

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02 – МКР. 1873 «С» 2023.10.16. 005 УП

ДЕНИСЕНКА СТЕПАНА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.574

ПОГОДЖЕНО
Декан
гуманітарно-педагогічного факультету

_____ **Інна САВИЦЬКА**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

_____ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конфліктами в організації»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

к.п.н., професор

(підпис)

Сергій КУБІЦЬКИЙ

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к. е. н., професор

(підпис)

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

Виконав

(підпис)

Степан ДЕНИСЕНКО

Київ - 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій**

к. пед. н., професор _____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**
« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Денисенку Степану Олександровичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління конфліктами в організації»**
затверджена наказом ректора НУБіП України від 16.10.2023 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.11.10 _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України;
2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) матеріали ТОВ «Сімекс-Агро»;
4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління конфліктами в організації.
2. Діагностика управління конфліктами в підприємстві у ТОВ «Сімекс-Агро».
3. Напрями удосконалення управління конфліктами в організації.

Дата видачі завдання «20» жовтня 2023 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Степан ДЕНИСЕНКО

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління конфліктами в організації»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Денисенка Степана Олександровича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 78 сторінках друкованого тексту, робота містить 23 таблиці і 12 рисунків. Список використаних джерел включає 56 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні аспекти управління конфліктами в організації. Розкрито класифікацію конфліктів та наведено методичні підходи до управління конфліктами в організації.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці управління конфліктами у ТОВ «Сімекс-Агро». Охарактеризовано діяльність ТОВ «Сімекс-Агро», проаналізовано склад та плинність персоналу підприємства та процес управління конфліктами у ТОВ «Сімекс-Агро».

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи окреслено напрями удосконалення управління конфліктами у організації. Запропоновано сучасні стратегії управління конфліктами та надано рекомендації щодо впровадження зарубіжного досвіду управління конфліктами в організації.

Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, стрес, організація, працівник, колектив, персонал.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Сутність поняття конфлікту в організації.....	9
1.2. Класифікація конфліктів в організації.....	14
1.3. Методичні підходи до управління конфліктами в організації.....	19
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «СІМЕКС-АГРО».....	28
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сімекс- Агро».....	28
2.2. Аналіз складу та плинності персоналу підприємства.....	34
2.3. Здійснення управління конфліктами у ТОВ «Сімекс- Агро».....	39
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	48
3.1. Впровадження сучасних стратегій управління конфліктами в організації.....	48
3.2. Тімбілдінг і медитація як засіб подолання конфліктних ситуацій в колективі.....	55
3.3. Зарубіжний досвід управління конфліктами в організації.....	64
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання в системі управління персоналом організації, все більшої значимості набувають питання обізнаності персоналу в галузі управління конфліктами на основі формування знань, вмінь і навичок з конфліктології. Дослідження природи, причин та функцій конфліктів в організації сьогодні є надзвичайно актуальним. Адже конфлікти відіграють особливу роль в трудовому колективі, впливаючи на самореалізацію працівників, їх відносини з колегами і, зрештою, на ефективність та продуктивність праці. Сучасні організації повинні знати психологічні аспекти міжособистісних ділових контактів; методи прогнозування, діагностування та попередження конфліктів; вміти формувати систему управління конфліктними ситуаціями в організації.

Зрозуміло, що існування конфліктних ситуацій в організації створює негативні передумови щодо формування сприятливого іміджу, втрат ефективного робочого часу, зменшення продуктивності та інноваційної спрямованості діяльності персоналу. Зосередившись на запобіганні та втручанні на ранніх стадіях конфлікту, можна зробити величезні заощадження за рахунок поліпшення соціально-психологічного клімату, зменшення простоїв виробництва та запобігання судовим процесам. Всі ці обставини актуалізують необхідність розробки ефективної системи управління конфліктами як елементу ефективного управління персоналом підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами в організації досліджували такі науковці, як: В. Базелюк, Л. Балабанова, Т. Балановська, Ю. Біляк, Ф. Глазл, С. Кубіцький, Г. Ложкін, М. Михайліченко, Н. Назаров, Т. Сергієнко, Л. Скібіцька, О. Скібіцький, Ф. Хміль та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління конфліктами в організації, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. *Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій*

щодо управління конфліктами в організації. Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття конфлікту в організації;
- навести класифікацію конфліктів в організації;
- охарактеризувати методичні підходи до управління конфліктами в організації;
- навести загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз складу та плинності персоналу підприємства;
- проаналізувати процес управління конфліктами в підприємстві;
- запропонувати сучасні стратегії управління конфліктами в організації;
- впровадити тімбілдінг і медитацію як засіб подолання конфліктних ситуацій в колективі;
- надати пропозиції щодо впровадження зарубіжного досвіду управління конфліктами в організації.

Об'єкт дослідження – процес управління конфліктами в організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами в організації. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ТОВ «Сімекс-Агро» Вінницького району Вінницької області.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний підхід, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо управління конфліктами в організації. Для реалізації поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний – для відображення й аналізу інформації та інші.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, первинна документація ТОВ «Сімекс-Агро», результати опитування та власних

спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління конфліктами в організації.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 78 сторінках друкованого тексту, робота містить 23 таблиці і 12 рисунків. Список використаних джерел включає 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття конфлікту в організації

Сучасний світ розвивається зі швидкістю світла. Зміни торкаються усіх сфер життя. Процеси соціокультурних, політичних, економічних та суспільних перетворень супроводжуються суттєвими змінами в соціальній взаємодії – усталені соціальні структури замінюються новими, а це у свою чергу стає подразником для збільшення показника конфліктності суспільства. Іншими словами, конфлікт стає невід’ємним елементом людської діяльності. Для кращого розуміння природи конфлікту варто звернутися до історії виникнення цього поняття.

Управління конфліктами є однією з найстаріших галузей наукового знання. Вона виокремилась як самостійний напрям науки в кінці 50-х років ХХ століття і спочатку мала назву «Соціологія конфлікту». Ця подія пов’язана з працями Р. Дарендорфа (Німеччина) та Л. Козера (США). Еволюція підходів до поняття конфлікту наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до поняття конфлікт*

Період	Характеристика
Стародавні часи	У цей період заслуговують на увагу ідеї китайських мислителів. Особливе місце серед них належить Конфуцію (551-479 рр. до н. е.). Він розвиває різноманітні погляди на проблему конфлікту у багатьох моральних заповідях. Вагомий внесок у конфліктологічні погляди зробили філософи древньої Еллади (Геракліт (520-460 рр. до н. е.), Аристотель (384-322 рр. до н. е.), Демокрита (460-370 рр. до н. е.).
Середні віки	Найважливішою особливістю конфліктологічних ідей, які набули розвитку у поглядах середньовічних мислителів, була їх релігійна спрямованість. Наприклад, Ф. Аквінський (1225-1274 рр.) розвинув думку про царство філософського пізнання і богослов’я, духовної влади, про людське буття і бога.

Продовження таблиці 1.1

Епоха Відродження	Суттєвою особливістю поглядів мислителів епохи Відродження на проблему конфлікту є те, що вони сформували філософію величі людського розуму і його ролі у пізнанні навколишнього світу. Аналізуючи погляди М. Коперніка (1473-1574 рр.), Д. Бруно (1548-1600 рр.), П. Макіавеллі (1469- 1527) важливо звернути увагу на те, що деякі з них підпадали під репресії церкви і знаходилися у стані гострого конфлікту з нею. Разом з тим вони вірили в силу людини, її розум і гармонію, здатність переборювати соціальні конфлікти.
Нові часи і епоха просвіти	В цей період були створені передумови системного підходу в пізнанні явищ навколишнього світу, у тому числі і у вивченні конфліктів. Найбільш характерні погляди на конфлікт містилися у працях Ф. Бекона (1561-1626 рр.), Т. Гоббса (1588-1679 рр.), Жан-Жака Руссо (1712-1778 рр.), А.Сміта (1723-1790 рр.). Так Ф. Бекон одним з перших застосував системний підхід до аналізу причин соціальних конфліктів всередині країни.
Перша половина XIX століття.	На цьому етапі розвитку конфліктології особливо цінними є погляди представників класичної німецької філософії Е. Канта (1724-1804 рр.), Г. Гегеля (1770-1831 рр.), Л. Фейєрбаха (1809-1872 рр.) та ін. Вони акцентували увагу на найбільш гострій проблемі того часу – війни і миру. Еммануїл Кант вважав, що "... стан миру між людьми, які живуть поруч, не є природним станом. Останній, навпаки, є станом війни". На думку Г.В.Ф.Гегеля: «Весь трагізм історії полягає не у боротьбі між правдою і брехнею, а у боротьбі багатьох правд»
Друга половина XIX – початок XX століття.	В цей період виникає цілий ряд нових наук і концепцій – марксистська філософія, основи якої закладені К.Марксом (1818-1883 рр.) і Ф. Енгельсом (1820-1895 рр.); соціологія, яка бере свій початок з праць Ю. Конта (1798-1857 рр.); психологія, у витоків якої стояв В. Вундт (1832-1920 рр.). Німецький соціолог Г. Зіммель (1858-1918 рр.) вважається першим, хто ввів науковий термін “соціологія конфлікту” і описав закономірності соціальних конфліктів. Положення, запропоновані Г. Зіммелем являють собою досить струнку теорію, яка пояснила явища соціального життя, показала те позитивне, що може дати конфлікт у соціальній сфері.
Сучасний розвиток конфліктології	Починаючи з середини XX століття теорія конфліктів починає активно розвиватися. В цей час у країнах Західної Європи та США посилюються кризові явища, які привели до розвитку «конфліктної моделі суспільства» (Р. Дарендорф), загальної теорії конфліктів (К.Боулдінг), концепції позитивно-функціонального конфлікту (Л. Козер). У 1956 році американець Л. Козер у книзі «Функції соціального конфлікту» запропонував теорію 15 позитивно-функціонального конфлікту, в якій стверджував, що не існує соціальних груп без конфліктних відносин і що конфлікти мають позитивне значення для функціонування суспільних систем. Перші публікації з проблем конфліктології в Україні з’явилися всередині 80-років (Ф.М. Бородкін, Н.М. Коряк, Л.А. Нечипоренко та ін.). У працях А.І. Пригожина була висунута теза, що сам розвиток демократії є постійний регульований конфлікт. У 1986 році в Австралії за ініціативою ООН створено міжнародний центр вирішення конфліктів. В Україні перший центр по вирішенню конфліктів був створений у Києві всередині 90-х років.

Примітка. *Розроблено за:[3]

Сьогодні дослідження конфліктів проводяться всебічно з залученням досягнень різних галузей знань: історії, математики, педагогіки, права, психології, соціології, філософії, військової справи. Тому поняття «конфлікт» має безліч інтерпретацій і трактується по-різному науковцями. Найбільш розповсюджені підходи до визначення цього поняття «конфлікт» наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «конфлікт»*

Автор	Сутність поняття	Примітки
Воднік В.Д. [13]	Конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, пов'язана зі свідомим приниженням потреб та позиції партнера	домінування негативної дії конфлікту на суб'єктів конфлікту
Головатий М.Ф., Антонюк О.В. [34]	Конфлікт є ситуацією протистояння і конфронтації в системі стосунків..., що зумовлена несумісністю об'єктивних або суб'єктивних інтересів, цілей і цінностей...	
Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. [18]	Конфлікт – це найгостріший засіб розв'язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями	
Козер Л.А. [53]	Конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками.	конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки
Батракова Т.І. [8]	Якщо конфлікт пов'язаний із цілями, цінностями або інтересами, які не порушують засад існування груп, тоді його наслідки позитивні. Якщо конфлікт зачіпає основні цінності груп, то він є небажаним, оскільки підриває засадничі принципи діяльності груп і призводить до руйнування самої групи	
Адізес Іцхак [1]	Конфлікт – це цілковито нормальне і передбачуване явище. Необхідно лиш навчитися спрямовувати потужну енергію конфлікту у творче русло замість того, щоб дозволити їй стати руйнівною силою	конфлікт є чинником підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах

Примітка. *Розроблено за:[1, 8, 13, 18, 34, 53]

Як видно з табл. 1.2, можна виділити три основні підходи до визначення поняття «конфлікт»: по-перше, конфлікт розглядається як явище, в якому домінує негативна дія на суб'єктів конфлікту; подруге, конфлікт розглядається

як явище що має як позитивні, так і негативні наслідки; в-третє, конфлікт розглядається як нормальне і передбачуване явище, яке підтримує динамічну рівновагу в соціально-економічних системах.

Слід зазначити, що конфлікт не завжди є негативним явищем. З сучасної точки зору навіть в ефективно керованих організаціях певний конфлікт не тільки можливий, але навіть може бути бажаним. Конфлікт може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функції конфлікту в організації*

Конструктивні	Деструктивні
конфлікт є формою вирішення протиріч	дестабілізує і дезорганізує сторони
сприяє зняттю соціальної напруги і ліквідації стресової ситуації	сприяє уповільненню темпів соціального, економічного, політичного і духовного розвитку суспільства
вирішення конфлікту призводить до стабілізації соціальної системи	сприяє руйнуванню соціальних комунікацій
конфлікт інтенсифікує і стимулює групову творчість	супроводжується песимістичними настроями
на особистісному рівні	
пізнавальна функція щодо людей (діагностика сили противника)	призводить до розчарування у своїх можливостях
сприяє самопізнанню адекватної самооцінки	и викликає почуття невпевненості в собі
допомагає позбавитись небажаних якостей характеру (почуття неповноцінності)	розчарування у своїх колегах і друзях
є важливим чинником соціалізації людини, розвитку її як особистості	у якості реакції на конфлікт людина може включати захисні механізми, такі як мовчання, критиканство, формальна ввічливість

Примітка. *Джерело:[31]

Тому конфлікти в сучасних організаціях не обов'язково є неприємним явищем. Виходячи з того, що причини та обставини виникнення конфліктів багатогранні, а без конфліктних ситуацій існування соціально-економічних об'єктів, як правило, неможливе, необхідний такий механізм управління конфліктами, який би зменшив негативний вплив цього явища на соціально-економічні результати діяльності сучасної організації. Тому можна сказати, що управління конфліктом передбачає не тільки регулювання за допомогою управлінського впливу конфліктного протистояння, але і формування психолого-організаційних умов для його профілактики. В даному випадку

йдеться про своєчасну діагностику та усунення чинників, що призводять до деструктивних конфліктів, про формування у працівника комплексу норм поведінки, які допоможуть боротися зі стресовими чинниками праці та навчать антиконфліктній поведінці.

Аналіз діяльності сучасних організацій показує, що, будучи засобом розв'язання тих чи інших бізнесових проблем і самоствердження особистості в колективі, конфлікт є важливою формою взаємодії між людьми у процесі їх трудової поведінки.

З одного боку, конфлікт супроводжує зародження і розвиток інноваційних, адаптаційно-приспосовницьких та деяких інших форм трудової поведінки, але, водночас, може спровокувати прояви характерологічної і деструктивної поведінки у трудовому колективі. Система менеджменту сучасного підприємства також може існувати у двох іпостасях: з одного боку, породжуючи конфлікти, а з іншого – виступаючи способом їх розв'язання. У процесі управління конфліктами обов'язково слід з'ясувати джерела його виникнення, ключові чинники та окреслити структуру (рис. 1.1). Керівникам необхідно підтримувати конфлікт на оптимальному рівні, на якому він позитивно впливає на ефективність діяльності організації, та оперативно попереджати негативний вплив конфліктів на трудову поведінку працівників [4, С. 270].

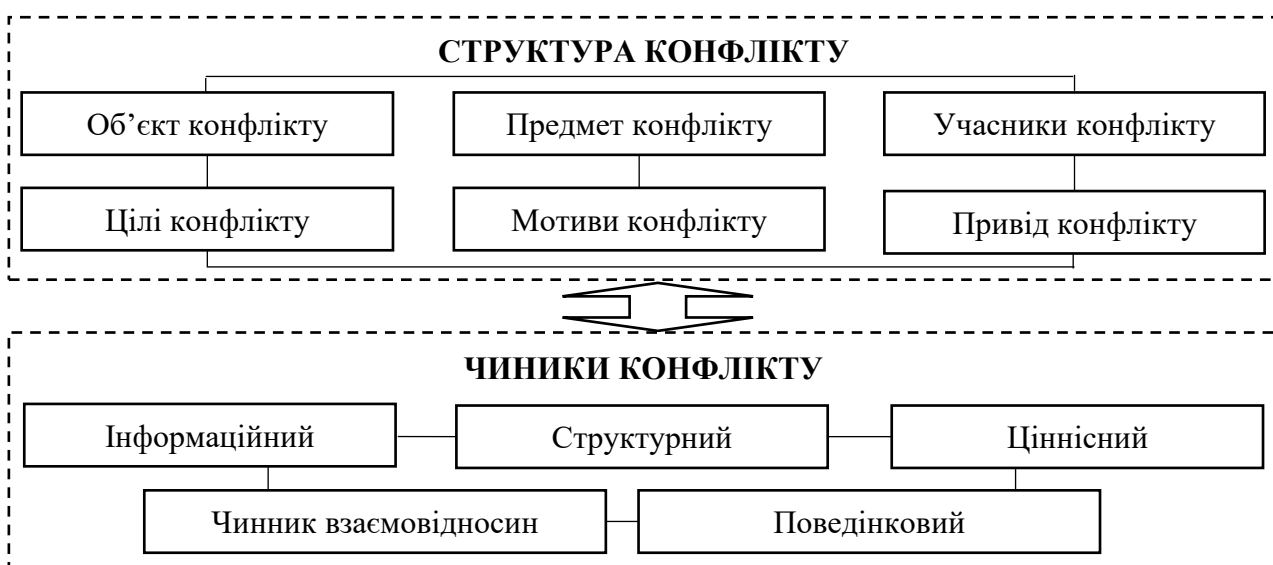


Рис. 1.1. Структура й чинники конфлікту в підприємстві*

Примітка. *Побудовано автором на основі [28, 42]

Причин появи конфліктів на підприємстві дуже багато, в основному у кожного конфлікту буває по кілька причин. Головні причини виникнення конфліктів в організації наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Причини виникнення конфліктів в організації*

Причини конфліктів на підприємстві	Короткий опис конфлікту
Обмеженість ресурсів і способів їх розподілу на підприємстві	Навіть у найбільших підприємствах ресурси завжди обмежені. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси і фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним чином досягти цілей підприємства.
Взаємозв'язок завдань на підприємстві	Актуальною в складних організаційних системах, коли залежність виконання завдань від інших людей або груп присутня.
Відмінності в баченнях і цінностях	Різні розуміння в цінностях, у характері, меті, відповідальності людей часто є причиною конфлікту
Різниця в цілях різних підрозділів	Цілі одного підрозділу сходяться з цілями іншого.
Неефективні комунікації	Складність передачі інформації, її недолік або несвоєчасне виконання завдань при неефективній передачі інформації можуть привести до конфліктів.

Примітка. *Розроблено за:[25]

Таким чином, на сьогодні поняття «конфлікту» є надзвичайно різнобічним, яке має як позитивні, так і негативні моменти. На нашу думку слід розглядати три основні підходи до визначення поняття «конфлікт»: по-перше, конфлікт розглядається як явище, в якому домінує негативна дія на суб'єктів конфлікту; по-друге, конфлікт розглядається як явище що має як позитивні, так і негативні наслідки; в-третьє, конфлікт розглядається як нормальне і передбачуване явище, яке підтримує динамічну рівновагу в соціально-економічних системах.

1.2. Класифікація конфліктів в організації

Питання менеджменту підприємств в контексті конфліктології необхідно розглядати дуально, а саме з ракурсів, які б враховували причини виникнення конфліктів і визначали способи їх розв'язання. Наявні конфлікти здатні перешкоджати або надавати поштовх до розвитку підприємств, що визначається

певною мірою такими аспектами: середовище та причини походження конфліктів, здатність попереджувати конфліктні ситуації, досвід управління конфліктами, техніки вирішення проблеми, вміння корегувати функціональні наслідки. Саме конфлікт стає причиною виникнення додаткових фінансових чи ресурсних проблем у підприємства, або виявляє, фільтрує, очищує, сприяє вирішенню ланцюга проблем. Питання суттєво загострюється у перехідні періоди становлення країн, під час світових і внутрішньо державних криз, як політичних, так і економічних, в період війн та воєнного стану.

Класифікація конфліктів потрібна для порівняльного вивчення їх ознак, функцій, відносин, рівнів організації. Основним завданням класифікації є з'ясування ознак, які вже існують у всіх різновидах конфліктів.

Американські науковці пі час дослідження даної проблематики виділяють такі види конфліктів [24]: 1) конфлікти уявлень, що виникають при розбіжних судженнях сторін; 2) конфлікти емоцій; 3) конфлікти ціле визначення, що виникають у сторін учасників процесу на підґрунті появи несумісних бажаних результатів; 4) конфлікт процедур - при протистоянні способів вирішення питання.

В працях українських наукових діячів Г. Голобородько, С. Комінко, В. Квитков, В. Тарасенко, С. Базіко можна бачити таку класифікацію конфліктів: 1) за змістом: конфлікти особистої зацікавленості та конфлікти бізнесу; 2) за цінністю: для поодиноких працівників та для певних груп; 3) за конфігурацією зовнішнього прояву: постійна залежність від інтенсивності дії, її якості, напрямку дії, від засобів вербальних чи невербальних прийомів, від обґрунтованого визначення обов'язків і прав учасників [24].

Глазл Ф. [17] позначив мету типологізації конфліктів наступним чином: «Типологія повинна допомогти нам спочатку окреслити головні елементи конфлікту і грубо їх локалізувати, наприклад, заздалегідь виключити певні питання і можливі дії. Завдяки визначенню типу, заздалегідь можна вирішити, на якому полі доцільно проводити інтервенцію, щоб вона не завдала шкоди». Глазл Ф. акцентує увагу на холодних оточених емоційним спустошенням

конфліктах і гарячих із присутньою емоційною напруженості. Конфлікти Ф. Глазл умовно поділив за трьома категоріями: по предмету розбіжності поглядів, за формами прояву, за властивостями конфлікуючих сторін, їх позиціях і взаємним відносинам. Крім того, він склав типології, орієнтовані на дії і рамки конфлікту [17].

Карен Джен А. [24] виділяє в організаціях: 1) конфлікт емоцій під час виконання загального завдання, що базується на соціальній чи психологічній несумісності окремих працівників; 2) конфлікт змісту, що о залежить від розбіжностей обов'язків і цілей окремих працівників; 3) організаторський конфлікт, що базується на відмінних підходах до ходу досягнення цілей [24].

Відомий німецький соціолог Р. Дарендорф пропонує класифікацію конфліктів, яка допомагає зрозуміти їх природу та характер. Його класифікація відображає різноманітні аспекти конфлікту та відображає багатогранність цього явища в сучасному суспільстві. Типологію конфліктів за Р. Дарендорфом наведено на рис. 1.2.

Типологія конфліктів за Р. Дарендорфом	
	Джерела виникнення: конфлікти у інтересах, цінностях та ідентичності.
	Соціальні наслідки: успішні, безуспішні, творчі або конструктивні, руйнівні, деструктивні.
	Масштаб: локальні, регіональні, глобальні
	За походженням: зовнішні, внутрішні
	Стосовно суб'єктів до конфлікту: справжній, випадковий, хибний, прихований
	Тактика сторін: битва, гра, дебати

Рис. 1.2. Типологія конфліктів за Р. Дарендорфом*

Примітка. *Розроблено за: [1]

Смелзер Дж. виділив такі типи конфліктів:

- міжіндивідуальні;
- міжгрупові (між групами інтересів, етнонаціональними групами та групами, що об'єднані за спільністю соціального положення);

- конфлікти між асоціаціями або партіями, внутрішньо інституційні конфлікти, конфлікти між секторами суспільного розподілу праці, між державними інституціями, між культурами чи типами культур [45].

За предметом конфлікту розрізняють:

- економічні;
- політичні;
- національні;
- етнічні;
- сімейні;
- трудові;
- психологічні;
- емоційні;
- моральні [45, с.203-204].

Науковці [25] у своїх дослідженнях наводять наступну класифікацію конфліктів, яка наведена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація конфліктів*

Ознака класифікації	Види конфліктів
1. Спосіб вирішення	- насильницькі; - ненасильницькі
2. Сфера прояву	- політичні; - соціальні; - економічні; - організаційні
3. Спрямованість впливу	- вертикальні; - горизонтальні
4. Ступінь виразності	- відкриті; - приховані
5. Кількість учасників	внутрішньоособистісні; - міжособистісні; - міжгрупові

Примітка. *Джерело:[25]

Конфліктолог С. М. Ємельянов пропонує досить узагальнену класифікацію (табл. 1.6).

Класифікація конфліктів за С. М. Ємельяновим*

Підстава класифікації	Види конфліктів	Загальна характеристика
Сфери прояву конфлікту	Економічні	В основі лежать економічні протиріччя
	Ідеологічні	В основі лежать протиріччя у поглядах
	Соціально-побутові	В основі лежать протиріччя соціальної сфери
	Сімейно-побутові	В основі лежать суперечності сімейних відносин
Ступінь тривалості та напруженості конфлікту	Бурхливі швидкоплинні	Виникають на основі індивідуальних психологічних особливостей особи, відрізняються агресивністю і крайньою ворожістю конфліктуючих
	Гострі тривалі	Виникають за наявності глибоких суперечностей
	Слабовиражені	Пов'язані з не дуже гострими суперечностями або пасивністю однієї зі сторін
	Слабовиражені і швидкоплинні	Пов'язані з поверховими причинами, мають епізодичний характер
Суб'єкти конфліктної взаємодії	Внутрішньо особові	Пов'язані із зіткненням протилежно спрямованих
	Міжособові	Суб'єктами конфлікту виступають дві особи
	Конфлікти «особа – група»	Суб'єктами конфлікту виступають малі соціальні групи або мікрогрупи
Соціальні наслідки	Конструктивні	В основі лежать об'єктивні суперечності. Сприяють розвитку організації або іншої соціальної системи
	Деструктивні	В основі, як правило, лежать суб'єктивні причини. Створюють соціальне напруження і ведуть до руйнування соціальної системи.
Предмет конфлікту	Реалістичні (наочні)	Мають чіткий предмет
	Нереалістичні (безпредметні)	Не мають предмета або мають предмет, який є життєво важливим для одного чи обох суб'єктів конфлікту

Примітка. *Розроблено за:[16]

Отже, у інформаційних джерелах можна зустріти велику кількість видів та способів класифікації конфліктних ситуацій, очевидно, що в рамках кожного типу конфлікту також можлива подальша класифікація. Різноманітність видів і типів конфліктів обумовлено самою структурою соціальних елементів суспільства, що вступають у взаємодію і при певних випадках потрапляють в конфліктну ситуацію. Звичайно, наведені класифікації, як і всяка спроба розчленувати соціальні явища, умовні. У реальному житті все взаємопов'язано. Конфлікти у сфері праці можуть виникати з національних мотивів або через різних політичних позицій. Протистояння різних індивідів у сімейно-побутовій сфері, в ідеологічних і міжнаціональних відносинах нерідко обумовлено різним

рівнем культури, рівнем засвоєння і прийняття загальнозначущих норм і традицій.

Таким чином, у будь-якій організації відбуваються різні прояви конфлікту. Але залежно від розміру організації, якісного рівня корпоративної культури та уявлень членів її команди, а також особистісних характеристик керівників і членів команди переважає той чи інший тип. Слід зазначити, що в організаціях найчастіше зустрічаються внутрішньоособистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти.

1.3. Методичні підходи до управління конфліктами в організації

Динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення у двох поняттях: етапи конфлікту і фази конфлікту. Динаміка конфлікту – це хід розвитку конфлікту за його етапами і фазами. Етапи конфлікту відображають суттєві моменти, що характеризують його розвиток від появи до вирішення.

Етапи будь-якої конфліктної ситуації віддзеркалюють вагомні аспекти, що характеризують динаміку конфлікту від його появи і до врегулювання. Тому знання основного змісту кожного з етапів конфлікту важливо для його прогнозування, оцінки та вибору технологій управління цим конфліктом.

Основні етапи конфлікту в організації можна розділити на кілька етапів наведено на рис. 1.3.

Розуміння цих етапів допомагає ефективніше управляти конфліктами в організації та мінімізувати їх негативний вплив.

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту насамперед з точки зору реальних можливостей його вирішення. Фази конфлікту в організації наведені на рис.1.4.

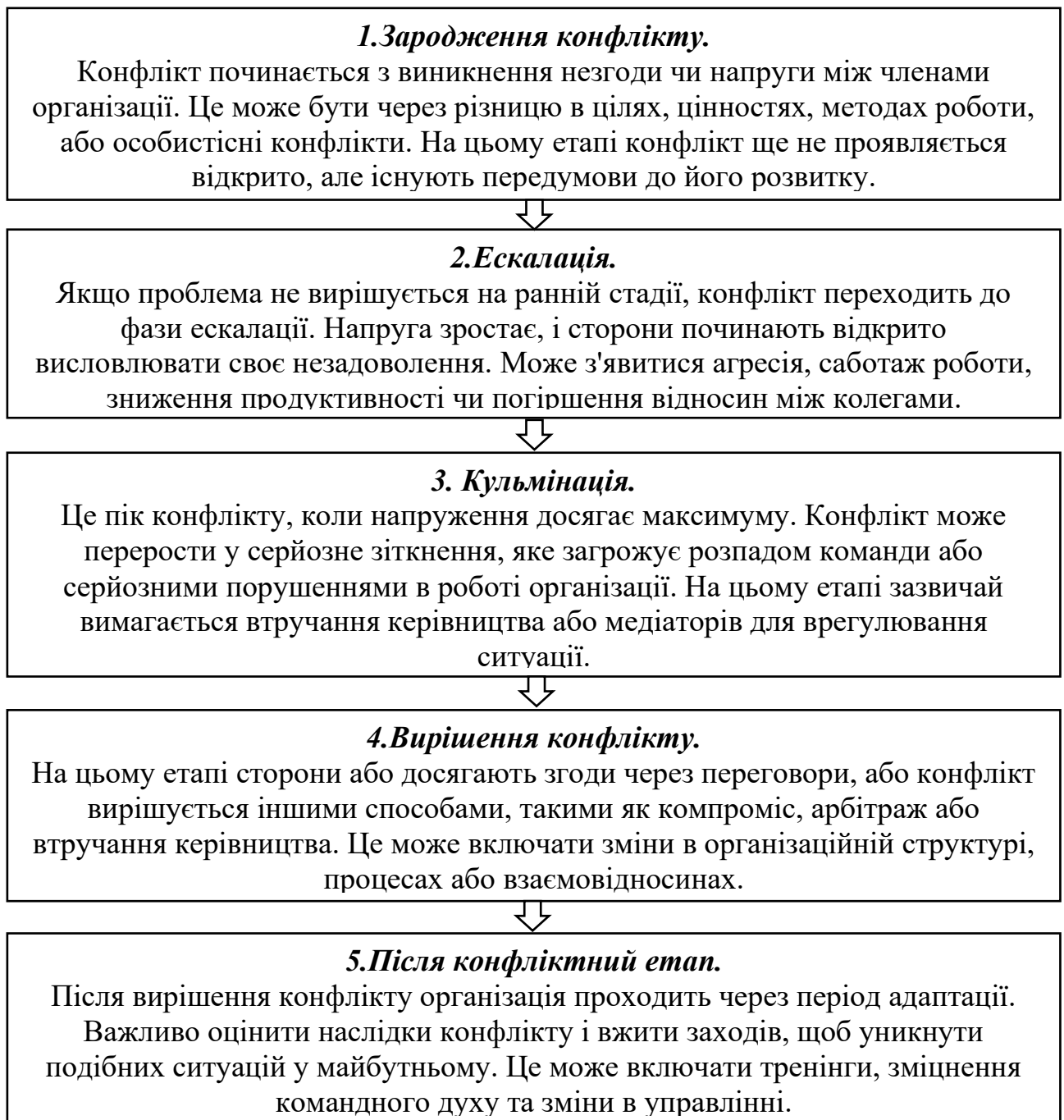


Рис.1.3. Основні етапи конфлікту в організації*

Примітка. *Розроблено за:[9, 10]

Важливо пам'ятати, що фази конфлікту можуть повторюватися циклічно. Взаємні конфліктні дії здатні видозмінювати, ускладнювати первісну конфліктну структуру, привносячи нові стимули для подальших дій. Цей процес можна представити у вигляді схеми: перехід від переговорів до боротьби - боротьба розпалює емоції - емоції збільшують помилки сприйняття - це веде до інтенсифікації боротьби».

Взаємозв'язок фаз та етапів конфлікту, а також можливості керівника з його вирішення відображені в табл. 1.7.

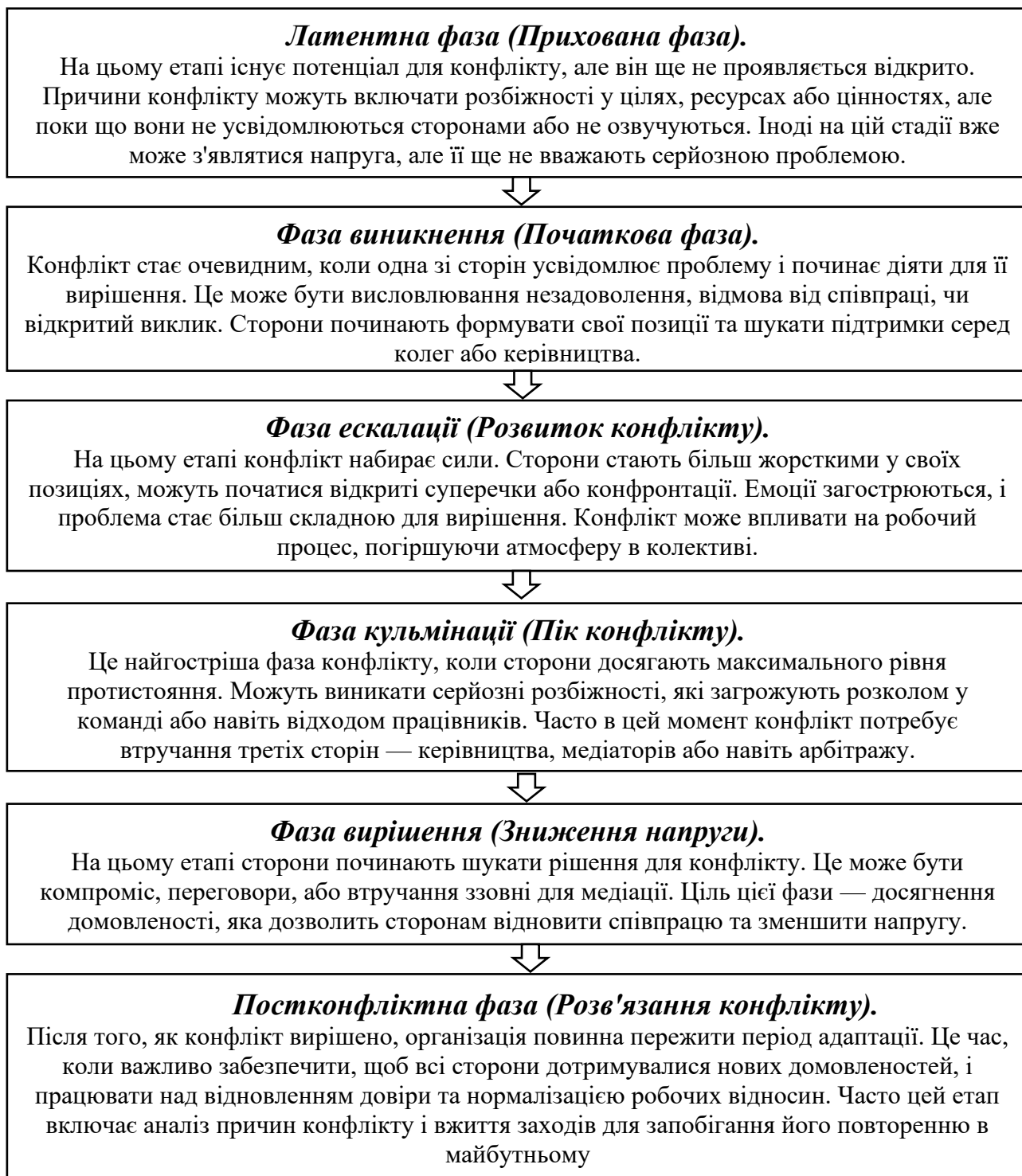


Рис.1.4. Фази конфлікту в організації*

Примітка. *Розроблено за: [37]

Співвідношення фаз та етапів конфліктної ситуації*

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	Поява та розвиток конфлікту; розуміння виникнення конфліктної ситуації.	92%
Фаза піднесення	Початок відкритої конфліктної взаємодії	46%
Пік (конфронтація) конфлікту	Розвиток та динаміка відкритого конфлікту	Менше 5%
Фаза згасання конфліктної ситуації	-	Близько 20%

Примітка. *Розроблено за:[23]

Профілактика більшості видів конфліктів повинна вестися одночасно по всіх чотирьох напрямках.

До об'єктивно-суб'єктивних умов попередження конфліктів відносять організаційно-управлінські чинники: структурно-організаційні умови, функціонально-організаційні умови, особистісно-функціональні умови, ситуативно-управлінські умови, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, психологічний відбір при найманні на роботу, суворе дотримання трудової дисципліни, формування прозорості і чіткої системи передачі інформації, неухильне дотримання досягнутих домовленостей і прийнятих рішень.

Структурно-організаційні умови, на думку Ф.Хміля, «пов'язані з оптимізацією структури, з одного боку, як організації, з іншого - як соціальної групи. Максимальна відповідність формальної і неформальної структур колективу його завданням забезпечує мінімізацію суперечностей, що виникають між структурними елементами організації, і зменшує ймовірність виникнення конфліктів між працівниками» [50].

Функціонально-організаційні умови пов'язані з «оптимізацією функціональних взаємозв'язків між структурними елементами організації і працівниками. Це сприяє попередженню конфліктів між працівниками, оскільки функціональні протиріччя, як правило, в кінці кінців, породжують суперечності міжособистісні».

Особистісно-функціональні умови передбачають відповідність працівника максимальним вимогам, які може пред'явити до його посади. Призначення працівника на посаду, якій він не в повній мірі відповідає за своїми професійними, моральними, іншим психологічними і фізичними якостями, створює передумови для виникнення конфліктів між цим працівником і його начальниками, підлеглими, працівниками. Тому, призначаючи на посади компетентних, порядних, працьовитих працівників, ми запобігаємо виникненню багатьох міжособистісних конфліктів.

Ситуативно-управлінські умови пов'язані насамперед з прийняттям оптимальних управлінських рішень і грамотної оцінкою результатів діяльності інших працівників, особливо підлеглих. «Некомпетентні рішення провокують виникнення у керівника конфліктів з тими, хто буде їх виконувати і бачить їх непродуманість. Необґрунтована негативна оцінка результатів діяльності також сприяє виникненню перед конфліктної ситуації між оцінюючим і оцінюваним» [3].

Підтримка трудової дисципліни на підприємстві є важливою умовою не тільки для ефективності праці, а й для безконфліктної поведінки персоналу, оскільки дозволяє запобігати потенційно конфліктній взаємодії між людьми, і усувати відчуття вседозволеності. Крім того, деякі типи конфліктів і форми їх прояву самі можуть бути порушенням дисципліни, оскільки до їх учасників можуть бути застосовані дисциплінарні стягнення, які, при обґрунтованому застосуванні, можуть стати ефективним чинником антиконфліктної мотивації.

Як зазначає Л. Балабанова та О. Сердак, «погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих, що нова схема оплати праці, яка пов'язана з продуктивністю, покликана не «вичавлювати соки» з робітників, а збільшити прибуток організації і її положення серед конкурентів, то підлеглі можуть відреагувати таким чином, що сповільнять темп роботи. Інші поширені проблеми передачі інформації, що викликають конфлікт: неоднозначні

критерії якості, нездатність точно визначити посадові обов'язки і функції всіх працівників і підрозділів, а також пред'явлення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть посилюватися через нездатність керівників розробити і довести до відома підпорядкованих точний опис посадових обов'язків» [3]. Відсутність належного інформування персоналу із значимих для нього питань завжди супроводжується появою різних чуток і пліток, що може призводити до заочного неприйняття працівниками змін, що готуються і перешкодити їх ефективному впровадженню.

Неухильне дотримання досягнутих домовленостей і прийнятих рішень. Ніщо так не підриває авторитет керівництва організації, як необов'язковість у виконанні досягнутих домовленостей і схильність до забудькуватості своїх обіцянок.

В конфліктології виокремлюють такі основні методи, що застосовуються керівником для подолання конфліктної ситуації:

1. Виховний вплив, що полягає у переконанні сторін конфлікту в спільності мети, доведенні спільної вигоди від загальної сумісної роботи, аналізі причин конфлікту з метою показу його несерйозності.

2. Поділ об'єкта суперечки. Уточнення меж повноважень, відповідальності, компетенції. Доручення одному з конфлікуючих вирішити інше, не менш важливе питання, тоді як спірне питання вирішує інший учасник конфлікту. Передача спірного питання третій особі. Наприклад в США для цього використовують медіацію. «Медіація, або посередництво - це процес, в ході якого учасники конфлікту за допомогою нейтрального посередника виявляють проблеми, визначають шляхи їх вирішення, аналізують варіанти завершення конфлікту, вибираючи найбільш підходящий, який би відповідав інтересам обох сторін. В цьому випадку медіацію слід розуміти перш за все як процес, що просуває конфлікт в сторону його вирішення. Це цілеспрямоване втручання. Але як медіатори можуть виступати як професіонали - офіційні медіатори (тобто люди, які мають сертифікат на право займатися медіаторською діяльністю), так і непрофесіонали (в цьому випадку менеджер, який вирішує конфлікт між

працівниками своєї організації, з одного боку - виконує свої управлінські функції, але з іншого - виступає в якості спонтанного, або неофіційного, медіатора)» [3].

Наведені методи вирішення конфліктів були узагальнені двома американськими науковцями – К. Томасом і Р. Кілменном, які запропонували можливих варіантів поведінки особистості у конфлікті. Автори сконцентрували увагу на двох аспектах поведінки у конфліктних ситуаціях:

- 1) орієнтація учасників конфлікту на свої інтереси;
- 2) орієнтація на інтереси протилежної сторони.

На основі цього аналізу інтересів він свідомо обирає ту чи іншу стратегію поведінки. Оцінка інтересів у конфлікті за моделлю Томаса-Кілменна співвідноситься з якісними параметрами – низьким, середнім або високим рівнем націленості на інтереси. Способи вирішення внутрішньо особистісних конфліктів за моделлю Томаса-Кілменна наведені у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Способи вирішення конфліктів за моделлю Томаса-Кілменна*

Спосіб вирішення	Зміст дій
Компроміс	Зробити вибір на користь якогось варіанту і приступити до його реалізації
Ухиляння	Ухиляння від вирішення проблеми
Переорієнтація	Зміна домагань по відношенню до об'єкта, що викликає внутрішню проблему
Сублімація	Переведення психічної енергії в інші сфери діяльності (заняття мистецтвом, спортом, музикою тощо)
Ідеалізація	Відхід від дійсності, віддавання мріям, фантазіям
Витіснення	Придушення почуттів, устремлінь, бажань
Корекція	Зміна «Я-концепції» у напрямку досягнення адекватного уявлення про себе

Примітка. *Джерело:[47]

Персональні методи управління конфліктами акцентують увагу на можливостях суб'єкта (керівника) активно протистояти конфліктам і використовувати особистісні (персональні) стилі керівництва (адміністративні, соціально-психологічні та ін.) в залежності від стилю керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний): використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання учасників конфлікту; зміна

конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу через адміністративні методи; переконання учасників конфлікту, проведення роз'яснювальної бесіди про значимість безконфліктної поведінки; зміна складу учасників конфлікту і системи їх взаємодії шляхом переміщення людей всередині організації, звільнення; входження керівника у конфлікт в якості експерта або арбітра і пошук згоди шляхом спільних переговорів та ін. В результаті застосування будь-якого з розглянутих методів розробляється рішення, а також прораховуються витрати на його реалізацію.

Як метод вирішення конфліктів переговори являють собою набір тактичних прийомів, які спрямовані на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін. Правильно організовані переговори проходять декілька етапів: 1) підготовка до початку переговорів; 2) початок переговорів і попередній вибір позиції учасників; 3) пошук компромісного рішення; 4) завершення переговорів. Також аналізуються процедурні питання: де краще проводити переговори, в якій послідовності ставити питання, коли робити перерви тощо. Успіх переговорного процесу багато в чому визначається вмінням зрозуміти свого партнера, правильно оцінити модель його поведінки і вибрати адекватний стиль спілкування. В теорії і практиці конфліктології виділяють чотири основні моделі поведінки партнерів у переговорному процесі (унікливий, поступливий, заперечливий, наступальний).

Таким чином, будь-яка організація не може існувати без конфліктів. Конфлікт допомагає окремим робочим групам і організації в цілому зрозуміти, що відбувається, розвивати всі сфери та визначати, що потрібно зробити для покращення. А правильно підібрані методи вирішення конфліктних ситуацій має вирішальне значення для виживання команди, і організації в цілому. Конфлікт випробовує всю команду і кожного окремого працівника, породжуючи конфліктні ситуації, а також дуже допомагає в процесі аналізу проблем і розробки рішень.

Висновки до розділу 1

1. Поняття «конфлікту» має багатогранний характер, оскільки воно містить як позитивні, так і негативні аспекти. Виділяють три основні підходи до розуміння конфлікту. Перший підхід розглядає конфлікт як явище, яке здебільшого негативно впливає на учасників конфліктної ситуації. Другий підхід підкреслює, що конфлікт може мати і позитивні, і негативні наслідки. Третій підхід бачить конфлікт як нормальне, передбачуване явище, яке сприяє підтримці динамічної рівноваги в соціально-економічних системах.

2. В інформаційних джерелах представлено безліч видів і класифікацій конфліктів, що пояснюється складністю соціальної структури, де різні елементи суспільства взаємодіють і можуть вступати в конфлікти. Кожен тип конфлікту може бути розділений на підтипи, що дозволяє більш точно визначати його характер. Однак, як і будь-яка спроба систематизувати соціальні явища, така класифікація має умовний характер.

3. Жодна організація не може функціонувати без конфліктів, які відіграють важливу роль у її розвитку. Конфлікт допомагає колективу і організації в цілому краще розуміти актуальні проблеми, стимулює розвиток, а також вказує на аспекти, які потребують вдосконалення. Застосування правильних методів розв'язання конфліктів має критичне значення для стійкості та життєздатності команди. Конфліктні ситуації випробовують не лише колектив, але й кожного працівника, водночас допомагаючи глибше аналізувати проблеми та знаходити оптимальні рішення. Конфлікт у професійному середовищі, якщо він правильно керується, може стати потужним інструментом зростання і мотивації, допомагаючи організації пристосуватися до змін, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «СІМЕКС-АГРО»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сімекс-Агро»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сімекс-Агро» (далі – ТОВ «Сімекс-Агро») розташоване в с. Очеретня Вінницького району Вінницької області, що за 80 км від обласного центру м. Вінниця.

ТОВ «Сімекс-Агро» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, штампи, бланки, а також інші реквізити. Основною метою підприємницької діяльності є виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції, а також надання послуг учасникам господарської діяльності та іншим особам, які беруть участь у веденні сільськогосподарського виробництва та здійсненні іншої пов'язаної з цим діяльності. Загальна інформація про ТОВ «Сімекс-Агро» наведена у табл. 2.1.

Землі підприємства розташовані в лісостеповій зоні на правобережжі південно-західної України. У регіоні помірно-континентальний, вологий клімат. Весняні польові роботи проводяться з 1 по 10 квітня, але час польових робіт може змінюватись залежно від погодних умов. Найкращий час посіву озимих – 10-15 вересня. Середня тривалість вегетаційного періоду 180-200 днів. Місцевість горбиста, з густою мережею природних і штучних лісових насаджень.

У підзоні центрального Лісостепу в середньому буває 4 бездощових періоди по 10 днів, 2 бездощових періоди по 15 днів і 1 бездощовий період по 20 днів. Слід також враховувати, що кожні 3-4 дощі в червні-липні характеризуються сильними зливами, тому значна частина води стікає в низину, а розрив між випаровуванням і надходженням у ґрунт збільшується. У зв'язку з цим території лісостепу потребують зрошення в середньому двічі на рік, насамперед через нерівномірність і зливовий характер випадання опадів. Загалом природньо-кліматичні умови та земельні ресурси підприємства сприяють

ефективному сільськогосподарському виробництву. Динаміка структури сільськогосподарських угідь ТОВ «Сімекс-Агро» наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Сімекс-Агро»*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сімекс-Агро»
Скорочена назва	ТОВ «Сімекс-Агро»
Місцезнаходження (юридична адреса)	Вінницька обл., Вінницький р-н, м. Липовець, вул. Копитка В., буд. 78
Код ЄДРПОУ	37179743
Початок діяльності	31.08.2011
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	12 677 396,00 грн.
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування

Примітка. *Розроблено за:[56].

Таблиця 2.2

Динаміка структури сільськогосподарських угідь ТОВ «Сімекс-Агро»*

Показник	Рік						2023 р. у % до 2021 р.
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		
	га	%	га	%	га	%	
Всього сільськогосподарських угідь	1024	100	1026	100	1028	100	100,4
у т.ч. рілля	1024	100	1024	100	1028	100	100,4

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Проаналізувавши дані табл. 2.2., можна зробити висновок, що за останні три роки площа сільськогосподарських угідь суттєво не зросла і у 2023 р. становила 1026 га. Склад сільськогосподарських угідь фактично представлений ріллею, яка становлять 100% усіх земель.

Проблема організації та ефективного використання людських ресурсів, одного з найважливіших виробничих ресурсів економіки, є найактуальнішою в аграрному секторі. Військові дії, економічні та політичні кризи, поява великої кількості внутрішньо переміщених осіб, зникнення звичних напрямків експорту та поява нових, законодавча нестабільність – усе це визначає використання людських ресурсів у сільському господарстві.

Людські ресурси у сільському господарстві визначають частку працездатного сільського населення, яке має набір певних навичок для виконання спеціалізованої роботи. Крім того до людських ресурсів у сільському господарстві відносять висококваліфікованих кадрів, які отримали спеціальну освіту за фахом, включаючи городян. Пік потреби у персоналі перепадає на весну та осінь, коли відбуваються посівні кампанії та роботи по збору врожаю.

Ступінь забезпеченості людськими ресурсами впливає на процес виробництва. Зокрема, від кадрової забезпеченості підприємства і його ефективності залежить кількість і своєчасність виконання різноманітних завдань, ступінь використання устаткування, машин і установ, а також економічні показники, що впливають з цього, - обсяг виробництва, собівартість і прибуток. Динаміка ефективності використання людських ресурсів ТОВ «Сімекс-Агро» наведена в табл. 2.3.

Проаналізувавши табл. 2.3 встановлено, що у 2023 р. кількість працівників, порівняно з 2021 р., зменшилась на 13,3 %, це спричинено неможливістю бронювання всього персоналу, і мобілізацією придатних чоловіків до лав ЗСУ. У 2023 р. у підприємстві відпрацьовано 1 працівником за рік 2032 люд.-год., порівняно з 2021 р. відпрацьований час збільшився на 3,3 %, що свідчить про нестачу кваліфікованих кадрів підприємству. Коефіцієнт використання

людських ресурсів у 2023 р. становив 0,98 , порівняно з 2021 р. він збільшився на 0,3 %.

Таблиця 2.3

Динаміка використання людських ресурсів ТОВ «Сімекс-Агро»*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	45	42	39	86,7
У тому числі: - у рослинництві	45	42	39	86,7
Відпрацьовано за рік, всього тис. люд.-год.	88560	83160	79248	89,5
у тому числі: відпрацьовано 1 працівником за рік, люд.-год.	1968	1980	2032	103,3
Коефіцієнт використання людських ресурсів	0,95	0,96	0,98	103,3

Примітка. *Розраховано за даними підприємства.

Під спеціалізацією сільськогосподарських підприємств слід розуміти орієнтацію на виробництво окремих видів сільськогосподарських культур і формування найбільш сприятливих природно-економічних умов для їх виробництва. Спеціалізацію слід розуміти як процес, за допомогою якого підприємства або галузі відокремлюються та формуються з метою виробництва однорідної продукції. Для більшості сільськогосподарських підприємств організація виробництва базується на оптимальному відборі галузей тваринництва та рослинництва та забезпеченні їх інтеграції з додатковими та допоміжними галузями, забезпечуючи таким чином формування товарної продукції (різновидів продукції) та визначаючи напрям діяльності підприємства.

Вибір спеціалізації повинен ґрунтуватися на дослідженні ринку та аналізі відстані до ринків збуту, враховуючи якість доріг і споживання палива. Виробникам вигідно розвивати галузі, продукція яких служить сировиною для територіально близьких переробних підприємств. Структура грошових надходжень від реалізації продукції у ТОВ «Сімекс-Агро» наведена табл. 2.4.

Дані табл. 2.4 свідчать, що в господарстві всю структуру грошових надходжень від реалізації продукції складає галузь рослинництва. У галузі рослинництва найбільші частки у 2023 р. займатимуть кукурудза на зерно – 30,0 % та пшениця – 28,1%, тому спеціалізація ТОВ «Сімекс-Агро» характеризується виробництвом кукурудзи на зерно та пшениці.

**Структура грошових надходжень від реалізації продукції у
ТОВ «Сімекс-Агро»***

Види продукції	Рік						2023 р. у % до 2021 р.
	2021		2022		2023		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Пшениця	10852,4	27,5	11245,3	27,2	12563,2	28,1	115,8
Кукурудза на зерно	15243,3	38,6	11589,3	28,0	13425,5	30,0	88,1
Ячмінь	2043,3	5,2	2256,4	5,5	2432,3	5,4	119,0
Соя	3425,3	8,7	3985,6	9,6	3808,2	8,5	111,2
Соняшник	3356,3	8,5	8124,3	19,6	8201,2	18,4	244,4
Ріпак й кольза	4527,3	11,5	4157,3	10,1	4256,3	9,5	94,0
Всього	39447,9	100	41358,2	100	44686,7	100	113,3

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Поняття конкурентоспроможності тісно пов'язане з поняттям економічної ефективності. Конкурентоспроможність - це здатність бізнесу або галузі в цілому використовувати існуючі ринкові умови ефективніше, ніж інші підприємства або галузі. Ефективна вітчизняна система здійснення господарства базується на розумному поєднанні рослинництва та тваринництва. Суть проблеми підвищення ефективності виробництва (діяльності) полягає в досягненні максимально можливого збільшення обсягу виробництва (виручки, прибутку) на одиницю ресурсу (собівартість).

Можливі напрямки впровадження внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств відрізняються за ступенем впливу, ступенем використання та ступенем контролю. Той чи інший суб'єкт господарювання може і повинен постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників, розробляючи і послідовно реалізуючи власні плани підвищення ефективності своєї діяльності та враховуючи вплив на них зовнішніх чинників. Тільки при вмілому застосуванні всієї системи перерахованих чинників можна забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва (діяльності) підприємства. У той же час обов'язок враховувати зовнішні чинники не є таким суворим, як внутрішні чинники. Динаміка економічної ефективності діяльності ТОВ «Сімекс-Агро» наведена у табл. 2.5.

Динаміка економічної ефективності діяльності ТОВ «Сімекс-Агро»*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2022	2023	2023	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн:	39447,9	41358,2	44686,7	113,3
- на 1 га с.-г. угідь	38523,34	40310,14	43469,55	112,8
- на 1 працівника	876620,00	984719,05	1145812,82	130,7
Прибуток, тис. грн:	8592,6	3114,4	7439,5	86,6
- на 1 га с.-г. угідь	8391,21	3035,48	7236,87	86,2
- на 1 працівника	190946,67	74152,38	190756,41	99,9
Повна собівартість продукції, тис. грн	30854,7	38243,3	37247,2	120,7
Рівень рентабельності (збитковості), %	27,8	8,1	20,0	X

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.5 свідчать, що за досліджуваний період дохід від реалізації продукції збільшився на 13,3 %, прибуток при цьому зменшився на 13,4 %, що пояснюється веденим воєнним станом у 2022 р. та значним зростанням собівартості. Рівень рентабельності за досліджуваний період зменшився на 7,8 відсоткові пункти.

Організаційна структура управління являє собою побудову і устрій суб'єкта управління, способи його внутрішнього підпорядкування, зв'язки між елементами структури управління між собою (порядок розміщення, специфіка різних ланок органу управління), які дозволяє виконувати необхідні функції управління. Структура управління ТОВ «Сімекс-Агро» наведена на рис. 2.1.

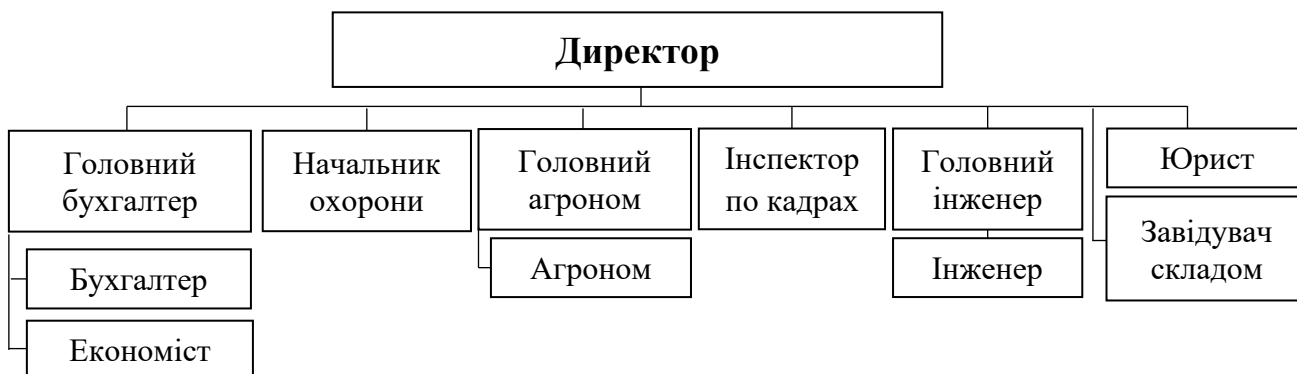


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Сімекс-Агро»*

Примітка: *Розроблено автором на основі штатного розпису підприємства

Детально проаналізувавши організаційну структуру управління ТОВ «Сімекс-Агро», встановили, що вона базується на лінійно-функціональній структурі управління, яка характеризується забезпеченням оптимальних умов для розробки та практичного впровадження єдиних технологій і практик. Спрощує перехід до виробництва нових продуктів і впровадження нових процесів.

Таким чином, можна зробити висновок, що площа сільськогосподарських угідь ТОВ «Сімекс-Агро» за останні три роки суттєво не зросла і у 2023 р. становила 1028 га. Склад сільськогосподарських угідь фактично представлений ріллею, які становлять 100% усіх земель. Скорочення штатної чисельності персоналу на 13,3 % у 2023 р. порівняно з 2021 р. пов'язаний з мобілізацією працівників до Збройних Сил України. ТОВ «Сімекс-Агро» спеціалізується на виробництві кукурудзи на зерно та пшениці. Тому в сучасних умовах одним із головних завдань ТОВ «Сімекс-Агро» є підвищення ефективності своєї діяльності, що можливо лише шляхом підвищення конкурентоспроможності і підвищення кваліфікації персоналу.

2.2. Аналіз складу та плинності персоналу підприємства

Ефективне управління передбачає максимальне використання широкого спектру ресурсів, які є в розпорядженні підприємства. Персонал підприємства - складний об'єкт управління в підприємстві, тому що люди, на відміну від матеріальних чинників виробництва, є «живими», мають здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до них висуваються, діяти, мати суб'єктивні інтереси, а також бути чутливими до управлінського впливу. Крім того, кожна людина є повноцінною та унікальною, з індивідуальними психосоціальними якостями та характеристиками.

Аналіз складу персоналу важливий для виявлення можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства та сприяє вдосконаленню структури персоналу. Рівень кваліфікації співробітників визначає ефективність діяльності підприємства, оскільки від характеристик фахівців, їхньої освіти та

кваліфікації та інших якостей залежить не тільки прийняття управлінських рішень, але і їх реалізація. Завдання, які допомагає вирішити оцінка складу персоналу наведені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Завдання оцінки складу персоналу*

Примітка. *Розроблено за: [3]

Отже, оцінюючи склад персоналу, керівництво має можливість отримати об'єктивну інформацію про можливості, рівень кваліфікації і потенціал працівників. У цьому контексті врахування перелічених аспектів стає важливою частиною стратегічного планування і управління персоналом будь-якого підприємства. Аналіз якісного складу персоналу підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є статево-вікова структура працівників, яка наведена у табл. 2.6.

Дані табл. 2.6 свідчать, що у ТОВ «Сімекс-Агро» у 2023 р. працювало 39 працівників, порівняно з 2021 р. чисельність зменшилась на 13,3 %. У структурі працівників сільськогосподарського підприємства переважають чоловіки, жінки становлять четверту частину від загальної кількості працюючих. В зв'язку з мобілізацією чоловіків до лав ЗСУ, дещо зросла кількість жінок у структурі працівників ТОВ «Сімекс-Агро».

Таблиця 2.6

Стативно-віковий склад працівників ТОВ «Сімекс-Агро»*

Показник	Одиниця виміру	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
		2021	2022	2023	
Облікова кількість працівників	осіб	45	42	39	86,7
із них жінки	осіб	8	9	10	125,0
	%	17,8	21,4	25,6	+7,8
В обліковій кількості штатних працівників особи у віці 16-34 р.	осіб	4	5	5	125,0
	%	8,9	11,9	12,8	+3,9
35-49 р.	осіб	31	26	21	67,7
	%	68,9	61,9	53,8	-15,1
50 і більше р.	осіб	10	11	13	130,0
	%	22,2	26,2	33,4	+11,2

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Рівень кваліфікації працівника відображає його професійні здібності, які визначають його здатність виконувати завдання різної складності. Визначається освітою та досвідом практичної роботи у відповідній сфері діяльності. Освітній рівень є важливим показником складу дослідників, оскільки він визначає базу знань і навичок, але, як і освітній рівень, також важливий практичний досвід у цій галузі. Ідеал – це поєднання освіти та практичного досвіду для формування сильної професійної команди, здатної ефективно вирішувати поставлені завдання та досягати стратегічних цілей підприємства. Аналіз структури персоналу за освітнім рівнем наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз структури персоналу за освітнім рівнем*

Показник	Рік						2023 р. у % до 2021 р.
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Нема вищої освіти	14	31,1	13	31,0	12	30,8	85,7
Молодший бакалавр	5	11,1	3	7,1	4	10,3	80,0
Перший (бакалаврський) рівень	6	13,3	5	11,9	5	12,8	83,3
Другий (магістерський) рівень	20	44,4	21	50,0	18	46,2	90,0
Всього	45	100	42	100	39	100	86,7

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису ТОВ «Сімекс-Агро»

Данні табл. 2.7 свідчать, що у ТОВ «Сімекс-Агро» у 2023 р. в порівняння з 2021 р. кількість працівників зменшилась на 14,7 %, що пов'язано з воєнним станом в Україні. У 2023 р. - 30,8 % працівників не мають вищої освіти. Тільки 46,2 % працівників мали другий (магістерський) рівень освіти.

У сучасному ринковому середовищі ТОВ «Сімекс-Агро» все більше базується на практичному досвіді та навичках, отриманих під час роботи та стажування. Багато людей мали необхідні навички на підприємствах завдяки практичному досвіду та самоосвітній освіті, не маючи необхідності здобути повну вищу освіту. Досвід робітників є ключовим аспектом їх професійної діяльності, що відображає накопичений досвід та професійний рівень. Стаж роботи працівників ТОВ «Сімекс-Агро» наведено на рис. 2.3.

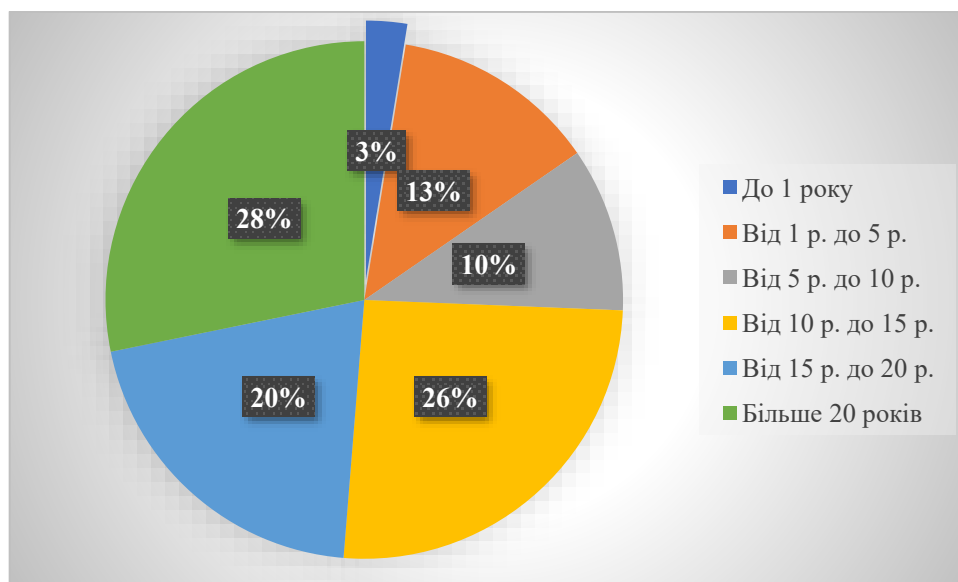


Рис. 2.3. Стаж роботи працівників ТОВ «Сімекс-Агро»*

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису ТОВ «Сімекс-Агро»

Проаналізувавши рис. 2.3, встановлено, що більшість працівників ТОВ «Сімекс-Агро» мають стаж роботи більше 10 років. Найбільше працівників (28 %) мають стаж роботи більше 20 років, що свідчить про те, що підприємстві працюють кваліфіковані спеціалісти, які мають досвід роботи.

Дослідження плинності персоналу є стратегічно важливим чинником для будь-якого бізнесу, оскільки воно дозволяє зрозуміти динаміку персоналу та визначити ключові чинники, які впливають на стабільність і продуктивність робочої сили. Висока плинність кадрів може свідчити про проблеми з

керівництвом, культурою підприємства або роботою, які вимагають швидкого втручання з боку керівництва. У той же час, аналіз причин звільнення та наймання нових співробітників може покращити процеси набору, адаптації та утримання, тим самим сприяючи підвищенню ефективності роботи та досягненню цілей підприємства. Показники руху персоналу у ТОВ «Сімекс-Агро» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники руху персоналу у ТОВ «Сімекс-Агро»*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	42	39	86,7
Прийнятих на вакантні посади	1	1	2	200
Переведено на інші посади	0	0	1	0
Вибуло працівників, з них	2	4	5	250
– за порушення дисципліни	2	1	1	50
– за власним бажанням	0	3	4	0
Внутрішній оборот персоналу, %	0	0	2,6	X
Зовнішній оборот персоналу, %	6,7	11,9	17,9	X
Оборот за наймом, %	2,2	2,4	5,1	X
Оборот за звільненням, %	4,4	9,5	12,8	X
Коефіцієнт плинності персоналу, %	0	7,1	10,3	X
Коефіцієнт змінності персоналу, %	2,2	2,4	5,1	X

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису ТОВ «Сімекс-Агро»

Дані табл. 2.8 свідчать, що за досліджуваний період у ТОВ «Сімекс-Агро» середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 13,3 %. Коефіцієнт внутрішнього обороту персоналу збільшився на 2,6 %, що вказує на покращення стабільності всередині організації. Однак, коефіцієнт зовнішнього обороту персоналу залишається високим і становить 17,9 %. Оборот зі звільнення перевищує оборот за наймом, що свідчить про негативну тенденцію під час пошуку персоналу.

Таким чином, аналіз складу персоналу підприємства відіграє важливу роль у визначенні ефективності системи управління персоналом ТОВ «Сімекс-Агро». Як бачимо, у ТОВ «Сімекс-Агро» станом на 2023 р. більшу частину працівників становлять чоловіки. За віком найбільшу питому вагу складають працівники віком від 35 до 49 років, які становлять більше половини усіх працівників. Через

унікальність і особливості сільськогосподарського виробництва значна частина працівників не мають повної вищої освіти. У ТОВ «Сімекс-Агро» плинність персоналу у 2023 р. становила 10,3 %, що є доволі не високим показником, але при цьому керівництву підприємства слід звернути увагу що даний показник не збільшувався.

2.3. Здійснення управління конфліктами у ТОВ «Сімекс-Агро»

Оцінювання ефективності системи управління конфліктами в сучасних підприємствах є важливим аспектом для забезпечення стабільності та продуктивності робочого середовища. Враховуючи різноманітність конфліктних ситуацій та їх потенційні наслідки, аналіз ефективності системи управління допомагає вдосконалити процеси вирішення їх вирішення.

Сьогодні причини виникнення конфлікту в вітчизняних підприємствах можна згрупувати у 4 групи:

1) політично-економічні, які зумовлені нестабільним політичним та економічним становищем бізнесу в період воєнного стану та пандемії COVID-19. Збройний конфлікт та окупація територій змінили життя дітей. На кінець 2021 р. 77 033 дитини отримали такий статус, з яких 99,8 % через психологічне насильство. Зменшилася питома вага витрат населення на відпочинок і культуру з 3,9 % у 2018 р. до 3,4 % у 2020 р. в структурі загальних витрат домашніх господарств.

2) соціально-демографічні, які показують зміну мотивацій людей за статтю, віком, національністю, дисбаланс трудових ресурсів у сторону переважання непрацездатних осіб. В Україні осіб старше 60 років – приблизно 23 %. А в Португалії ці ж 23 % – це особи віком 65 років і більше. За прогнозами, до кінця XXI століття населення України скоротиться до 22 мільйонів. Найбільша смертність припадає на серцево-судинні захворювання, онкологію та COVID-19;

3) соціально-психологічні, які пов'язані із психологічним дискомфортом, страхом, депресіями в період військових дій та пандемії COVID-19. Як свідчать

дані опитувань, протягом останніх кількох років спостерігалась тенденція до поступового зростання частки здорових (за самооцінкою) жителів України: якщо в 2013–2015 роках близько 40 % українців вважали себе здоровими, то, починаючи з 2016 року, цей показник зростав і у 2019–2020 роках становив близько 50 %. Проте два роки життя в умовах пандемії, ймовірно, наклали відбиток на здоров'я та самопочуття українців: згідно з даними дослідження 2021 року, 40 % опитаних оцінюють стан власного здоров'я як добрий, а 14 % – як поганий.

4) індивідуально-психологічні, які пов'язані із особливостями конкретних осіб та зміною їхніх уподобань. Зменшилася кількість людей, які подорожують, через що підприємства знизили ціни на свої послуги [33].

Соціально-психологічний клімат колективу – це уявлення людини про автономність, безпеку та співпрацю. Якщо людина позитивно сприймає психологічну атмосферу, її продуктивність значно підвищується. Крім того, психологічний клімат - це когнітивна оцінка співробітниками робочого середовища, що дуже важливо для продуктивності співробітників. Такі важливі показники, як задоволеність роботою, залученість і продуктивність, пов'язані з психологічним кліматом роботи співробітників. Аналіз соціально-психологічного клімату на основі анкетування, в якому прийняли участь головний агроном, головний бухгалтер, головний інженер, інспектор по кадрах начальник охорони.

Важливо усвідомлювати, які обставини можуть спричинити конфлікт, щоб бути готовими до його вирішення у разі виникнення. Розуміння таких ситуацій дозволяє контролювати обставини та знижувати ймовірність конфліктів. Частота конфліктів на робочому місці може змінюватися під впливом різних чинників, таких як структура команди, корпоративна культура та стиль керівництва. На рис. 2.4 наведено, як часто виникають конфлікти у ТОВ «Сімекс-Агро».

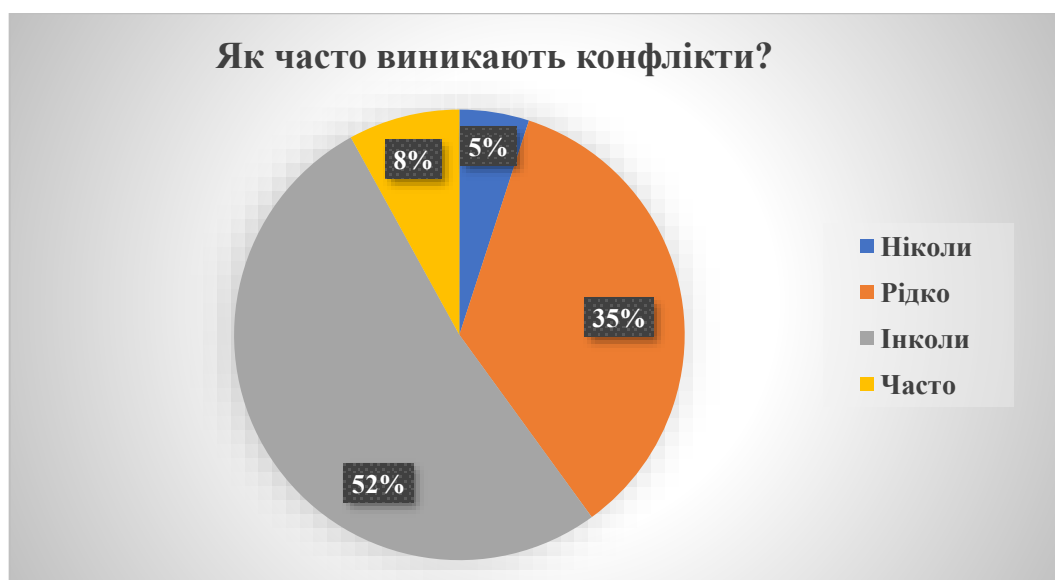


Рис. 2.4. Результати опитування, щодо частоти виникнення конфліктів*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

Як показує діаграма, більшість працівників ТОВ «Сімекс-Агро» (52 %) вважають, що конфлікти трапляються час від часу. Однак, 8 % зазначають, що суперечки виникають значно частіше.

Види управлінських конфліктів, які зустрічаються найчастіше під час роботи у ТОВ «Сімекс-Агро» наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Результати опитування, щодо видів конфліктів*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

Отже, бачимо, що у ТОВ «Сімекс-Агро» переважають міжособистісні конфлікти, які складають 54 %. На другому місці за частотою –

внутрішньогрупові конфлікти, їх частка становить 22 %. Ці показники вказують на необхідність ефективного управління міжособистісними взаємодіями для розробки комунікаційних стратегій, що знижують ризик виникнення конфліктів у колективі.

Моніторинг соціально-психологічного клімату у серед керівництва ТОВ «Сімекс-Агро». Результати дослідження соціально-психологічного клімату наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Дослідження соціально-психологічного клімату ТОВ «Сімекс-Агро»*

Учасник анкетування	1	2	3	4	5	$\Sigma B+$	$\Sigma B-$
Працівник № 1	X	+	0	+	+	3	0
Працівник № 2	+	X	+	+	-	3	1
Працівник № 3	+	-	X	+	-	2	2
Працівник № 4	+	+	+	X	0	3	0
Працівник № 5	+	-	-	0	X	1	2
$\Sigma A+$	4	2	2	3	1	12	X
$\Sigma A-$	0	2	1	0	2	X	5

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

Для аналізу проведемо такі розрахунки:

1. Індекс згуртованості:

$$I_{зг} = \frac{\Sigma A+ - \Sigma A-}{n(n-1)} * 100\% \quad I_{зг} = \frac{\Sigma A+ - \Sigma A-}{n(n-1)} * 100\% = \frac{12-5}{5*4} = 35\%$$

2. Коефіцієнт взаємності:

$$K_{вз} = \frac{\Sigma B+}{\frac{1}{2}n(n-1)} * 100\% = \frac{3}{2,5 * 4} = 30\%$$

3. Коефіцієнт конфліктності

$$K_{кн} = \frac{\Sigma B-}{\frac{1}{2}n(n-1)} * 100\% = \frac{2}{2,5 * 4} = 20\%$$

4. Соціометричний статус працівника:

$$S = \frac{\Sigma A+ - \Sigma A-}{(n-1)}$$

S1=1; S2=0; S3=0,25; S4=0,75; S5=-0,25.

Отже, можемо зробити наступні висновки з розрахунків:

– ступінь згуртованості досліджуваного колективу не високий, і складає 35%. Відсутність почуття єдності та співпраці між членами команди призводить до втрати інтересу до виконання спільних завдань. Низька згуртованість також збільшує ймовірність конфлікту в команді, оскільки ускладнює вирішення проблем і досягнення консенсусу;

– рівень взаємності становить 30%, що вказує на те, що взаємодія між учасниками дослідження була певною мірою ефективною, але не злагодженою. Проблеми спілкування, конфліктні ситуації та відсутність взаєморозуміння часто підривають загальний стан робочого процесу команди;

– коефіцієнт конфліктності становить 20% свідчить про наявність конфліктних ситуацій у колективі підприємства, що у свою чергу, негативно впливає на атмосферу колективу, викликаючи стрес і знижуючи продуктивність. Такий рівень конфлікту свідчить про певний брак відкритості та взаєморозуміння між членами команди у вирішенні проблем.

– в колективі наявний неформальний лідер – працівник № 1. Крім того, виник відкритий конфлікт працівника № 5 з іншими працівниками підприємства. Це свідчить про те, що конфліктні ситуації відбувалися протягом тривалого часу і тепер стали очевидними. Наявність хронічного конфлікту може свідчити про брак спілкування або відсутність ефективних механізмів вирішення конфлікту в колективі.

Для оцінки конфліктних ситуацій у ТОВ «Сімекс-Агро» було здійснено тест за методикою Томаса-Кілмана. Для опису типів поведінки людей у конфліктних ситуаціях К. Томас запропонував двовимірну модель регулювання конфліктів, основні виміри в якій - кооперація (пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, які втягнені в конфлікт) і напористість (для якої характерний акцент на захисті власних інтересів). Відповідно до цих вимірів К. Томас виділяє такі способи регулювання конфліктів: 1) змагання (конкуренція) як прагнення досягти свого на шкоду іншому; 2) пристосування як протилежність суперництва, жертвування власними інтересами заради інших; 3)

компроміс; 4) уникнення, коли немає як прагнення до кооперації, так і тенденції до досягнення власних цілей; 5) співпраця, коли учасники конфлікту приходять до ситуації, що повністю задовольняє інтереси обох сторін. На думку К. Томаса, у разі уникнення конфлікту жодна зі сторін не досягає успіху. За таких форм поведінки, як конкуренція, пристосування та компроміс або один з учасників виявляється у виграші, а інший програє, або вони обидва програють, оскільки йдуть на компромісні поступки. І тільки в ситуації співпраці обидві сторони виявляються у виграші [36]. Зведені дані з діагностики конфліктів у ТОВ «Сімекс-Агро» за методикою Томаса-Кілмана наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати діагностики конфліктів у ТОВ «Сімекс-Агро» за методикою Томаса-Кілмана*

Працівник	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
Працівник № 1	5	9	5	6	4
Працівник № 2	4	8	6	2	3
Працівник № 3	2	7	4	9	6
Працівник № 4.	3	6	6	3	3
Працівник № 5	9	4	6	1	2
Середнє значення	4,6	6,8	5,4	4,2	3,6

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

У результаті проведеного дослідження персоналу ТОВ «Сімекс-Агро» було встановлено, що у даному колективі переважає тактика співпраці (табл. 2). Також було встановлено, що співробітники використовують у своїй діяльності практично всі стратегії поведінки. Але найбільшу кількість балів припадає на тактику співпраці – 6,8 балів та компромісу – 5,4 балів, тактика суперництва – 4,6 балів, і найменша кількість балів припадає на тактику уникнення - 4,2 бала та пристосування – 3,6 балів. В колективі присутнє суперництво, працівники не хочуть уникати конфлікт, погано пристосовуються до нових умов та нововведень. Співпраця та досягнення компромісу – нижче середнього. Враховуючи результати тесту, можна зробити висновок, що конфліктологічна ситуація у колективі ТОВ «Сімекс-Агро» – середня.

На підставі проведених досліджень побудуємо матрицю SWOT-аналізу управління конфліктами у ТОВ «Сімекс-Агро» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз системи управління конфліктами ТОВ «Сімекс-Агро»*

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> – наявність авторитетного керівника; – конфлікт веде до змін, розвитку, перетворень в системі управління конфліктами і стресами в підприємстві; – діагностика можливостей свого колеги в конфліктній ситуації. – наявність кваліфікованого персоналу; – низький рівень конфліктності в колективі. 	<ul style="list-style-type: none"> – управління конфліктами та стресами здійснюється ситуативно; – немає системи профілактики конфліктів і стресів; – високий рівень стресогенності середовища (професія типу «людина-людина») – наявність персоналу з високим рівнем конфліктності; – зниження активності співробітництва колективу під час конфлікту і після нього. – низька згуртованість персоналу колективу ТОВ «Сімекс-Агро» при суперечці з опонентом; – низька стресостійкість під час впровадження воєнного стану в країні.
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> – можливість додаткового фінансування програм розвитку – персоналу; – наявність на території області освітніх установ, що здійснюють підготовку за конфліктології і медіації; – наявність регламентів поведінки працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> – неприязнь до керівника або до працівників з боку представників зовнішнього середовища; – плинність персоналу; – зниження кон'юнктури ринку;

Примітка. *Розроблено автором

На основі SWOT-аналізу досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище ТОВ «Сімекс-Агро», а також визначити сильні та слабкі сторони в управлінні конфліктами та стресами, можливості розвитку цієї системи та потенційні загрози для ТОВ «Сімекс-Агро». Виходячи з проведеного дослідження, можна зробити висновок, що недосконала система управління конфліктами та стресами негативно впливає на продуктивність роботи працівників, а також на імідж керівництва та колективу ТОВ «Сімекс-Агро», що, у свою чергу, призводить до зниження продуктивності праці.

Отже, аналіз соціально-психологічного клімату у ТОВ «Сімекс-Агро», показав, що загальна атмосфера в колективі здебільшого є комфортною, однак у між деякими працівниками виникають конфлікти, які потребують вирішення. у

ТОВ «Сімекс-Агро» соціально-психологічний клімат характеризується низьким рівнем згуртованості та взаємодії між працівниками. Для покращення загальної атмосфери та зміцнення співпраці і взаєморозуміння між членами колективу необхідно вжити відповідних заходів. У колективі спостерігається суперництво, працівники не прагнуть уникати конфліктів і важко адаптуються до нових умов та змін. Рівень співпраці та здатності досягати компромісів нижче середнього. На основі результатів тестування можна дійти висновку, що конфліктна ситуація у колективі ТОВ «Сімекс-Агро» є середньою. На основі SWOT-Аналізу встановлено, що в ТОВ «Сімекс-Агро» недосконала система управління конфліктами та стресами, що негативно впливає на продуктивність роботи працівників, а також на імідж керівництва та колективу, що у свою чергу, призводить до зниження продуктивності праці.

Висновки до розділу 2

1. Площа сільськогосподарських угідь ТОВ «Сімекс-Агро» за останні три роки залишалася стабільною, у 2023 р. складає 1028 га, де 100% земель відведено під рілля. Однак підприємство зіткнулося з викликами, пов'язаними зі скороченням штату працівників - на 13,3% у 2023 р. порівняно з 2021 р., що було обумовлено мобілізацією частини працівників до Збройних Сил України. Основною спеціалізацією ТОВ «Сімекс-Агро» залишається вирощування кукурудзи на зерно та пшениці. У сучасних умовах першочерговим завданням для підприємства є підвищення ефективності, яке може бути досягнуте шляхом підвищення конкурентоспроможності та професійного розвитку персоналу.

2. Аналіз складу працівників підприємства дозволяє оцінити ефективність кадрової політики ТОВ «Сімекс-Агро». На 2023 р. більшість співробітників підприємства становлять чоловіки, а за віковими показниками переважає група працівників віком від 35 до 49 р., що охоплює більше половини персоналу. Через специфіку сільськогосподарської діяльності значна частина працівників не має повної вищої освіти. Рівень плинності кадрів у 2023 р. становив 10,3%, що є

порівняно невисоким показником, однак керівництву підприємства варто працювати над утриманням стабільності цього показника.

3. Оцінка соціально-психологічного клімату в ТОВ «Сімекс-Агро» показала, що загальна атмосфера в колективі є комфортною, але час від часу між деякими працівниками виникають конфлікти, що потребують вирішення. У колективі відзначається низький рівень згуртованості та співпраці, що впливає на якість командної роботи. Серед працівників спостерігається суперництво, небажання уникати конфліктних ситуацій, а також складнощі з адаптацією до нових умов і змін. Рівень здатності до співпраці та досягнення компромісів нижчий від середнього. Тестування показало, що загальний рівень конфліктності в колективі оцінюється як середній. За результатами SWOT-аналізу, виявлено, що система управління конфліктами та стресом у ТОВ «Сімекс-Агро» потребує вдосконалення, оскільки її недосконалість негативно позначається на продуктивності роботи, впливає на імідж керівництва та загальний психологічний клімат. Це, в свою чергу, веде до зниження ефективності діяльності працівників. Для покращення соціально-психологічного клімату доцільно запровадити тренінги з розвитку комунікативних навичок, командної роботи, а також створити умови для більш тісної взаємодії працівників, що допоможе підвищити згуртованість колективу і здатність до вирішення конфліктів конструктивними методами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Впровадження сучасних стратегій управління конфліктами в організації

В умовах сучасного бізнес-середовища ефективне управління конфліктами стає важливим елементом системи управління ТОВ «Сімекс-Агро», необхідним для забезпечення його стабільності та успішності. Конфлікти в колективі можуть мати серйозні негативні наслідки, такі як зниження продуктивності, погіршення взаємовідносин, зниження мотивації співробітників та виникнення фінансових втрат. Багато підприємств сьогодні не мають чіткої стратегії для управління конфліктами, що може призвести до їх загострення та невдач у досягненні стратегічних цілей. Важливим завданням сучасного менеджменту є розробка комплексних і ефективних підходів до управління конфліктами, які враховують психологічні, комунікаційні та стратегічні аспекти діяльності ТОВ «Сімекс-Агро». Це дозволяє не тільки вирішувати конфліктні ситуації та покращувати стосунки в колективі, а й створювати сприятливі умови для ефективної співпраці та підвищення загальної ефективності підприємства.

Існує кілька ефективних стратегій для вирішення конфліктів на робочому місці, спрямованих на покращення комунікацій та забезпечення конструктивної взаємодії між сторонами. Однією з таких стратегій є стимулювання відкритого спілкування між конфліктуючими сторонами. Цей підхід передбачає створення сприятливої атмосфери для вільного обміну ідеями, поглядами та почуттями між усіма учасниками конфлікту. Одним із способів досягнення цього дуже часто стає залучення нейтральної третьої сторони для медіації в розмові. Медіатор, зазвичай, є незалежною та об'єктивно налаштованою особою, яка допомагає сторонам конфлікту знайти спільне рішення, засноване на взаємному розумінні та компромісі. Він до того ж надає можливість сторонам виявити корені

конфлікту, проаналізувати власні почуття й думки, а також розробити прийнятні способи розв'язання проблеми, які б задовольнили всіх учасників.

Іншим ефективним методом стимулювання відкритого спілкування є спільне активне слухання інших поглядів. Це вимагає від кожного учасника конфлікту уваги та зацікавленості щодо думок та почуттів інших колег. Завдяки цьому процесу, сторони можуть краще зрозуміти взаємні позиції та знайти спільні точки дотику для подальшого вирішення конфлікту. Такий підхід сприяє покращенню комунікаційних навичок, забезпечує фундамент взаєморозуміння та допомагає створити атмосферу взаємної поваги та підтримки. В результаті, відкрите спілкування може допомогти уникнути подальших конфліктних ситуацій та сприяти покращенню взаємовідносин на робочому місці.

Також, практика сучасного менеджменту нерідко стикається з необхідністю імплементації стратегії, яка передбачає пошук компромісів, які б задовольнили потреби обох сторін. Це може включати розробку рішення, що повністю або частково враховує інтереси обох сторін та задовольняє кожну з них. Однак, важливо зазначити, що пошук консенсусу вимагає від усіх учасників конфлікту готовності до певних поступок та взаємного порозуміння. У деяких випадках це може виявитися складним завданням, оскільки кожна сторона може мати свої власні цілі та інтереси, а також може ставити певні умови для досягнення компромісу. Для успішної реалізації такої стратегії необхідно провести детальний аналіз потреб та очікувань кожної зі сторін, а також врахувати всі можливі альтернативи. Добре розроблене компромісне рішення повинно бути справедливим та відповідати інтересам усіх учасників конфлікту, а також сприяти підтримці позитивних взаємовідносин на робочому місці.

Подальша ефективна імплементація такої стратегії може включати в себе створення механізмів контролю та взаємодії щодо забезпечення дотримання усіма сторонами умов укладеного компромісу. Також важливо забезпечити відкрите спілкування та можливість вносити корективи в умови компромісу у випадку необхідності. У всіх перерахованих випадках, вирішення конфлікту повинно передбачати пошук взаємовигідного рішення, яке б принесло користь

та задоволення обом сторонам. Такий підхід дозволяє сторонам знайти спільне рішення, яке враховуватиме їхні потреби та позиції, сприяючи таким чином мирному врегулюванню конфліктів та підтримці стабільних відносин у майбутньому. Крім того, такий підхід може підвищити рівень взаємного розуміння та довіри між сторонами, що створює основу для подальшого співробітництва та спільного досягнення цілей. Врахування інтересів обох сторін у процесі вирішення конфлікту відображає зрілість та конструктивність підходу до міжособистісних відносин та сприяє побудові стійких та здорових взаємин у колективі. Управляти конфліктами можна через правильно розроблену стратегію. Стратегії поділяють за К. Муром та Р. Акоффом і Ф. Емері . У табл. 3.1 показані співвідношення цих двох підходів щодо стратегій управління конфліктами.

Таблиця 3.1.

Співвідношення підходів щодо стратегії управління конфліктами*

Стратегії управління конфліктами за К. Муром	Стратегії управління конфліктами за Р. Акоффом і Ф. Емері	Сутність стратегій
Стратегія стримування	Усунення конфлікту через самоізоляцію учасників, поповнення нестачі ресурсів, видалення учасника з конфлікту	Сторони мають самостійно знайти вирішення ситуації
Стратегія супроводу процесів	Дозвіл конфлікту	Сторони повинні прийняти правила та підкоритися їм. Змінити поведінку
Соціотерапевтичний супровід	Дозвіл конфлікту. Усунення конфлікту через самоізоляцію учасників, поповнення нестачі ресурсів, видалення учасника з конфлікту	Індивідуальний рівень співпраці
Стратегія посередництва	Стратегія вирішення конфлікту	Сторони не можуть самостійно знайти шлях до вирішення. Залучають посередника
Третейський суд	Стратегія вирішення конфлікту	За допомогою арбітра вирішується конфлікт
Силове втручання	Стратегія вирішення конфлікту	Владні структури вирішують конфлікт із позиції тиску та примусу

Примітка. *Розроблено за:[33]

Впровадження дієвої системи управління конфліктами на робочому місці передбачає декілька кроків, або методів, кожен з яких відіграє важливу роль у створенні здорового та продуктивного робочого середовища [55].

Цю тезу наочно доводить модель зрілості спроможностей «Вікно Джогарі». Модель «Вікно Джогарі» – це не лише інструмент аналізу, але й ключовий компонент для глибокого розуміння міжособистісних динамік та взаємовідносин у команді. Розроблене вченими Джозефом Люфтом і Харрінгтоном Інгемом у 1950-х роках, це надзвичайно важлива модель, що відкриває перед нами чотири ключові аспекти нашої особистості та їх взаємозв'язок з оточуючими нас людьми. Модель складається з чотирьох квадрантів, які відображають різні аспекти нашої особистості [52]:

– Відоме мені (Я). Цей квадрант являє собою аспекти особистості, які відомі самій людині та іншим людям. Це можуть бути характеристики, які ми легко розпізнаємо у собі і відкрито демонструємо.

– Невідоме мені (Сліпе пляма). Це ті аспекти нашої особистості, про які ми не знаємо, але інші люди можуть їх помічати. Вони можуть включати наші слабкі сторони, «темні місця» нашої особистості, а також аспекти, які ми не усвідомлюємо про себе.

– Відоме іншим (Слухач). Це те, що інші люди знають про нас, але ми можемо не усвідомлювати цього. Це, зокрема, можуть бути наші реакції, звички, які стають очевидними для інших, але не завжди для нас самих.

– Невідоме іншим (Таємниця). Сюди відносяться аспекти нашої особистості, які не відомі ні нам, ні іншим людям. Це може бути потенціал, який ми ще не розкрили, або характеристики, які ми ще й досі не проявили у відкритому спілкуванні [52].

Через призму цих чотирьох квадрантів, «Вікно Джогарі» надає можливість розглядати та аналізувати наше ставлення до себе та сприйняття нашої особистості іншими. Він допомагає розкрити складні міжособистісні динаміки та ідентифікувати причини можливих конфліктів в організації, що дозволяє ефективно взаємодіяти та розвиватися в командному середовищі. Більш того,

використання «Вікна Джогарі» сприяє збільшенню самосвідомості, розвитку навичок комунікації та побудові довіри в колективі.

Стратегії управління конфліктами в системі управління ТОВ «Сімекс-Агро» є ключовим елементом для забезпечення ефективності та стабільності діяльності. Якою б не була стратегія розв'язання конфлікту – розробка такої стратегії вимагає глибокого аналізу протиріч, їхніх причин та специфіки, а також врахування особливостей конкретного підприємства. Ключові етапи стратегії управління конфліктами у ТОВ «Сімекс-Агро» наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Етапи стратегії управління конфліктами у ТОВ «Сімекс-Агро»*

Примітка. *Розроблено за:[55]

Алгоритм управління конфліктами у ТОВ «Сімекс-Агро» включає декілька ключових етапів, спрямованих на виявлення, аналіз і вирішення

конфліктних ситуацій. Алгоритм управління конфліктами у ТОВ «Сімекс-Агро» наведено на рис. 3.2.

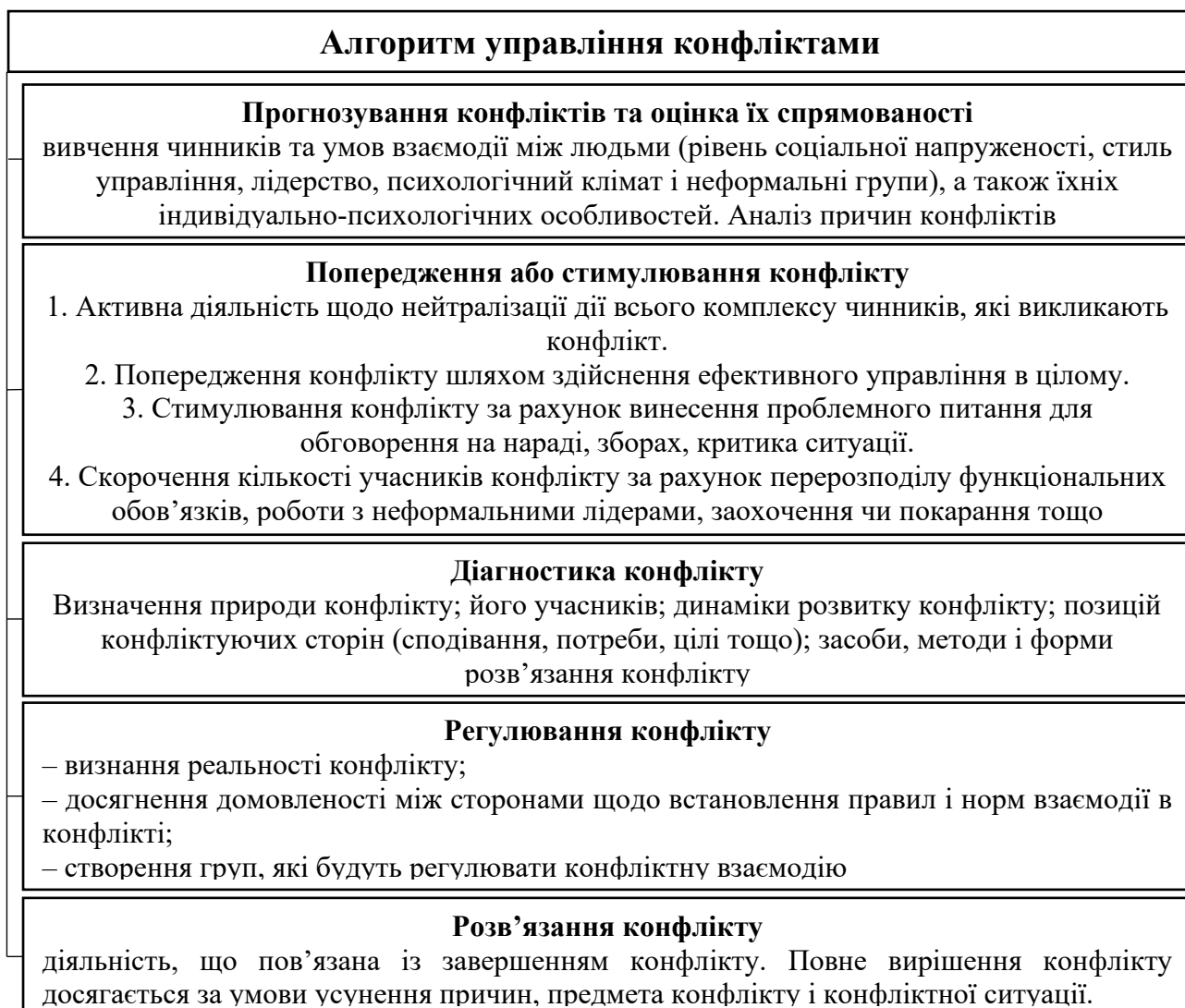


Рис. 3.2. Алгоритм управління конфліктами у ТОВ «Сімекс-Агро»*

Примітка. *Розроблено автором

Цей алгоритм може бути адаптований залежно від конкретної ситуації та особливостей організації. Дуже часто конфліктна ситуація назріває непомітно, тому процес прогнозування конфліктів дозволяє не тільки вивчити чинники, умови взаємодії між людьми і проаналізувати причини конфліктів, а задіяти запобіжні заходи щодо нейтралізації тих з них, які найчастіше викликають конфліктні ситуації. Крім того, особливе місце належить процесам постійного аналізу загальних і одиничних причин конфлікту.

Важливою діяльністю в управлінні конфліктами є попередження і стимулювання конфлікту, яка дозволяє зменшити кількість конфліктів, їх

гостроту і надати йому регульований характер, не даючи конфлікту досягти критичної фази.

Важливими шляхами в попередженні конфліктів є підбір і розміщення працівників відповідно до їх індивідуальних особливостей, турбота з боку адміністрації про задоволення потреб працівників, дотримання принципів соціальної справедливості, виховання культури спілкування тощо.

Коли мова йде про стимулювання конфлікту, то цей вид діяльності показує позитивні результати, коли мова йде про конструктивні конфлікти. Це дає можливість розрядити обстановку. Але головною умовою при стимулюванні є впевненість керівника в можливості управління такою ситуацією. В іншому випадку можна отримати негативний результат.

Діагностика конфлікту дозволяє вивчити причини конфлікту: описати проблему і визначити предмет конфлікту. Визначення на цьому етапі учасників конфлікту, серед яких виокремлюють [12]: опонента (учасник, що має претензії до іншого учасника); супротивника (учасник, що прагне реалізувати свої цілі, за допомогою нейтралізації цілей опонента); агресора (учасник, що вживає агресивних заходів); ворога (учасник, що реалізує стратегію на знищення іншого учасника конфлікту) та ініціатора (учасник, що створює умови для виникнення конфлікту, стимулює його розвиток та очікує на позитивні результати). На цьому етапі можна згрупувати учасників конфлікту за цілями.

Етап регулювання спрямований на обмеження і послаблення конфлікту. Починається цей етап з визнання конфліктуючими сторонами реальності конфлікту. Далі йде процес, направлений на досягнення домовленостей щодо правил і норм взаємодії в конфлікті та створення органів, задача яких полягає в регулюванні конфліктної взаємодії. В регулюванні конфлікту можуть використовуватись технології, пов'язані з ліквідацією дефіциту інформації, організацією спілкування, зміцненням соціально-психологічного клімату в колективі, вирішенням кадрових питань тощо.

Остання стадія стосується питань розв'язання конфлікту і його завершення. На цьому етапі може відбуватися як повне, так і часткове вирішення

конфлікту. Форми вирішення можуть бути різними: співпраця, поступка, компроміс тощо.

Таким чином, управління конфліктами та стресовими ситуаціями в ТОВ «Сімекс-Агро» - це комплексний процес, що вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Розробка й реалізація ефективної стратегії в цій сфері допомагає підтримувати стабільність і досягати успіху організації в сучасному бізнес-середовищі. Алгоритм управління конфліктними ситуаціями залежить від змісту конфлікту, умов його виникнення й розвитку. З огляду на різноманіття ситуацій, коли можливе виникнення конфліктів, потрібна система управління конфліктами на рівні підприємства, яка включає задокументовані правила поведінки в конфліктній ситуації, органи, що регулюють конфліктну взаємодію, систему навчання і набуття конфліктологічної компетентності, можливості моніторингу психологічної напруженості тощо.

3.2. Тімбідлінг і медитація як засіб подолання конфліктних ситуацій в колективі

Тімбідлінг спрямований на правильну побудову команди організації. В останні роки цей термін дуже часто почав використовуватися у різних сферах життєдіяльності. Цей процес командоутворення містить у собі спеціально розроблені заходи для утворення та згуртування сильної та ефективної команди, тобто колективу, для досягнення мети. На перший погляд може здатися, що тімбідлінг та профілактика утворення конфліктів немає нічого спільного. Насправді, ми вважаємо, що ці поняття можна навіть ототожнити.

Тімбідлінг ставить перед собою мету – це перетворення колективу з колег, об'єднаних штатним графіком роботи, у команду однодумців, для спільного вирішення виробничих завдань.

Тімбідлінг легко згуртовує колектив, особливо якщо мова йде про навчальні заклади. Проблемою закладів середньої освіти є те, що кожен вчитель зосереджений на проведенні уроків, нівелюванні власних почуттів та бажань, недостатньому спілкуванні з колегами через брак часу. Технологія тімбідлінгу

чудово вирішить цю проблему: під час виконання спільних завдань учасники трудового колективу пізнаються в зовсім інших ролях, можна побачити та почути їх думки, пропозиції, проблеми та переживання. У процесі тимблдіingu навіть найбільш конфліктуючі особистості навчаються взаємодіяти і досягати цілей у команді, а не самотужки.

Колективний, або його ще можна назвати корпоративний, тимблдінг має на меті згуртувати колектив та зменшити ризик виникнення деструктивних конфліктів за допомогою делегування функцій кожного працівника і правильний розподіл їхніх обов'язків. Виявлення сильних і слабких сторін команди, прояв лідерських якостей, усунення суперечностей між працівниками – все це згуртовує колектив та робить його роботу ефективнішою

Колектив працівників ТОВ «Сімекс-Агро» було б доцільно називати командою. Підвищення згуртованості команди ТОВ «Сімекс-Агро» сприятиме забезпеченню високої організаційної гнучкості та активної діяльності працівників не тільки під час здійснення господарської діяльності.

У результаті працівники отримують задоволення від роботи, яке проявляється у високій продуктивності працівників, генерації нових ідей для удосконалення навчально-виховного процесу. Головною метою тимблдіingu можна вважати створення комфортного мікроклімату у колективі ТОВ «Сімекс-Агро».

Тимблдінг спрямований на формування та розвиток командної роботи, гармонійну взаємодію усіх учасників колективу. Оскільки, тимблдінг допомагає спрямувати підтримку одне одного, повагу, толерантне ставлення, ресурси для досягнення єдиної мети. У випадку Калуського ліцею, ця мета – це надання якісних освітніх послуг. Вона може бути досягнута за умови усунення деструктивних конфліктних ситуацій та згуртованості колективу. Тимблдінг допоможе кожному працівнику зрозуміти, що він є частиною великого колективу. Цей інноваційний метод командоутворення є популярним у прогресуючих ІТ компаніях та банківських організаціях. Ми вважаємо, що він є необхідним і для колективу та може мати позитивний вплив на усунення

конфліктних ситуацій серед працівників навчального закладу. Основні завдання тимблдіingu та його вплив на діяльність колективу ТОВ «Сімекс-Агро» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Основні завдання тимблдіingu та його вплив на діяльність колективу
ТОВ «Сімекс-Агро»***

Завдання	Вміння та навички, які формуються у працівників колективу
Покращення командної комунікації	<ul style="list-style-type: none"> – розширення кола знань про командоутворення; – покращення комунікації між працівниками як учасниками однієї команди; – розвиток навичок командної взаємодії; – покращення вмінь та навичок неформальної комунікації.
Підвищення ефективності діяльності колективу завдяки правильному розподілу ролей	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток вмінь правильного делегування повноважень; – покращення навичок прийняття відповідальності; – усвідомлення працівниками своїх ролей та функцій; – зменшення виникнення конфліктів завдяки правильній делегації завдань та обов'язків.
Збільшення лідерського потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток лідерських якостей; – організація стабільної та згуртованої роботи у кризових ситуаціях.
Зменшення рівня конфліктності	<ul style="list-style-type: none"> – обговорення причин виникнення конфліктів; – збільшення рівня довіри серед працівників; – процес самоаналізу особистостей; – виявлення різних поглядів на проблему; – ефективно прийняття групових рішень.
Розкриття професійного резерву колективу	<ul style="list-style-type: none"> – розкриття індивідуальних резервів працівників колективу; – виявлення сильних та слабких сторін кожного співробітника під час групової роботи; – пошук прихованих можливостей та талантів працівників.
Формування довіри	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток взаєморозуміння та відчуття довіри до своїх колег; – формування відчуття «плеча» допомоги; – підтримка одне одного під час екстремальних ситуацій; – налагодження стосунків між працівниками.
Формування корпоративної культури	<ul style="list-style-type: none"> – покращення корпоративного іміджу; – підвищення іміджу керівника та зростання конкурентоспроможності навчального закладу; – отримання працівником задоволення від роботи; – посилення політики лояльності навчального закладу

Примітка. *Розроблено за:[36]

Медіація здатна стати унікальним способом вирішення будь-яких конфліктів, у тому числі – корпоративних. Медіація – це переговори за участю третьої нейтральної сторони, яка є зацікавленою тільки в тому, щоб сторони

вирішили свій спір максимально вигідно для всіх учасників конфлікту. За наявності конфлікту інтересів корпоративного конфлікту можна уникнути, застосувавши механізми медіації вже на початковій стадії. Це дозволить уникнути самого конфлікту і, відповідно, великих витрат на його врегулювання.

Особливо ефективним може стати впровадження медіації у систему управління корпоративними конфліктами, оскільки конфлікуючі сторони є членами однієї і тієї ж організації, а конфліктна поведінка впливових членів організацій у такому разі може бути націленою на задоволення власних інтересів замість інтересів організацій [3].

Тому важливим є своєчасне розкриття справжніх інтересів зацікавлених сторін та скерування їх у тому напрямку, який принесе організаціям максимальну вигоду.

Медіація при вирішенні корпоративних конфліктів можлива за умови, якщо вона відповідає критеріям медіабельності:

- сторонами конфлікту є організації, їх акціонери або топ-менеджери, для яких важливим є збереження партнерських відносин, репутації, вони налаштовані на діалог та подальшу співпрацю (наприклад, мають сімейний бізнес чи майбутні контракти);

- в основі суперечки лежать особисті відносини, конфлікт має емоційне забарвлення;

- головними є не правові претензії, пов'язані з минулим, а майбутні інтереси партнерів по бізнесу, можливість збереження відносин у перспективі;

- для досягнення своїх цілей сторони не використовують у ході конфлікту неправомірні засоби;

- сторони зацікавлені в конфіденційності, відсутня необхідність створення юридичних прецедентів, а також відсутня необхідність отримання судових рішень.

Наявність навіть одного з перерахованих критеріїв дозволяє говорити про можливість розгляду корпоративних конфліктів у медіації. Під час врегулювання

корпоративних конфліктів медіація має також певні переваги над судовим розглядом, а саме:

- медіатор не відстоює позицію однієї зі сторін, як адвокат, а досліджує їх реальні інтереси, на основі яких і може сформуватися прийнятне для обох сторін рішення;
- процедура медіації займає значно менше часу, ніж судовий процес;
- витрати на виплату гонорару медіатора є істотно меншими, ніж витрати на юридичний супровід судового процесу;
- зберігається повна конфіденційність у ході розгляду справи;
- під час медіації вдається зберегти партнерські відносини, надалі сторони продовжують співпрацю у межах спільного бізнесу.

Слід зазначити, що однією з важливих переваг корпоративної медіації є розв'язання конфліктної ситуації у термін від 2-5 днів до двох тижнів залежно від складності конфлікту, що значно пришвидшує повноцінне відновлення робочих процесів в організації у порівнянні зі зверненням до суду [6].

Існують різні варіанти застосування медіації у сфері корпоративних відносин. Так, можливе створення спеціальних внутрішніх підрозділів медіації, що займаються врегулюванням внутрішніх чи зовнішніх суперечок до того, як спір буде переданий до суду. З одного боку, створення таких підрозділів дозволяє вирішувати конфлікти з урахуванням специфіки діяльності організацій, з іншого – дозволяє вирішувати за допомогою застосування технології медіації визначене коло конфліктів, тобто працювати над тими, що уже сталися і під час яких організація вже несе втрати, чи лише попереджає їх виникнення. Створення таких підрозділів є доцільним у великих корпораціях зі штатом понад 1 тисячу осіб.

В організаціях з меншою кількістю працівників може бути введена посада корпоративного медіатора, до обов'язків якого входить впровадження медіації як способу вирішення трудових суперечок, оцінка суперечок з точки зору їх медіабельності.

Також корпоративний медіатор може вирішувати спірні ситуації між працівниками, працівниками та менеджментом, спірні ситуації між структурними підрозділами, супроводжувати структурні зміни в організації. При цьому менеджмент організації заздалегідь має прийняти незалежність медіатора, необхідність дотримуватися його рекомендацій. Підприємство гарантує відсутність будь-яких санкцій щодо співробітників, які звертаються зі скаргами на роботодавця.

Внутрішнім медіатором можуть розглядатися конфлікти, пов'язані з відмовою в прийомі на роботу, зі звільненням співробітника, конфлікти, що впливають з трудових відносин та регульовані трудовим законодавством, а також конфлікти, не пов'язані з правовим регулюванням, однак впливають на ефективність виробничих процесів і якість послуг, що надаються. Це перш за все конфіденційні конфлікти на підприємствах між окремими співробітниками, групами чи відділами; підготовка і організація переговорів з партнерами, внутрішньокомандні переговори, вибір тактики ведення переговорів; супровід структурних змін організацій, у тому числі у випадках зміни власників; організація взаємодії з філіями та представництвами організацій, у тому числі вирішення спорів між ними.

Медіатори також можуть супроводжувати збори трудового колективу, під час яких нерідко піднімаються гострі дискусійні питання, працювати з виборними профспілковими органами, комісіями по трудових спорах або в погоджувальних комісіях. Дослідники Макаренко М.В., Гашутіна О.Е. виділяють такі моделі медіації залежно від ролі медіатора (рис. 3.3).

З огляду на зазначене, у корпоративній медіації в залежності від рівня організаційного розвитку колективу може бути застосована кожна із вказаних моделей. Так, на рівні загальної корпоративної політики серед деяких співробітників доцільно організувати навчання основам медіації. Навичками медіативного підходу у межах моделі медіатор-рятувальник можуть володіти усі співробітники організації, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами. Це дозволить їм підвищити професійну та емоційну компетентність. Тобто поряд з

процедурою альтернативного вирішення спорів, медіація може використовуватися як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури. Формування в організації філософії ненасильницької комунікації знижує напруженість у відносинах, сприяє налагодженню діалогу та зменшує кількість конфліктних ситуацій [50].

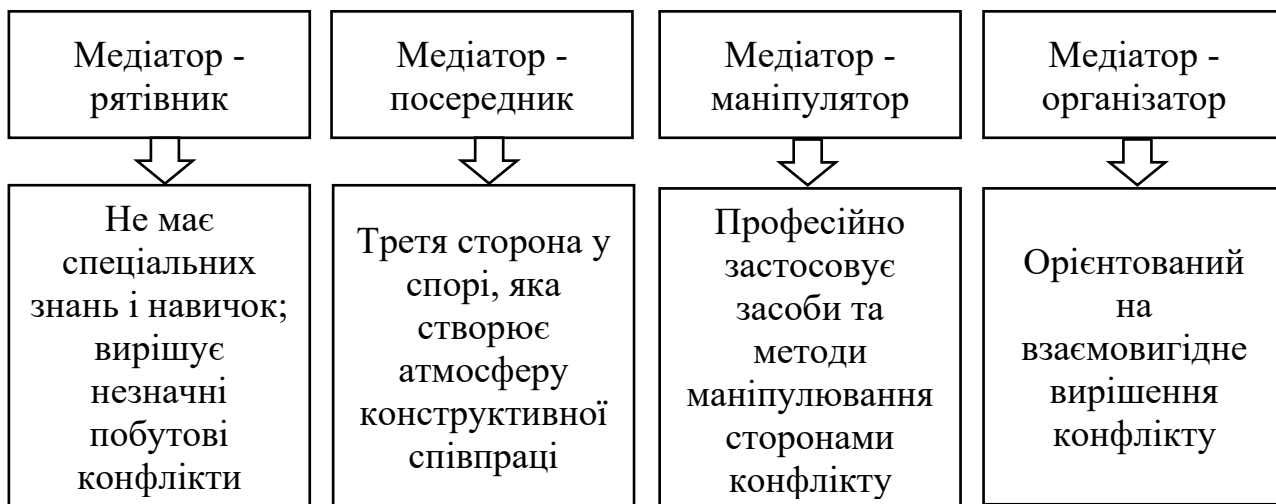


Рис. 3.3. Моделі медіації залежно від ролі медіатора*

Примітка. *Джерело: [6]

Конфлікти та стреси завдають ТОВ «Сімекс-Агро» економічних збитків, що проявляється у зниженні продуктивності праці працівників під час і після конфлікту. Зокрема, в ТОВ «Сімекс-Агро» зростає комунікативна активність, яка виявляється у створенні нових малих груп, що займаються особистими справами замість професійних завдань. Співробітники частіше і довше роблять перекури та перерви, ведуть електронне листування та телефонні розмови з сусідніми кабінетами. Це призводить до зниження особистої ефективності основних учасників конфлікту, порушень в обміні інформацією між відділами та співробітниками, залученими в конфлікт, а також до небажання спільно приймати рішення. Деякі працівники починають діяти поза межами своїх функціональних обов'язків.

З огляду на вище зазначене, для ТОВ «Сімекс-Агро» запропоновано курс тренінгів з підвищення психологічної культури та вивчення основ конфліктології. Курс тренінгу триватиме півтори місяця, одна зустріч щотижня в режимі онлайн. Структуру тренінгових занять наведено у табл. 3.3.

Структура тренінгових занять*

№	Назва заняття	Основна діяльність
1	Вступ. Знайомство. Представлення учасників.	Очікувані результати учасників тренінгу. Визначення мети та завдань. Аналіз загальної роботи. Розробка правил для роботи в групах. Ознайомлення із зарубіжним досвідом проведення антиконфліктних тренінгів. Визначення рівня конфліктності та стресостійкості кожного учасника за допомогою анкетування
2	Природа конфліктів	На цьому тренінговому занятті за допомогою методу мозкового штурму можна визначити основні наслідки конфліктів у трудовому колективі на основі конкретних прикладів навчального закладу.
3	Позитивні та негативні наслідки конфліктів	На цьому тренінговому занятті за допомогою методу мозкового штурму можна визначити основні наслідки конфліктів у трудовому колективі на основі конкретних прикладів навчального закладу.
4	Моделювання конфлікту	Розробити типові конфліктогенні ситуації, які найчастіше виникають у колективі. Визначити їх причини, наслідки та методи запобігання.
5	Моя модель поведінки під час конфліктів	Опрацювати відомі моделі поведінки під час конфліктних ситуацій. Визначити під час психологічного практикуму власну модель поведінки
6	Управління конфліктами	Розробка нормативно-правового документу для регулювання конфліктних ситуацій у ТОВ «Сімекс-Агро»
7	Заключне заняття	Підбиття підсумків. Представлення проекту з розробки нормативного – правового документу регулювання конфліктів.

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, важливою умовою проведення таких тренінгів є участь кожного члена трудового колективу, включаючи і безпосередньо керівника. Важливо пам'ятати, що рефлексія має бути невід'ємною частиною кожного тренінгового заняття. Покращення системи управління конфліктами та стресами в організації може принести не лише внутрішні позитивні соціальні результати, але й мати зовнішні переваги, такі як створення позитивного іміджу організації в регіоні. Характеристика соціальних результатів і методів вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації представлена в табл. 3.4.

**Позитивні результати від вдосконалення системи управління
конфліктами в організації***

Область формування	Позитивні результати	Показники
Управління конфліктами та стресами в організації	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення своєчасного виявлення проблем в групових та індивідуальних взаємовідносинах; – забезпечення дотримання етичних норм взаємовідносин; – забезпечення можливості прийняття рішень у випадках, коли необхідний пошук компромісів; – формування сприятливого іміджу організації; наявність механізмів координації робіт щодо вирішення проблем соціально-трудових відносин 	<ul style="list-style-type: none"> – Скорочення кількості конфліктів з робочих питань у структурних підрозділах; – Скорочення кількості соціально-трудових конфліктів з розрахунку на одного співробітника; – Скорочення витрат часу через соціально-трудові конфлікти; – Скорочення кількості звернень до керівництва боку співробітників з проханням про переведення в інші підрозділи в зв'язку з проблемами групових та індивідуальних конфліктів; - Питома вага працівників, задоволених взаємовідносинами з керівництвом.

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, Тімблдінг у ТОВ «Сімекс-Агро» є ефективним інструментом для подолання конфліктів у колективі, оскільки сприяє зміцненню командної роботи, покращенню взаєморозуміння та згуртованості працівників. Під час спільних заходів з тімблдінгу колеги мають можливість краще пізнати один одного, навчитися ефективно спілкуватися та знаходити спільні рішення в складних ситуаціях. Тімблдінг допомагає створити атмосферу довіри та підтримки, що є ключовим для попередження конфліктів та підвищення рівня співпраці в команді. Крім того, такий підхід сприяє розвитку навичок вирішення конфліктів, зміцненню лідерських якостей та покращенню психологічного клімату в організації. Медитація є потужним засобом подолання конфліктів, оскільки допомагає знизити рівень стресу, покращити емоційне самоконтролювання та підвищити здатність до усвідомленого сприйняття ситуації. Практикуючи медитацію у ТОВ «Сімекс-Агро», працівники стають більш спокійними та зосередженими, що дозволяє їм уникати емоційних реакцій у конфліктних ситуаціях і підходити до вирішення проблем більш раціонально.

Медитація також сприяє розвитку емпатії та терпимості, що допомагає краще розуміти позиції інших людей і знаходити компромісні рішення.

3.3. Зарубіжний досвід управління конфліктами в організації

Проблема виникнення та вирішення конфлікту є дуже важливою в сучасній системі управління персоналом. Вивченням конфліктів займаються не тільки психологи і соціологи, а й керівники великих організацій, політологи, соціальні працівники, які, так чи інакше, стикаються з проблемою конфліктів в своїй роботі. Такий великий інтерес до даної проблеми пов'язаний з тим, що зростає напруга серед працівників і всередині колективу. І суспільство часто не підготовлене до таких ситуацій і не знає, що необхідно зробити.

Теорія конфлікту в західних країнах почала формуватися ще в другій половині XIX століття. У цих країнах конфліктологія розвивалася як наукова дисципліна, що має своїм завданням аналіз і розуміння соціальних конфліктів. Сучасна західна конфліктологія характеризується різноманітністю підходів і методологій, що пояснюється впливом різних наукових шкіл і традицій.

Велика увага приділяється прикладним аспектам конфліктології, що включають розробку практичних програм для врегулювання та запобігання конфліктам. У США, наприклад, конфліктологія представлена десятками дослідницьких центрів і кафедр у провідних університетах, де з кінця 1960-х років готують фахівців рівня бакалавра і магістра. Це свідчить про високу значущість даної дисципліни для суспільства. Крім того, на розвиток теоретичних і прикладних аспектів конфліктології виділяються значні кошти. Виходить кілька спеціалізованих наукових журналів, що публікують результати досліджень і статті, присвячені тематиці конфліктів. Цей підхід сприяє постійному розвитку методів і засобів вирішення конфліктів, що використовуються в соціології, політиці, психології, праві та інших науках.

Вивчення наукових праць сучасних зарубіжних дослідників у галузі конфліктології свідчить про можливість і доцільність адаптації деяких їхніх ідей до українських умов. Зокрема, це стосується моделі Фішера «принципових

переговорів», моделі «втручання менеджменту» для врегулювання внутрішньо організаційних конфліктів, концепції «позитивного конфлікту» Л. Козера у корпоративному середовищі, а також технології поетапного врегулювання конфліктних відносин між опонентами. Керівникам необхідно враховувати взаємозв'язок усіх процесів на ринку. Втрата цінного співробітника через конфлікт не тільки завдає шкоди організації, але й дає перевагу конкурентам. Отже, утримання ключових, висококваліфікованих працівників є першочерговим завданням для будь-якої організації, яка прагне не тільки вижити, але й досягти успіху на сучасному ринку.

Сучасний підхід до вирішення конфліктів в управлінні, на думку Демінга Е., передбачає партнерські стосунки між співробітниками та керівниками. У цьому підході керівник виступає як наставник або старший товариш, який допомагає працівникам у їхньому професійному розвитку. Демінг Е. також вважає, що конфлікти між співробітниками та підрозділами часто виникають через те, що кожен переслідує лише власні цілі, не враховуючи завдання інших. Важливо вміти розрізняти працівників, які приходять на роботу лише заради заробітку, і тих, хто пишається своїм професіоналізмом, колективом та організацією. Такі заходи, як дошки пошани та нагородні грамоти, залишаються актуальними і сьогодні [50].

Профілактика конфлікту полягає в «спробі вплинути на соціально-психологічні явища, які можуть стати частиною структури майбутнього конфлікту, а також на майбутніх опонентів і їхні ресурси». Оскільки будь-який конфлікт обмежує потреби та інтереси людей, важливо починати його запобігання на ранніх стадіях, виявляючи можливі причини, які можуть призвести до виникнення конфлікту.

У Німеччині для профілактики конфліктів застосовуються такі методи, як запобігання, попередження, застереження, усунення та контроль. Щоб успішно вирішувати конфлікти, керівник заздалегідь аналізує можливі джерела їх виникнення та усуває їхній вплив на працівників. Для виявлення причин розбіжностей керівники організовують різноманітні заходи, тренінги та

дослідження, що сприяє згуртуванню колективу і знижує ризик конфліктів. Такий підхід також дозволяє керівнику встановити тісніший зв'язок з командою, що підвищує шанси на успішне вирішення конфліктів. Таким чином, у Німеччині ефективно функціонує розвинена система профілактики конфліктів, що є важливою перевагою для німецьких організацій і робить їх більш конкурентоспроможними порівняно з українськими.

У Латвії вирішенням колективних трудових спорів займаються примирні органи, які створюються безпосередньо сторонами спору. У випадку, коли одна зі сторін ухиляється від примирних процедур, справа передається на розгляд до суду. Колективні трудові спори можуть виникати на трьох рівнях: на національному, галузевому та на рівні окремого підприємства.

Профспілки в Латвії зосереджують свою діяльність на захисті прав найманих працівників, особливо під час вирішення індивідуальних трудових спорів. Цікавим є те, що працівники мають можливість вступати до профспілки індивідуально, що дозволяє їм уникати тиску з боку роботодавців, які можуть бути не зацікавлені в наявності профспілок на підприємстві.

Для звільнення з роботи члена профспілки, який працює в державних установах, органах самоврядування чи державних підприємствах, необхідно отримати згоду центрального комітету відповідної профспілки, а не первинної організації. Це додатково захищає державних службовців, чиї права часто порушуються після зміни політичної влади. Також важливим чинником незалежності профспілок від роботодавців є практика обрання головами первинних профспілок людей, які не працюють на підприємстві або в органах влади. Це можуть бути пенсіонери або працівники інших установ, які, незважаючи на це, залишаються членами профспілок.

У західних підходах до управління конфліктами діють правила, згідно з якими конфлікт у добре організованій структурі не повинен виникати. Існують норми та регламенти, що визначають правильність тієї чи іншої точки зору у випадку розбіжностей. Зазвичай це робиться шляхом підйому по ієрархії до керівника, який виконує роль арбітра, або шляхом передачі питання до

профільного комітету чи третейського суду, спеціально створеного для вирішення конфліктів з певних питань, де необхідне зважене рішення на основі професійної експертизи [10].

У європейській бізнес-спільноті панує культура успіху, яка базується на підприємливості та особистій ініціативі. Цей підхід поширюється й на управління конфліктами та розбіжностями. Тому такі ситуації часто залишаються прихованими, а їх розв'язання досягається не лише шляхом прямих переговорів, а й через різні непрямі дії, що спираються на розуміння світових механізмів та вміння застосовувати ці знання. Це може включати загрозу застосування силових методів, використання різних хитрощів та інших стратегій.

Наведені вище механізми в тій чи іншій формі мають місце в українській практиці управління організацією, але їх дієвість не досягла того рівня, за якого можна стверджувати, що ефективність діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств знаходиться на рівні кращих світових стандартів. У розвинених країнах законодавство про конфлікт інтересів і інструменти з управління конфліктом інтересів розвиваються протягом багатьох десятиріч. Тому вивчення напрацьованого досвіду з метою запозичення прогресивних здобутків є перспективним для розвитку управління конфліктом інтересів у нашій країні.

Таким чином, проаналізувавши зарубіжний досвід вирішення ситуацій, пов'язаних з питаннями конфлікту інтересів у організації, можна зробити висновок, що більшість напрацювань є цілком прийнятними для впровадження їх в ТОВ «Сімекс-Агро». Зрозуміло, що ефективне впровадження наведеного передового закордонного досвіду потребує значних ресурсних затрат, і насамперед необхідно визначити, на кого саме будуть покладені функції з реалізації завдань упровадження і виконання цих механізмів. Повне запозичення успішного досвіду якої-набудь країни без урахування умов діяльності ТОВ «Сімекс-Агро» не дасть позитивний результат. Наразі підхід, який передбачає використання окремих точкових інструментів, за умови їх розумного відбору та практичного втілення, більш розумний і перспективний з точки зору

формування української моделі управління конфліктом у сільськогосподарському підприємстві.

Висновки до розділу 3

1. Управління конфліктами та стресовими ситуаціями в ТОВ «Сімекс-Агро» – це складний процес, що потребує системного підходу і постійного вдосконалення. Ефективна стратегія в цій сфері підтримує стабільність та сприяє успішному розвитку підприємства у сучасному бізнес-середовищі. Алгоритм дій під час конфліктів залежить від їхнього характеру, умов виникнення та етапу розвитку. З огляду на різноманітність можливих конфліктних ситуацій, підприємству потрібна система управління конфліктами, яка передбачає задокументовані правила поведінки, відповідальні органи, навчання конфліктологічним навичкам та можливості моніторингу психологічної атмосфери.

2. Тімбілдінг у ТОВ «Сімекс-Агро» слугує дієвим інструментом для подолання конфліктів, оскільки сприяє зміцненню командної роботи, покращує взаєморозуміння та згуртованість колективу. Під час спільних заходів співробітники мають змогу краще пізнати один одного, розвинути навички комунікації і спільного вирішення складних ситуацій. Завдяки тімбілдингу в колективі формується атмосфера довіри, що знижує ризик виникнення конфліктів і покращує рівень співпраці. Крім того, він сприяє розвитку лідерських якостей та зміцненню психологічного клімату на підприємстві.

3. Медитація є ще одним потужним засобом управління стресом і конфліктами. Вона допомагає зменшити рівень стресу, посилює емоційний самоконтроль і сприяє усвідомленому підходу до вирішення проблем. Практика медитації в ТОВ «Сімекс-Агро» допомагає співробітникам залишатися спокійними, уникати емоційних реакцій та приймати більш раціональні рішення. Медитація також розвиває емпатію та терпимість, що полегшує розуміння позицій колег та досягнення компромісів.

4. Аналізуючи зарубіжний досвід у сфері управління конфліктами, можна відзначити, що багато ефективних методик цілком підходять для адаптації в ТОВ «Сімекс-Агро». Однак для успішного впровадження такого досвіду необхідні значні ресурси, а також чіткий розподіл функцій серед відповідальних осіб. Без адаптації до специфіки діяльності підприємства повне запозичення іноземних практик може бути малоефективним. На даний момент оптимальним підходом є вибіркоче впровадження найдієвіших методик, з урахуванням практичних особливостей управління конфліктами у ТОВ «Сімекс-Агро».

ВИСНОВКИ

1. Сучасне розуміння терміну «конфлікт» є надзвичайно багатограним і включає як позитивні, так і негативні аспекти. На наш погляд, варто виділити три основні підходи до його визначення: по-перше, конфлікт розглядається як явище з переважно негативним впливом на учасників; по-друге, конфлікт трактується як явище з потенційно позитивними та негативними наслідками; по-третє, конфлікт сприймається як нормальне та закономірне явище, що сприяє підтриманню динамічної рівноваги в соціально-економічних системах.

2. У будь-якій організації можуть виникати різні форми конфліктів. Проте, тип конфлікту, який переважатиме, залежить від розміру організації, рівня її корпоративної культури, поглядів членів колективу, а також особистих якостей керівників і співробітників. Варто зазначити, що в організаціях найчастіше зустрічаються внутрішньо особистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти.

3. Конфлікти є невід'ємною частиною існування будь-якої організації. Вони допомагають як окремим робочим групам, так і всій організації зрозуміти поточну ситуацію, сприяють розвитку різних напрямків та визначенню шляхів для вдосконалення. Водночас, грамотно обрані методи розв'язання конфліктів відіграють ключову роль для успішної роботи як команди, так і всієї організації. Конфлікти випробовують колектив і кожного співробітника окремо, створюючи проблемні ситуації, але також допомагають в аналізі проблем та пошуку ефективних рішень.

4. Площа сільськогосподарських угідь ТОВ «Сімекс-Агро» за останні три роки залишалася майже незмінною і у 2023 р. становила 1028 га. Уся площа сільськогосподарських угідь складається виключно з ріллі, що становить 100% земель. Скорочення чисельності персоналу на 13,3% у 2023 р. порівняно з 2021 р. пояснюється неможливістю забронювати всіх працівників та необхідністю мобілізації частини персоналу до Збройних Сил. ТОВ «Сімекс-Агро» спеціалізується на вирощуванні кукурудзи на зерно та пшениці. У сучасних умовах однією з основних цілей підприємства є підвищення ефективності роботи шляхом підвищення конкурентоспроможності та кваліфікації співробітників.

5. Аналіз складу персоналу підприємства є важливим елементом оцінки ефективності системи управління персоналом ТОВ «Сімекс-Агро». На 2023 р. більшість працівників на підприємстві складають чоловіки. За віковими категоріями найбільшу частку займають працівники у віці від 35 р. до 49 р., які становлять більше половини штату. Оскільки сільськогосподарське виробництво має свої особливості, значна частина працівників не володіє повною вищою освітою. Рівень плинності кадрів у 2023 р. склав 10,3 %, що є досить низьким показником, однак керівництву варто слідкувати за тим, щоб цей рівень не зростав.

6. Аналіз соціально-психологічного клімату в ТОВ «Сімекс-Агро» показав, що, незважаючи на загалом комфортну атмосферу в колективі, між деякими працівниками виникають конфлікти, які потребують вирішення. Соціально-психологічний клімат характеризується низьким рівнем згуртованості та взаємодії серед працівників. Для покращення атмосфери, а також для зміцнення співпраці та взаєморозуміння в колективі необхідно вжити відповідні заходи. У колективі спостерігається суперництво, відсутність прагнення уникати конфліктів, а також складнощі з адаптацією до нових умов і змін. Рівень співпраці та здатності досягати компромісів нижчий за середній. Тестування показало, що конфліктна ситуація у колективі є на середньому рівні. SWOT-аналіз виявив, що в ТОВ «Сімекс-Агро» недосконала система управління конфліктами та стресами, що негативно позначається на продуктивності працівників і впливає на імідж керівництва та колективу, призводячи до зниження ефективності роботи.

7. Управління конфліктами та стресовими ситуаціями в ТОВ «Сімекс-Агро» є складним процесом, що потребує системного підходу та постійного вдосконалення. Розробка та впровадження ефективної стратегії в цій сфері сприяють збереженню стабільності та досягненню успіху організації в сучасних умовах бізнесу. Алгоритм управління конфліктами залежить від їхньої природи, умов виникнення та розвитку. Враховуючи різноманітність ситуацій, що можуть призвести до конфліктів, необхідна система управління конфліктами на рівні

підприємства. Вона повинна включати задокументовані правила поведінки в конфліктних ситуаціях, органи, що регулюють конфліктну взаємодію, систему навчання конфліктологічним навичкам, а також моніторинг психологічної напруженості.

8. Таким чином, тимблдінг є дієвим засобом для подолання конфліктів у колективі, оскільки він сприяє зміцненню командної роботи, підвищенню рівня взаєморозуміння та згуртованості співробітників. Під час заходів з тимблдингу колеги отримують можливість краще пізнати один одного, навчитися ефективно комунікувати та знаходити спільні рішення у складних ситуаціях. Крім того, цей підхід сприяє розвитку навичок вирішення конфліктів, зміцненню лідерських якостей та покращенню психологічного клімату в організації. Медитація також виступає потужним інструментом для подолання конфліктів, оскільки знижує рівень стресу, покращує емоційний самоконтроль і підвищує здатність усвідомлено реагувати на ситуації. Медитація розвиває емпатію та терпимість, що сприяє кращому розумінню позицій інших і досягненню компромісів. Таким чином, вона може стати ефективним засобом для покращення комунікації та гармонії у колективі.

9. Аналізуючи зарубіжний досвід у вирішенні питань конфлікту інтересів у організаціях, можна зробити висновок, що багато розроблених механізмів цілком підходять для впровадження в ТОВ «Сімекс-Агро». Водночас варто врахувати, що ефективне впровадження цих передових підходів вимагає значних ресурсів. Найважливішим етапом є визначення відповідальних осіб, які будуть займатися реалізацією та виконанням цих механізмів. Слепе запозичення іноземного досвіду без врахування особливостей діяльності ТОВ «Сімекс-Агро» не гарантує позитивного результату. Натомість, підхід, що передбачає вибіркоче використання окремих інструментів з розумним підходом до їх відбору та впровадження, виглядає більш перспективним для формування української моделі управління конфліктами на сільськогосподарському підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Сила протилежностей. Київ: Фабула PRO, 2019. 176 с
2. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2020. №7 (39). С. 59-66.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2018. 512 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
6. Балановська Т.І., Восколупов В.В. Маркетинговий менеджмент у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2020. Том. 11. № 1. С. 5-14.
URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Біоекономіка/article/view/14431>
7. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
8. Батракова Т.І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. *Економічні студії Науково-практичний економічний журнал*. 2016. № 1(09). С. 7 – 11.
9. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182
10. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303-305

11. Біляк Ю. В. Конфлікт інтересів та шляхи його розв'язання в господарському товаристві корпоративного типу. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 49-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_12_14
12. Богоявленська Ю. В., Шестакова А. В., Антіпова, Г. В. Підвищення ефективності управління в організаціях через удосконалення управління конфліктами в умовах діджиталізації. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 59(1), С. 92–97. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.59-15>
13. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. № 11. С. 50–54.
14. Гавриш О. М., Федюнін С. А., Мартиненко М. О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному управлінні підприємств зв'язку. *Збірник наукових праць «Економічний простір»*. 2020. № 156. С. 120–123. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/548/531>
15. Гавриш О.М., Капелюшна Т.В., Пильнова В.П. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 51–57. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2020/9.pdf
16. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. Конфліктологія : навчальний посібник. Харків : Право, 2012. 128 с.
17. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент. Довідник для керівників та консультантів / за ред. Ф. Глазл; пер. з нім. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
18. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навчальний посібник Київ: Зв'язок, 2000. 152 с.
19. Іванова Н.С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *Вісник ДонНУЕТ*. 2022. № 1 (76). С. 6-15.
20. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2019. № 6. С. 36–42.
21. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13-18.

22. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6 (20). С. 128-137. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-128-137](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-128-137)
23. Корсакова А., Прокошенков С. Культура організаційної поведінки в умовах зовнішнього середовища. *Проблеми теорії і практики управління*. 2016. № 4. С. 45-50.
24. Кочерга А., Бондар-Підгурська О. Формування класифікації конфліктів як інструменту менеджменту промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-3>
25. Кравчук Ю., Шутяк І. Конфлікти в організації та методи їх врегулювання. *SWorldJournal*. 2021. № 5. С. 32–35. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-07-05-027>
26. Крутий О. М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. 2019. № 2. С. 1-14.
27. Мантур-Чубата, О. С., Сайко, А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 23. С. 230–233.
28. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 5 (2). С. 198-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_54
29. Назаров Н. Управління соціально-трудовими конфліктами: український та зарубіжний досвід. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2021. № 1 (15), С. 91-97 URL: <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/264>
30. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2024. №1(50). С.84-94. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682/652>

31. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: конспект лекцій / Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.
32. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: конспект лекцій. Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.
33. Полінкевич О. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг*. 2022. № 5(1), С. 23–36. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260869>
34. Політологічний словник: навч. посіб. для студ. Вищ навч. закл. / за ред. М.Ф. Головатого та О.В. Антонюка. Київ: МАУП, 2005. 792 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/kv_08.pdf
35. Ровенська В. В., & Єланська Н. М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI*. 2020. № 1, С.166–171. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.30>
36. Романець І.В., Маркова С.В., Головань О.О. Особливості управління конфліктами на КП НВК «ІСКРА». *Економіка і організація управління*. 2020. № 1. Вип. 37. С. 120-125.
37. Рябініна К.В. Актуальні проблеми конфліктології: теоретико-методологічний підхід. *Theories and Problems of Political Studies*. № 1. 2016. 16 с. URL : <http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8-ryabinina.pdf>
38. Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 101-105. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-19>
39. Семененко О. В. Організаційна культура як фактор управління конфліктами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2019. № 33, С.181–185. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-35>

40. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 384 с.
41. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 416 с.
42. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 271-275.
43. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник / упоряд. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Київ: Міленіум, 2022. 390 с.
44. Тєлегіна Д.М., Цимбал А.В, Шевчук О.А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. *Актуальні проблеми економіки і управління: Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПП імені Ігоря Скікорського*. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742>
45. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.
46. Третьяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів. *Бізнес інформ*. 2014. № 11. С. 331-336
47. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. В.М. Нагаєв. Харків : КП «Міська друкарня», 2022. 64 с.
48. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
49. Федоренко В. Г., Савенко О. О., Литвинінчук Л. Й.. Інструменти професійного відбору претендентів на вакантні посади. *Економіка та держава*.

2017. № 9. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/9_2017/7.pdf. (дата звернення 11.10.2024)

50. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.

51. Balanovska T., Wyrzykowska B., Voskolupov V. The role of digital competence of employees in marketing management of agricultural enterprises. *Bioeconomics and agricultural business*. 2020. Vol. 11. № 2. Pp. 5–17. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/14782>

52. Keijser Ch., Belderbos R., Goedhuys M. Governance and learning in global, regional, and local value chains: The IT enabled services industry in South Africa. *World Development*. 2021. Vol. 141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105398> (дата звернення: 23.09.2024).

53. Lewis A. Coser Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context. Waveland Press, 2003. 611 p.

54. Mostenska T. L., Mostenska T. G., Kyrylenko O., Novak V, Kovtun O. The role of climate at the individual and organizational levels in the perception of the organizational environment. *International Science Journal of Management, Economics and Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, P. 84-95. <file:///C:/Users/tetchaba/Downloads/j.isjmef.20230201.09.pdf>

55. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*. 2023. № 28(3). Pp. 595–601. URL: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (дата звернення: 23.09.2024).

56. Youcontrol : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/02012007/ (дата звернення 16.10.2024)