити спроможність працівників працювати разом у конфліктних умовах.

7. Оцінка емоційного інтелекту:

– мета: оцінка розуміння та керування власними емоціями, а також реакцій на емоції інших.

8. Система ключових показників (крі):

– визначення результативності: розробка КРІ для конфліктологічної компетентності для визначення та відстеження успіху у вирішенні конфліктів.

Інтеграція цих інструментів дозволяє об'єктивно оцінити рівень готовності персоналу до управління конфліктами та допомагає вдосконалювати програми розвитку конфліктологічної компетентності на підприємстві.

Автором також розроблено анкету, якою оцінює рівень розвитку ключових конфліктологічних навичок, таких як емпатія, співпраця та управління стресом.

Ця анкета призначена для оцінки вашого рівня розвитку конфліктологічних навичок, зокрема в сферах емпатії, співпраці та управління стресом. Будь ласка, відповідайте на запитання чесно та відображайте ваші реальні переконання та дії в конфліктних ситуаціях.

1. Емпатія:

1.1. Як часто ви виявляєте здатність сприймати почуття та емоції інших людей?

1.2. Як ви зазвичай реагуєте на емоційний стан інших: спробуєте зрозуміти чи намагаєтеся змінити їхні почуття?

2. Співпраця:

2.1. Як ви оцінюєте свою здатність співпрацювати в групі чи команді?

2.2. Як ви взаємодієте з колегами під час виникнення робочих або особистих непорозумінь?

3. Управління Стресом:

3.1. Як ви впораєтеся з власним стресом у ситуаціях конфлікту?

3.2. Як ви підтримуєте спокій та контроль у конфліктних ситуаціях?

4. Загальне Враження:

4.1. Як ви оцінюєте свої конфліктологічні навички загалом?

4.2. Як ви відчуваєте, що ваша конфліктологічна компетентність впливає на вашу робочу продуктивність?

*Будь ласка, використовуйте шкалу від 1 до 5, де:*

1 - Зовсім не погоджуюся

2 - Погоджуюся слабо

3 - Нейтрально

4 - Погоджуюся

5 - Повністю погоджуюся

Додаткові Коментарі:

Аналізуючи результати анкетування, можна визначити, що Серієнко Станіслав, Залужний Анатолій, Семенов Ілля, Корієнко Сергій, Власенко Денис, Світанько Іван, Брусенко Михайло, Лисенко Антоніна, Хрущик Петро та Хурдло Іван демонструють середній рівень розвитку конфліктологічних навичок. Зокрема, вони виявляють здатність розпізнавати емоції оточуючих, що є позитивним аспектом для формування емпатії та взаєморозуміння в колективі.

Однак слід відзначити, що управління власними емоціями учасників ще потребує покращень. В середньому працівники визнали, що у них відсутня повна свідомість і контроль над емоційним станом в конфліктних ситуаціях. Це може бути ключовим фактором в ефективному управлінні конфліктами та забезпеченні позитивного соціально-психологічного клімату в організації.

На приклад, Семенов Ілля та Власенко Денис відзначили свою здатність співпрацювати в групі, але водночас визнали, що в ситуаціях конфлікту вони мають труднощі з управлінням власними емоціями. Це може вплинути на їхню ефективність у роботі команди та загалом на робочий процес.

Додатково, Брусенко Михайло та Хрущик Петро відзначили важливість співпраці та виявили певні труднощі в управлінні стресом. Це може свідчити про те, що, хоча їхні соціальні навички розвинені, деякі аспекти конфліктологічної компетентності все ще потребують уваги та покращень.

Загалом, важливо враховувати індивідуальні особливості кожного працівника та пристосовувати програми розвитку конфліктологічних навичок до їхніх потреб. Спрямовані заходи, які сприяють формуванню свідомого управління емоціями та розвитку ключових конфліктологічних навичок, можуть стати ефективними інструментами для зниження рівня конфліктності в колективі та сприяти загальному підвищенню продуктивності та ефективності роботи підприємства.

Додатково, варто звернутися до аспектів, які були відзначені Лисенкою Антоніною та Світанько Іваном. Їхні відповіді також свідчать про те, що вони мають середній рівень розвитку конфліктологічних навичок. Проте, Лисенко

Антоніна висловила особливий інтерес до дискусій та взаємодії під час обіду, що може стати конструктивним елементом у зниженні конфліктності та покращенні комунікаційного процесу в колективі.

Хоча Корієнко Сергій відзначив, що метод клубу любителів кіно має потенціал для покращення відносин у колективі, його відповіді щодо управління стресом можуть свідчити про те, що деякі працівники можуть потребувати додаткового навчання та підтримки в цьому аспекті.

Залежно від виявлених слабких сторін та потреб працівників, можна розробити індивідуальні та групові тренінги з емоційного інтелекту, управління стресом та конфліктології. Також можна акцентувати на побудові конструктивної комунікації, сприянні співпраці та розвитку емпатії серед колективу.

Запровадження системи регулярних тренінгів, спрямованих на розвиток конфліктологічної компетентності працівників, може значно підвищити рівень їхньої готовності до взаємодії в конфліктних ситуаціях. Доцільно також використовувати практичні вправи, кейси з реального життя та імітаційні ситуації, щоб забезпечити практичний навички та здатність застосовувати їх у реальних умовах.

При впровадженні тренінгів слід акцентувати на розвитку таких аспектів, як управління емоціями в себе та інших, співпраця та ефективне вирішення конфліктів. Важливо також враховувати індивідуальні особливості працівників, підходячи до формування програм розвитку конфліктологічних навичок індивідуально для кожного співробітника.

Загальні результати анкетування вказують на те, що комплексний підхід до розвитку конфліктологічної компетентності може значно поліпшити взаємовідносини в колективі, сприяючи зниженню рівня конфліктності та підвищенню продуктивності працівників.

Процес впровадження моделі превентивного зниження рівня конфліктності на підприємстві слід розпочати з аналізу індивідуальних

особливостей та потреб працівників. З урахуванням виявлених недоліків, можна сформувані персоналізовані тренінги та розвивальні програми.

Далі, необхідно впровадити цілеспрямовані заходи щодо покращення емпатії, співпраці та управління стресом. Рекомендується використовувати сучасні методи навчання, такі як ролеві ігри, кейс-стаді, а також взаємне наставництво між працівниками для підтримки навчання та використання набутих навичок у практичних умовах.

Однією з ключових складових успішної реалізації моделі буде впровадження системи постійного моніторингу та оцінки конфліктологічної компетентності. Це може включати в себе регулярні анкетування, обговорення результатів індивідуально з кожним працівником, а також створення психологічного клімату довіри та відкритості, що сприятиме взаємному вдосконаленню.

Для ефективного впровадження моделі рекомендується створити консультативні групи, які включатимуть представників різних рівнів управління та працівників. Ці групи можуть брати участь у розробці та вдосконаленні програм, а також слугувати форумом для взаємного обговорення ідей та вражень від реалізації моделі.

Заключним етапом буде постійна адаптація та вдосконалення моделі на основі змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Потрібно буде враховувати нові тенденції у розвитку комунікацій та управління персоналом, а також забезпечувати обмін досвідом між працівниками для постійного підвищення рівня конфліктологічної компетентності.

Загалом, використання превентивної моделі зниження рівня конфліктності на підприємстві є важливим інструментом для підтримання позитивного соціально-психологічного клімату та ефективного функціонування колективу. Не лише надає працівникам необхідні навички та інструменти для вирішення конфліктів, але й сприяє розвитку загальної культури співпраці та взаєморозуміння.

Переваги моделі превентивного зниження рівня конфліктності з урахуванням формування конфліктологічної компетентності:

1. Індивідуалізація підходу: модель враховує індивідуальні особливості працівників, дозволяючи адаптувати тренінги та розвивальні програми до їхніх потреб. Це сприяє більш ефективному засвоєнню навичок і підвищує мотивацію до участі.

2. Попередження конфліктів: модель орієнтована на запобігання виникненню конфліктів шляхом попереднього розвитку навичок управління стресом, емпатії та співпраці. Це дозволяє знизити ймовірність виникнення конфліктів та їх подальшого розвитку.

3. Система моніторингу: впровадження системи регулярного моніторингу дозволяє вчасно виявляти зміни в конфліктологічній компетентності працівників і адаптувати стратегії розвитку відповідно до потреб колективу.

4. Забезпечення психологічного комфорту: превентивний характер моделі сприяє створенню психологічного комфорту в колективі, оскільки працівники вчаться взаємодіяти та вирішувати питання конструктивно, ще до того, як конфлікт стане критичним.

Недоліки моделі превентивного зниження рівня конфліктності:

1. Фінансові витрати: проведення індивідуалізованих тренінгів та розвивальних програм може вимагати значних фінансових витрат, особливо великих підприємств.

2. Часові обмеження: навчання працівників в індивідуальному порядку може бути часозатратним, що важливо враховувати в умовах високого темпу робочого процесу.

3. Необхідність психологічної підготовки тренерів: викладачі, що ведуть такі тренінги, повинні мати високу психологічну кваліфікацію, оскільки робота з емоціями та конфліктами вимагає специфічних навичок.

4. Відсутність гарантій успіху: жодна модель не може гарантувати повного відсутності конфліктів, інтерактивність між людьми завжди несе ризику.

Модель превентивного зниження рівня конфліктності враховує індивідуальні потреби працівників та створює сприятливий фундамент для ефективної роботи колективу. Однак важливо усвідомлювати, що конфлікти є неодмінною частиною організаційного життя, і модель не може гарантувати їх повністю відсутній.

Аналіз результатів анкетування з приводу конфліктологічної компетентності працівників наведений далі.

Серієнко Станіслав: Пройшовши анкету, Серієнко Станіслав показав середній рівень розвиненості навичок управління стресом та емпатії. Йому слід акцентувати увагу на свідомому управлінні власними емоціями, щоб підвищити конфліктологічну компетентність.

Залужний Анатолій: Анкетні результати вказують на досить розвинену здатність розпізнавання емоцій, але є можливість поліпшити управління стресом. Рекомендовано зосередитися на техніках стресового менеджменту.

Семенов Ілля: Ілля показав високий рівень емпатії, але слабший у контексті управління стресом. Рекомендовано звертати увагу на техніки релаксації та стресового регулювання.

Корієнко Сергій: Сергій виявив добре розвинені навички співпраці, але може поліпшити управління стресом. Рекомендовано вивчення та впровадження стратегій стресового менеджменту.

Власенко Денис: Денис в деякій мірі володіє навичками управління стресом, проте може збільшити ефективність управління емоціями в конфліктних ситуаціях.

Світанько Іван: Іван виявив здатність до співпраці та розвинуту емпатію. Проте, існує потреба у свідомому управлінні стресом для досягнення повноцінної конфліктологічної компетентності.

Брусенко Михайло: Михайло показав невеликий прогрес у розвитку ключових конфліктологічних навичок. Рекомендовано активну участь у тренінгах та індивідуальні консультації.

Лисенко Антоніна: Антоніна володіє базовим рівнем навичок, але їй слід активніше залучатися до програм розвитку конфліктологічної компетентності для подальшого росту.

Хрущик Петро: Петро виявив здатність до управління стресом, але може покращити навички співпраці та емпатії. Рекомендовано фокусуватися на розвитку цих аспектів.

Хурдло Іван: Івану можна радити більше уваги приділяти управлінню стресом і вивченню практичних методів вирішення конфліктів для досягнення балансу.

Аналіз результатів анкет дозволяє виокремити індивідуальні потреби працівників у розвитку конфліктологічної компетентності та надає базу для подальшої індивідуалізованої роботи з кожним працівником. Запропонована модель сприяє попередженню конфліктів та формуванню позитивної організаційної культури.

### 3.2 Шляхи оптимізації соціально-психологічного клімату та розробка напрямків психологічного розвантаження на підприємстві

Оптимізація соціально-психологічного клімату на підприємстві передбачає впровадження ряду стратегій та заходів, спрямованих на покращення взаємин між працівниками та створення благоприємного середовища для їхнього функціонування. Одним із ключових напрямків є розвиток позитивної організаційної культури, яка підтримує взаємоповагу та співпрацю.

Управління конфліктами грає важливу роль у підтримці гармонійних міжособистісних відносин. Розробка та впровадження ефективних політик



управління конфліктами сприяють запобіганню виникненню непорозумінь та сприяють швидкому їх вирішенню, що сприяє збереженню позитивного клімату.

Створення програм психологічного розвантаження є ще однією важливою ініціативою. Це може включати в себе проведення регулярних тренінгів із стрес-менеджменту, організацію рекреаційних заходів та підтримку психологічних консультацій для працівників. Стимулювання здорового балансу між роботою та особистим життям також є важливою складовою.

Впровадження системи поощрення та визнання заслуг працівників може підняти моральний дух колективу та збільшити його ефективність. Забезпечення можливостей для саморозвитку та професійного зростання також сприяє позитивному соціально-психологічному клімату.

Загальна акція на підтримку фізичного здоров'я працівників, така як спортивні івенти чи програми з фітнесу, також може стати ефективним інструментом для зниження стресу та підвищення загального самопочуття. Важливо підкреслити значення роботи як командної діяльності та створювати умови для плідної співпраці та підтримки між працівниками.

Нарешті, важливо враховувати індивідуальні потреби та особливості працівників у розробці та впровадженні стратегій оптимізації соціально-психологічного клімату, щоб забезпечити максимальну ефективність та задоволеність всього колективу.

Крім того, важливим елементом оптимізації соціально-психологічного клімату є створення відкритого комунікаційного середовища. Забезпечення доступу до інформації та регулярні комунікаційні заходи допомагають уникнути непорозумінь та створюють відчуття довіри між керівництвом та співробітниками.

Заохочення різноманітності та врахування різних поглядів може сприяти толерантній та відкритій корпоративній культурі. Важливо створювати

можливості для вираження ідей та думок кожного працівника, щоб вони відчували свою важливість у колективі.

Організація соціальних заходів та тимбілдінг-подій також може стати чудовим інструментом для зміцнення командного духу та взаєморозуміння між працівниками. Спільні заходи сприяють формуванню позитивних відносин поза робочим оточенням.

Необхідно визначити та впровадити механізми зворотного зв'язку для працівників. Регулярні оцінки задоволеності та можливості висловлювання пропозицій допомагають зрозуміти проблеми та пристосувати стратегії оптимізації відповідно.

Загалом, оптимізація соціально-психологічного клімату — це системна робота над усуненням можливих джерел конфліктів та створенням сприятливого середовища для розвитку та самореалізації працівників. Реалізація цих напрямків допоможе підприємству підтримувати ефективні взаємини, підвищувати моральний дух та досягати загального успіху.

Для оптимізації соціально-психологічного клімату на підприємстві важливо розвивати відкриту комунікацію та створювати атмосферу взаєморозуміння. Заохочення різноманітності та врахування різних поглядів сприяють толерантній корпоративній культурі. Організація соціальних заходів та тимбілдіingu підсилює спільноту працівників поза робочим середовищем.

Психологічне розвантаження можна досягти за допомогою стрес-менеджменту, гнучких графіків та можливості дистанційної роботи. Забезпечення доступу до психологічної підтримки, регулярні спортивні та розважальні заходи також сприяють покращенню емоційного стану колективу. Важливо визначати та впроваджувати механізми зворотного зв'язку для працівників та регулярно вдосконалювати стратегії оптимізації.

Продовжуючи шлях оптимізації соціально-психологічного клімату, слід звертати увагу на більші можливості для самовираження працівників та їхнього особистісного розвитку. Створення системи заохочення та визнання

досягнень може підштовхнути співробітників до більших творчих досягнень та взаємодії.

Удосконалення психосоціального середовища також передбачає врахування індивідуальних особливостей працівників та встановлення системи підтримки для тих, хто може стикатися із складнішими ситуаціями.

Засоби психологічного розвантаження можуть включати неформальні консультації, групові сесії релаксації чи розвивальні заходи для підтримки позитивного емоційного стану колективу. Важливо виявляти та вирішувати питання конфліктів, сприяючи сприятливій атмосфері співпраці.

Такий комплексний підхід до психологічного клімату на підприємстві сприяє не лише підвищенню загального рівня комфорту та задоволеності працівників, але й забезпечує підвищення продуктивності та креативності у колективі.

На додаток до вищезазначених заходів, важливо створити механізми для виявлення та реагування на можливі джерела конфліктів або напруги серед працівників. Розробка ефективних систем зворотного зв'язку та анкет для оцінки рівня задоволеності працівників може надати цінний інсайт для подальших кроків.

Сприяння розвитку соціальних навичок та емоційної інтелігентності також може бути частиною стратегії оптимізації. Тренінги та семінари з комунікації, співпраці та врегулювання конфліктів можуть поліпшити взаємодію всередині колективу.

Необхідно також створювати позитивне організаційне середовище, враховуючи індивідуальні потреби та цінності працівників. Забезпечення балансу між робочим та особистим життям, флексібельні графіки та підтримка у розвитку кар'єрних можливостей можуть впливати на загальний клімат на роботі.

Важливо розглядати оптимізацію соціально-психологічного клімату як постійний та динамічний процес, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін в організаційному середовищі.

Продовжуючи цей підхід, важливо враховувати індивідуальні потреби та обставини працівників. Персоналізовані підходи, такі як гнучкі графіки роботи, можливість віддаленої роботи чи інші адаптації, можуть значно полегшити робочий процес та сприяти балансу між професійним та особистим життям.

Важливим аспектом оптимізації є підтримка психологічного здоров'я працівників. Організація регулярних тренінгів зі стрес-менеджменту, психологічних консультацій та надання доступу до психологічних ресурсів може допомогти протистояти негативним впливам робочого середовища.

Необхідно також акцентувати увагу на побудові позитивного комунікаційного середовища. Заохочення відкритого спілкування, взаєморозуміння та конструктивної зворотного зв'язку сприяє вирішенню потенційних конфліктів та створює сприятливу атмосферу для співпраці.

Усі ці заходи повинні враховувати специфіку та особливості колективу на конкретному підприємстві, та вони мають бути впроваджені систематично, створюючи постійний та стійкий позитивний вплив на соціально-психологічний клімат в організації.

Завершуючи цей контекст оптимізації соціально-психологічного клімату, важливо визначити і розвивати лідерські якості серед керівництва та керівницьких кадрів. Лідери, які сприяють позитивній корпоративній культурі, створюють приклад та інспірують співробітників, можуть визначати успіх стратегії оптимізації.

У процесі розвитку та реалізації цих заходів важливо враховувати зворотний зв'язок від працівників, щоб адаптувати стратегії та методи відповідно до реальних потреб та динаміки колективу.

Загалом, цей глобальний підхід до оптимізації соціально-психологічного клімату на підприємстві сприяє покращенню комунікації, зниженню рівня стресу та конфліктів, підвищенню ефективності роботи та загального самопочуття працівників.

Додатково, важливим елементом в оптимізації соціально-психологічного клімату є створення можливостей для розвитку та самореалізації працівників. Курси навчання, тренінги та програми розвитку особистості можуть стати інструментами, які сприяють підвищенню мотивації та задоволеності від роботи.

Також важливо враховувати роль позитивного підкріплення та визнання досягнень працівників. Створення системи поощрень, подяк та винагород може підтримати внутрішню мотивацію та зміцнити відчуття причетності до успіхів компанії.

Налаштування механізмів ретельного слухання працівників також є ключовим елементом оптимізації. Створення каналів зворотного зв'язку, анонімних опитувань та платформ для вираження думок сприяє створенню відчуття важливості індивіда та формує відкрите, довірче середовище.

Узагальнюючи, розгляд імплементації цих підходів до оптимізації соціально-психологічного клімату в компанії може стати кроком до створення здорового, мотивуючого та продуктивного робочого середовища.

Окрім цього, важливо забезпечити чітку інформаційну політику в організації. Прозорість щодо стратегії компанії, її цілей та перспектив розвитку сприяє відчуттю причетності працівників до загального успіху. Регулярні брифінги, звіти та відкриті діалоги створюють сприятливу атмосферу довіри та співпраці.

Заохочення та підтримка ініціатив працівників також може бути ефективним інструментом. Створення майданчиків для висловлення ідей, проектів та спільних ініціатив стимулює творчість та піднімає корпоративний дух.

Нарешті, важливим аспектом є впровадження розважальних та відпочинкових ініціатив. Організація корпоративних заходів, спортивних змагань, арт-проектів та інших форм відпочинку сприяє підвищенню командного духу та формуванню позитивної корпоративної культури.

Ці інтегровані підходи допомагають створити стійкий, позитивний соціально-психологічний клімат на підприємстві, сприяючи якості внутрішніх відносин та підвищенню ефективності роботи колективу.

У контексті психологічного розвантаження на підприємстві, важливо впроваджувати систему гнучкого графіку роботи та можливості дистанційної роботи. Це дозволяє працівникам більше контролювати свій робочий час, пристосовуючи його до особистих потреб та ритму життя.

Також, важливо розвивати програми корпоративного благополуччя, які включають в себе масажі, йогу, тренування для зняття стресу та інші фізичні та релаксаційні заходи. Ці ініціативи сприяють підтримці фізичного та психічного здоров'я працівників.

Керівництво повинно виявляти підтримку та розуміння щодо особистих потреб працівників, ставити їхнє благополуччя на передній план. Сприяння збалансованому підходу до роботи та особистого життя підвищує задоволеність та ефективність працівників.

Необхідно також уникати перевантаження працівників, розуміючи межі їхньої працездатності. Забезпечення адекватного відпочинку та відсутності стигми пов'язаної з відпочинком є важливою складовою психологічної безпеки на роботі.

Враховуючи ці аспекти, підприємство може створити середовище, де працівники відчувають себе підтриманими, мають можливість вирішувати робочі та особисті завдання з мінімальним ризиком стресу та перевантаження.

Ще однією важливою складовою психологічного розвантаження є створення позитивного робочого оточення. Комунікація та взаємодія між колегами може стати ключовим елементом зниження стресу та покращення загального настрою на роботі. Заохочення відкритого спілкування та колективних ініціатив може сприяти формуванню дружби та взаємопідтримки в колективі.

Також, важливо розглядати психологічне розвантаження через призму задач і проєктів. Розподіл завдань та встановлення реалістичних строків може

допомогти уникнути надмірного напруження та допомагати працівникам ефективно керувати своїм часом.

Запровадження системи психологічної підтримки та консультування може бути корисним, надаючи працівникам можливість висловлювати свої турботи та отримувати професійну допомогу при необхідності.

Узагальнюючи, психологічне розвантаження на підприємстві передбачає комплексний підхід, включаючи гнучкий графік, корпоративне благополуччя, позитивну робочу атмосферу, розуміння особистих потреб працівників та психологічну підтримку. Ці заходи спрямовані на створення здорового та мотиваційного робочого середовища.

Оптимізація соціально-психологічного клімату в групі сприяє зниженню ймовірності виникнення напруги при виконанні трудових функцій. Це дозволяє зберігати емоційну стабільність в стресових ситуаціях всередині колективу і благополучно управляти реакцією на проблеми. Такий підхід сприяє зниженню конфліктності та допомагає працівникам ефективно взаємодіяти в будь-яких обставинах.

Для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу і зниження рівня конфліктності керівник повинен дотримуватись наступних рекомендацій:

- частіше аналізувати оцінку здібностей співробітників та її точність, враховувати схильності та особливості характеру співробітників;
- організовувати чіткий розподіл функцій і відповідальності;
- демонструвати довіру до співробітників та підтримувати їх;
- при оцінці невдач співробітників враховувати обставини, в яких вони діяли, а не їхні особисті якості;
- у спілкуванні з підлеглими уникати тиску та примусу, вміти йти на компроміс;
- забезпечувати наявність зворотного зв'язку в процесі виконання завдань;

- активно використовувати усні засоби нематеріальної мотивації персоналу;
- не допускати використання сарказму, іронії чи гумору на шкоду підлеглим;
- при критиці співробітника використовувати конструктивні та етичні підходи;
- проводити моніторинг емоційного стану підлеглих і враховувати проблеми відпочинку співробітників та їхні можливості для емоційного розрядження.

Згідно з Тревісом Бредберрі, президентом компанії «TalentSmart», працівники з високим рівнем емоційного інтелекту мають меншу ймовірність втратити здатність раціонально мислити і ефективно взаємодіяти в будь-яких обставинах.

Це сприяє створенню позитивного клімату та зниженню конфліктності на підприємстві.

Тревіс Бредберрі надав 9 порад щодо підвищення рівня емоційного інтелекту працівників, які можуть бути корисні для зниження конфліктності:

1. Не обмежувати позитивні емоції, що сприяє створенню сприятливого середовища.
2. Прощати, не забуваючи, сприяє вирішенню конфліктів і зменшенню напруги.
3. Не гинути в боротьбі, що дозволяє мудро вибирати битви і уникати конфліктів.
4. Не робити досконалість пріоритетом, сприяє зменшенню надмірних вимог і конфліктів.
5. Не жити минулим, дозволяє уникати конфліктів, пов'язаних з минулими невдачами.
6. Не зациклюватися на проблемах, а зосереджуватися на їхньому вирішенні.



7. Оточувати себе людьми з оптимістичною точкою зору, що створює позитивну атмосферу.

8. Не накопичувати образи, сприяє уникненню конфліктів і збереженню емоційного здоров'я.

9. Припинити завжди говорити «так», дозволяє ефективно управляти завданнями і уникати перевантаження.

Отже, реалізація цих порад сприяє зниженню конфліктності та покращенню емоційного клімату на підприємстві, сприяючи підтримці позитивних відносин та підвищенню продуктивності колективу.

Згідно з інформацією, представленою у підрозділі 3.1, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі ТОВ «ЛЕСНИК «АГРО-1» визначається як сприятливий, однак ступінь розвитку неформальних міжособистісних зв'язків та емоційного інтелекту членів колективу є низьким.

У зв'язку з цим ефективним заходом для поліпшення соціально-психологічного клімату є створення єдиної, інтегральної системи цінностей і інтересів для всього колективу.

У цьому контексті доцільним вважається організувати неформальні міжособистісні контакти серед співробітників. Це можна досягти, організовуючи спільні поїздки на місця групового відпочинку, участь у культових заходах, спільне відзначення державних свят та особистих свят працівників, а також встановлення певного стилю взаємодії в колективі тощо.

Для підтримки позитивного морального стану та створення стійкої системи тісних неформальних взаємовідносин між членами колективу у процесі трудової діяльності, керівному органу підприємства слід враховувати спеціальні соціально-психологічні методи стабілізації взаємин працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Проблеми, виявлені в колективі ТОВ «ЛЕСНИК «АГРО-1», і запропоновані заходи для їх усунення (сформовано автором)

Проблеми	Запропоновані заходи
Зниження трудової активності працівників протягом робочого дня, емоційна напруга, погіршення самопочуття.	Створення кімнати психологічного розвантаження.
Недостатня розвиненість або відсутність неформальних зв'язків між членами колективу.	Організація дискусійного форуму під час обіду.
Відсутність спільних інтересів працівників колективу поза роботою, низький рівень емоційного, недостатній розвиток професійних компетенцій	Організація клубу любителів кіно.
Низький рівень розвитку особистих взаємовідносин між членами колективу, недостатній ступінь спрацьованості.	Проведення тренінгу з метою формування ефективної команди.
Низький рівень емоційного інтелекту працівників	Проведення онлайн-тренінгу з метою розвитку емоційного інтелекту

Враховуючи представлені в Таблиці 3.1 дані, важливо ретельно розглянути запропоновані заходи для покращення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ЛЕСНИК «АГРО-1» з метою зниження рівня конфліктності.

Серед запропонованих заходів першим є використання тілесної психотерапії, що ґрунтується на тісному зв'язку між психічними та фізіологічними процесами, виражаючись через виявлення особистісних рис у жестах, позах та рухах. У контексті управління цей вид психотерапії можна застосовувати через створення кімнат для психологічного розвантаження на підприємстві. Мета цих кімнат полягає у покращенні психічного стану персоналу, підвищенні працездатності та ефективності професійної діяльності, сприяючи зниженню рівня конфліктності.

Концепція кімнат для психологічного розвантаження була розроблена в Голландії наприкінці 1970-х років і спочатку вважалася засобом розваг, а не терапії. Проте до кінця 1980-х років в Англії реабілітологи визнали ефективність їх використання як засобу регулювання морального стану співробітників і зафіксували позитивні терапевтичні результати [54].

Таким чином, створення кімнат для психологічного розвантаження на підприємстві представляє собою дієвий інструмент для гармонізації соціально-психологічного стану працівників під час трудового процесу, сприяючи зниженню рівня конфліктності та підвищенню ефективності професійної діяльності та продуктивності праці (див. Таблицю 3.2).

Таблиця 3.2 – Вимоги до облаштування та функції кімнат психологічного розвантаження (складено автором на основі [47])

Вимоги до облаштування	Функції
Кімната повинна знаходитись на невеликій відстані від робочих кабінетів та службових приміщень.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення позитивного настрою, гарного самопочуття;</li> <li>– зняття нервової напруги;</li> <li>– покращення стану організму (усунення головного болю, поліпшення сну тощо);</li> <li>– зниження тривожності, конфліктності;</li> <li>– відновлення працездатності, запобігання перевтоми;</li> <li>– вирішення внутрішніх особистісних проблем;</li> <li>– зниження напруги внаслідок міжособистісних конфліктів.</li> </ul>
Вікна кімнати повинні бути розташовані таким чином, щоб забезпечити максимальне попадання сонячного світла, а штучне освітлення має бути регульованим.	
Кімната має бути обладнана системою звукоізоляції, кондиціонерами, зволожувачами.	
Колір стін та підлоги має бути підібраний в спокійних, нейтральних тонах (зелено-голуба, бежева палітра).	
Оформлення інтер'єру має бути естетичним, необхідно підбирати зручні меблі.	
Кімнату можна обладнати великим екраном для показу слайдів, приладами для ароматерапії, тактильним обладнанням, аудіо та відео приладами тощо.	

З таблиці 3.3 випливає, що для повноцінного впровадження заходів, які можуть покращити соціально-психологічний клімат в ТОВ «ЛЕСНИК «АГРО-1» через створення кімнати психологічного розвантаження, слід не тільки враховувати технічні вимоги до приміщення, але і акцентувати увагу на зниженні рівня конфліктності.

Загальна вартість необхідного обладнання, матеріалів та робіт для облаштування кімнати психологічного розвантаження складає 100000 гривень [56]. Це інвестиції в соціальний капітал підприємства, спрямовані на поліпшення робочого оточення та підвищення емоційного комфорту працівників.

З метою оптимізації соціально-психологічного клімату в ТОВ «ЛЕСНИК «АГРО-1» доцільно використовувати методи, спрямовані на зниження рівня конфліктності та підвищення ефективності комунікації серед працівників. Це особливо актуально, оскільки міжособистісні стосунки в значній мірі впливають на продуктивність колективу та загальний результат підприємства [57].

Можливості для покращення включають:

- організацію дискусійного форуму під час обіду з акцентом на теми, що сприяють покращенню розуміння та взаємодії між співробітниками, сприяючи зниженню конфліктності та покращенню взаємин.
- створення клубу любителів кіно для тижневих зустрічей, що дозволяють співробітникам не лише розважатися, а й обговорювати теми, що сприяють розвитку загальних інтересів та підвищенню емоційного інтелекту.
- проведення семінарів і тренінгів з формування ефективної команди, з фахівцями з психології, спрямованих на зниження рівня конфліктності та сприяння позитивній корпоративній культурі.

Всі ці заходи слугують не лише для покращення неформальних відносин, але й для створення сприятливого та згуртованого колективу, що впливає на підвищення продуктивності праці та результативності підприємства.

Невід'ємною частиною цього підходу є інвестиції в розвиток емоційного інтелекту персоналу. На ринку доступно безліч корпоративних тренінгів, спрямованих на підвищення емоційного інтелекту. Ці тренінги проводяться досвідченими консультантами та тренерами, спеціалізованими в розвитку персоналу та психодіагностиці.

Метою таких тренінгів є не лише створення емоційно збалансованих команд, але й розкриття колективного потенціалу через позитивні емоції, зміцнення морального духу та збільшення стійкості до стресів серед працівників. Після участі у тренінгу фахівці гарантують, що персонал почне

краще розпізнавати емоційний настрій оточуючих, управляти власними емоціями та розвивати емоційний інтелект.

Отже, використання наведених вище методів стає обов'язковою складовою ефективного управління соціально-психологічним кліматом, спрямованого на підтримку його на оптимальному рівні для використання трудового потенціалу та забезпечення результативної діяльності підприємства. Застосування таких підходів дозволяє не лише знизити рівень конфліктності, а й сприяти створенню позитивного та продуктивного робочого середовища.

На сучасному етапі існує широкий вибір соціально-психологічних методів, спрямованих на підвищення згуртованості колективу та формування тісних неформальних зв'язків між його членами. Наприклад, дискусійний форум під час обіду, клуб любителів кіно та семінари для формування ефективної команди є лише декількома прикладами таких методів.

Зазначені заходи сприяють не лише вдосконаленню професійних компетенцій працівників, але й сприяють зниженню рівня конфліктності в колективі. Врахування соціально-психологічних аспектів у керівництві підприємства є ключовим чинником для створення сприятливого робочого оточення та забезпечення високої ефективності трудового потенціалу персоналу.

### Висновки до розділу 3

Розглядаючи аспекти соціально-психологічного клімату в організаціях та пропозиції зниження рівня конфліктності, стає очевидним, що ефективне управління міжособистісними відносинами є ключовим елементом успішної та продуктивної діяльності підприємства. Зокрема, превентивна модель зниження конфліктності, спрямована на формування конфліктологічної компетентності, може стати крайнкою до досягнення гармонії в колективі та підвищення загальної продуктивності.

Інструменти оцінки конфліктологічної компетентності, такі як анкети, виявляються дієвими засобами визначення рівня розвитку ключових конфліктологічних навичок у працівників. Аналіз анкет Серієнка Станіслава, Залужного Анатолія та інших дозволяє виявити, що, в середньому, їх емпатія розвинена, але здатність управління стресом та свідоме керування емоціями мають потенціал для подальшого розвитку.

Проактивний характер превентивної моделі надає переваги в попередженні конфліктів до їх загострення. Індивідуальний підхід забезпечує ефективну корекцію, враховуючи індивідуальні особливості працівників. Підвищення ефективності команди та створення позитивної культури — це результат активного впровадження моделі.

Однак важливо враховувати певні недоліки превентивного підходу. Висока часова інтенсивність та витрати на навчання можуть стати обмеженням для деяких підприємств. Також, успішність моделі залежить від готовності працівників та керівництва до активної участі. Важливо систематично застосовувати модель для досягнення максимальної ефективності.

Вартість реалізації може виявитися великою перешкодою, але її ефективність, в довгостроковій перспективі, може виправдовувати ці витрати через покращення взаємодії у колективі та збереження ресурсів, які можна витратити на вирішення виниклих проблем.

У підсумку, превентивна модель зниження рівня конфліктності на підприємстві є перспективною стратегією для досягнення гармонії та підвищення продуктивності. Заснована на розвитку конфліктологічної компетентності, вона сприяє формуванню позитивного організаційного середовища та підвищенню рівня співпраці у колективі. Щоб успішно впроваджувати модель, необхідно враховувати конкретні особливості організації та готовність її членів до активної участі у процесі зниження конфліктності.

З метою оптимізації соціально-психологічного клімату в ТОВ «ЛЕСНИК «АГРО-1» доцільно використовувати методи, спрямовані на зниження рівня конфліктності та підвищення ефективності комунікації серед працівників. Це особливо актуально, оскільки міжособистісні стосунки в значній мірі впливають на продуктивність колективу та загальний результат підприємства.

## ВИСНОВКИ

Конфліктні ситуації є результатом суперечок між індивідами або групами, що можуть бути або конструктивними, або деструктивними, і виникають з різниці в інтересах, цінностях, потребах чи точках зору. На підприємстві конфлікти можуть виникати серед співробітників, між керівництвом і працівниками, а також із зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники чи партнери. Сутність конфліктів полягає в розбіжностях та протиріччях між індивідами, групами або організаціями, що виникають через різні інтереси, цінності, погляди чи ресурси. Конфлікти є неот'ємною частиною взаємовідносин на різних рівнях, включаючи професійний, соціальний, особистий та політичний контексти.

Управління конфліктами на підприємстві - це процес виявлення, розуміння, вирішення та управління конфліктними ситуаціями в організаційному середовищі. Ефективне управління конфліктами сприяє створенню продуктивної робочої атмосфери та підтримує стабільність у колективі. Існують різні методи, які можна використовувати для успішного управління конфліктами на підприємстві.

Однією з ключових стратегій є запобігання конфліктам, що включає розробку чітких комунікаційних каналів, встановлення правил та очікувань, а також створення благоприятного робочого середовища, де працівники відчують себе задоволеними та захищеними. Збереження гармонії в колективі - це постійний процес вдосконалення та уваги до внутрішніх відносин в організації. Підприємства, які успішно втілюють цю концепцію, зазвичай мають більше задоволених та мотивованих співробітників, що сприяє їхньому загальному успіху і конкурентоспроможності на ринку. Також важливо формувати конфліктологічну компетентність для ефективного вирішення конфліктів.



ТОВ "ЛЕСНИК "АГРО-1" є визначеним гравцем на ринку сільськогосподарських культур, спеціалізуючись на вирощуванні зернових та зернобобових культур, овочів, олійних та кормових рослин. Підприємство обслуговує різні клієнти, включаючи переробні підприємства, продовольчі магазини, а також працівників та пайовиків.

Для оцінки емоційного інтелекту співробітників ТОВ "ЛЕСНИК "АГРО-1" використовували тест "MSCEIT" (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), розроблений Дж. Майером, П. Саловеєм та Д. Карузо, а також опитувальник "EmIn" від Д. Люсіна. Результати оцінки показали високий рівень емоційного інтелекту учасників колективу в категорії "Розпізнавання емоцій в інших людях". У "Сприйнятті власних емоцій" рівень також вищий за середній, що свідчить про здатність до самоаналізу та осмислення своїх емоцій. У сфері "Емоційного вираження" опитувані досягають середнього рівня, що може вказувати на потребу у подальшому розвитку навичок емоційного вираження для підвищення ефективності міжособистісних взаємин та комунікації в колективі.

У ході аналізу управління конфліктами на підприємстві застосовували метод кейс-стаді та документальний аналіз. Виявилось, що у зв'язку з відсутністю конкретних політик та процедур управління конфліктами, можуть виникати труднощі в їх вирішенні.

При аналізі конфліктних ситуацій у ТОВ "ЛЕСНИК" АГРО-1" виділено кілька ключових моментів. Співробітники із середнім рівнем розвитку конфліктологічних навичок можуть стикатися з конфліктами, особливо в умовах неоптимального морально-психологічного клімату.

Основний висновок з аналізу соціально-психологічного клімату в організації та пропозицій щодо зниження рівня конфліктності полягає в тому, що ефективне управління міжособистісними відносинами є важливим елементом успішної та продуктивної діяльності підприємства. Зокрема, використання превентивної моделі зниження конфліктності, яка спрямована

на розвиток конфліктологічної компетентності, може сприяти досягненню гармонії в колективі та підвищенню загальної продуктивності.

Оціночні інструменти конфліктологічної компетентності, такі як анкети, виявилися ефективними для визначення рівня розвитку ключових конфліктологічних навичок серед працівників. Проведений аналіз анкет, зокрема Серієнка Станіслава, Залужного Анатолія та інших, показав, що в середньому рівень емпатії є розвиненим, але здатність управління стресом та свідоме керування емоціями мають потенціал для подальшого вдосконалення.

Активний характер превентивної моделі дозволяє ефективно попереджувати конфлікти перед їх ескалацією. Індивідуальний підхід забезпечує ефективну корекцію, враховуючи особливості кожного працівника. Підвищення ефективності команди та формування позитивної корпоративної культури стає результатом активного впровадження цієї моделі.

Але важливо враховувати певні недоліки превентивного підходу. Висока часова інтенсивність та витрати на навчання можуть бути обмеженням для деяких підприємств. Також успішність моделі залежить від готовності працівників та керівництва до активної участі. Необхідно систематично застосовувати модель для досягнення максимальної ефективності.

Вартість реалізації може стати великою перешкодою, але її ефективність в довгостроковій перспективі може виправдовувати ці витрати через покращення взаємодії в колективі та збереження ресурсів для вирішення виниклих проблем.

У підсумку, превентивна модель зниження конфліктності на підприємстві є перспективною стратегією для досягнення гармонії та підвищення продуктивності. Заснована на розвитку конфліктологічної компетентності, вона сприяє створенню позитивного організаційного середовища та підвищенню рівня співпраці в колективі. Для успішної імплементації моделі важливо враховувати конкретні особливості організації та готовність її членів до активної участі у процесі зниження конфліктності.

З метою оптимізації соціально-психологічного клімату в ТОВ "ЛЕСНИК "АГРО-1" доцільно використовувати методи, спрямовані на зниження рівня конфліктності та підвищення ефективності комунікації серед працівників. Це особливо актуально, оскільки міжособистісні відносини значно впливають на продуктивність колективу та загальний результат підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022, № 40. С. 22-22.
2. Балабанова Л.В., Савельєва К.В. Конфліктологія : навч. посібник. Київ : «Професіонал», 2009. 280 с.
3. Беззубко Л.В., Зюнькін А.Г., Калина А.В. Управління трудовими конфліктами : навч. посіб. Київ, 2004. 256 с.
4. Берлач А. І., Кондрюкова В. В. Конфліктологія : навч. посіб. для дистанц. навч. Київ : Університет «Україна», 2012. 203 с.
5. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
6. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
7. Бодун Т. І. Особливості феномена конфлікту в державному управлінні. *Економіка та держава*. 2010. № 5. С. 96-100.
8. Бушуєв, С. Д., Морозов, В. В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія. Українська асоціація управління проектами. 2-е вид. К.: УАУП, 2000. 312 с.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посію. Київ : ЦУЛ, 2003. 532 с.

10. Великий В.М., Виноградова Т.І., Потанер Л.Д. Психологія: опорний конспект : навч. посіб. для студ. ВНЗ непедагогічного профілю. Херсон : ХДАУ, 2015. – С.132.
11. Власова, О.І. Психологія соціальних здібностей: структура, динаміка, чинники розвитку: моногр. Київ: Видавничо-поліграф. центр «Київський університет», 2005. 308 с.
12. Гармідер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу за життєвим циклом торговельного підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2013. №1. С. 101-105.
13. Гимпельсон В. Дефіцит кваліфікації і навчов на ринке труда. *Вопросы экономики* : журнал. 2004. № 3. С. 76-94.
14. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації. *Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал*. Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2011. №6(120) 382 с
15. Данченко, О. Б., Кузьмінська Ю. М. Креативний потенціал команди як фактор успіху проекту. Управління проектами та розвиток виробництва: *Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля*, 2012. № 3 (43). С. 70–74.
16. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник : журнал*. 2018. № 5(10). URL : <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10> (дата звернення 17.09.2023р.)
17. Денисенко М. П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід* : журнал. № 6. С. 53-57.

18. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88-92.
19. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 2022. №. 3 (56). С. 51-60.
20. Ємільянов С.М. Управління конфліктами в організації : підручник для вищих навчальних закладів. 2017. 262 с. URL : <http://studentam.net.ua/content/view/4095/86/> (дата звернення 11.11.2023).
21. Захарчин Г.М., Склярук Т.В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 5(22). 2020. С. 69–72. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35>
22. Книш А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навч. посіб. Київ: ДП «НВЦ “Пріоритети”», 2016. 40 с.
23. Котигоренко В. Сучасні концепції конфлікту як суспільного явища. *Людина і політика*. № 3 (21). 2002. С. 75-87.
24. Кузнецов Э. А. Проблемы структурно-функциональной подготовки управленческого персонала. *Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики*. К.: КНЕУ, 2001. С. 556-560.
25. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. Електронний журнал. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1305> (дата звернення 17.09.2020р.)
26. Легомінова С. Шляхи вдосконалення регулювання ринку праці. *Україна: аспекти праці* : журнал. 2001. №4. С. 9-13.

27. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.
28. Малиновський В. Державне управління : навч. посіб. Луцьк : Вежа, 2000. 560с.
29. Маршавін Ю. Шляхи врегулювання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці *Україна: аспекти праці* : журнал. 2006. №1. С. 26-29.
30. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.
31. Михайленко Н.О. Особливості управління розвитком трудового потенціалу підприємства на основі багатовимірного оцінювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №18. С. 90-94.
32. Ніжник Н., Дубенко С., Гончарук С. Концептуальні підходи до регіональної кадрової політика України. *Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентові України* : журнал. 2005. №2. С.25-30.
33. Одегов Ю., Руденко Г. Внутренний рынок труда в системе социально-трудовых отношений. *Вопросы экономики* : журнал. 2004. № 3. С. 105-114.
34. Оленіч А. В., Шацька З. Я. Формування та розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки* : журнал. 2012. № 10 С. 136-142.
35. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2023, №. 16. С. 222-228.
36. Пігош В. А. Кодекс корпоративної етики як інструмент розвитку потенціалу підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного*

університету. *Серія Економіка*. 2020. Вип. 1 (13). С. 104–107. URL: <https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/2020-113-103-107.pdf>

37. Приймакова Ю. А. Структурно-функціональний та організаційно-управлінський аспекти визначення сутності поняття «Конфлікт». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове*. Ужгород : Гельветика. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 44–48. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27814>

38. Ровенська В.В., Єланська Н.М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI*. № 1. 2020. С. 166–171.

39. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 47. 2020. С. 101–105.

40. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 296 с.

41. Смолінець І. Організаційні зміни на підприємстві: вплив реакції працівників. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021, № 100. С. 68-77.

42. Сурмін Ю. Концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні. *Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентові України* : журнал. 2005. №3. С.105-114.

43. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2011. 284 с.

44. Тихомирова Є. Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник: Рівне: Перспектива, 2007. 389 с.



45. управління персоналом. *Проблеми науки* : журнал. 2006. №7. С.21-27.
46. Черненко Н.І. Педагогічні умови реалізації андрагогічного підходу у професійній підготовці робітників морського транспорту : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Херсонський державний університет. Херсон, 2016. 252 с.
47. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.
48. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2017. 756 p.
49. Goleman, D. 1995. Emotional intelligence. Bantam Books, Inc. 352 p.
50. Mayer, J. D., & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications pp. 3–31. New York: Basic Books
51. Salovey, P., & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Должиков Артем Олександрович,  
студент 2 курсу,  
денної форми навчання,  
економічного факультету,  
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,  
адреса електронної пошти artem56244@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему  
«Управління конфліктами на підприємстві»  
відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що  
визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких  
ознайомлений/ознайомлена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є  
ідентичною її друкованій версії;
- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям  
академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою  
Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) А.О. Должиков  
Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) Череп О.Г.