

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

Факультет права, публічного управління та адміністрування

Кафедра фундаментальних і приватно - правових дисциплін

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни

«Актуальні проблеми менеджменту: національні і міжнародні стандарти»

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ КОНФЛІКТАМИ У
ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав студент групи 1ММЮД

Ступеня вищої освіти магістр

Денної форми навчання

Бортник Сергій Геннадійович

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Самборська О.Ю.

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

Вінниця 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ВИРОБНИЧИХ КОНФЛІТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	5
1.1. Суть та види виробничих конфліктів у колективі	5
1.2. Класифікація та структура конфліктів	8
1.3. Методи дослідження виробничих конфліктів	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом	24
2.3. Дослідження управління виробничими конфліктами на підприємстві27
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	31
3.1. Прогнозування і профілактика виробничих конфліктів на підприємстві	31
3.2. Роль керівника у вирішенні виробничих конфліктів	36
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Основою будь-якої організації є люди (колектив), і без них функціонування організації неможливо. На сучасних підприємствах люди стикаються з безліччю проблем, необхідністю задоволення потреб, рішення та задоволення яких найчастіше приводить до виникнення конфліктних ситуацій різної форми і тяжкості.

Не існує єдиної думки відносно ролі конфліктів в організації. Існують протилежні думки: з одного боку науковці стверджують, що конфлікт негативно позначається на функціонуванні організації, дестабілізує її, призводить до стресів співробітників. Інші спеціалісти вважають, що конфлікти чинять позитивний вплив на діяльність організації, оскільки конфлікт дозволяє організації розвиватися, виходити на нові рубежі ринку, а це дозволяє співробітникам професійно і духовно розвиватися. Цілком справедливо визначити, що конфлікти в організації чинять двояку дію на неї: конфлікт може як зруйнувати організацію, так і згуртувати її. Отже, сучасному керівникові треба уміти контролювати конфлікти і управляти ними. Наявність актуальної, ефективної і об'єктивної системи управління процесами конфліктів дозволить не лише уникнути їх негативного впливу, але і направити їх на благо організації.

В житті не буває безконфліктних організацій: важливо, щоб конфлікт не був руйнівним, тому його потрібно підтримувати на оптимальному рівні, на якому конфлікт позитивно впливає на ефективність діяльності організації. Тобто наслідки конфлікту залежать в його ефективному управлінні.

Дослідженню проблем сутності, генезису та врегулюванню виробничих конфліктів присвячені праці як зарубіжних (Ч. Барнард, Р. Дарендорф, К. Вейк, Дж. Гелбрейт, А. Гоулднер, М. Крозьє, П. Лоуренс, У. Мастенбрук, Г. Саймон, Ф. Селзник, Л. Козер), так і вітчизняних вчених (І. Б. Гурков, А. К. Зайцев, П. І. Бородкін, А. Г. Здравомислов, А. І. Пригожин, А. І. Кравченко, А. М. Чуміков, М. П. Гандзюк, В. Г. Грибан, Негодченко О. С., Л. М. Ємельяненко, Скібіцька

Л. І., Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П., Семенченко А. В., Іванова О. Ю., Л. В. Долинська, М. С. Дороніна, Л. В. Балабанова, та ін.), які сформувавши ряд підходів до вирішення конфліктних ситуацій. Однак необхідно зазначити, що в їх роботах недостатньо вивченим є ряд питань, пов'язаних з аналізом природи, причин прояву та вирішення конфліктів, а також їх завчасним попередженням на сучасних підприємствах.

Мета курсової роботи - визначити основні причини виникнення колективних суперечок (конфліктів) у виробничій сфері з метою розробки заходів запобігання; розробити науково-методичний підхід щодо прийняття найефективніших управлінських рішень з урегулювання та вирішення конфліктних ситуацій.

Завдання курсової роботи:

- дослідити сутність виробничих конфліктів, встановити основні їх типи та причини виникнення у ході здійснення виробничої діяльності;
- провести аналіз системи управління виробничими конфліктами на прикладі діючого підприємства;
- визначити основні напрями врегулювання конфліктних ситуацій на підприємстві та встановити способи профілактики виникнення конфліктів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ВИРОБНИЧИХ КОНФЛІТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Суть та види виробничих конфліктів у колективі

Конфлікти виникають постійно у житті людини у всіх сферах життєдіяльності та мають різноманітні прояви і наслідки. Відповідно людина змушена знаходити способи управління ними, їх оцінювання, ідентифікування, зниження їхніх негативних наслідків, запобігання конфліктам тощо.

Розглянемо безпосередньо сутність поняття конфлікт. Саме слово «conflictus» в перекладі з латинської означає зіткнення. Питання, чого саме, вирішується абсолютно по-різному у різних авторів і залежить, насамперед, від загальної методологічної орієнтації дослідника [13, с.199].

В таблиці 1.1 наведені точки зору різних авторів на визначення поняття конфлікт [13, с.199].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конфлікт»

Автор	Визначення
В. С. Мерлиін	стан більш-менш тривалої дезінтеграції особистості, що виражається в загостренні дотеперішніх чи виникненні нових протиріч між різними сторонами, властивостями, відносинами і діями особистості
Я. Щепанський	це зіткнення, викликане суперечностями установок, цілей і способів дії по відношенню до конкретного предмету або ситуації
А. А. Єршов	зіткнення особистостей через несумісність потреб, мотивів, цілей, установок, поглядів, поведінки в процесі і в результаті спілкування цих особистостей
К.А. Абульханова-Славска	з інструментальної точки зору конфлікт виступає як один із засобів самоствердження, подолання тенденцій, які заперечуються особистістю. Конфлікт можна розуміти як процес: в цьому випадку він являє собою ситуацію незнайденого виходу, розвитку дій на шляху пошуку засобів стабілізації відносин
А. Г. Ковалев	це протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з вирішенням тих чи інших питань соціального й особистого життя

Таким чином, конфлікт можна визначити як зіткнення протилежних інтересів людей, спрямованих на досягнення індивідуальних цілей. Наслідки

конфлікту залежать в основному від того, наскільки ефективно управляє ним менеджер.

Існують чотири основних типи конфліктів, які розрізняються за складом їх учасників: внутрішньоособистісний (має місце всередині індивіда); міжособистісний; між особистістю і групою (виникає у разі, якщо особистість займе позицію, відмінну від позиції групи, коли очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особистості), міжгруповий [13, с.200]. Співвідношення між цими типами конфліктів схематично зображено на рис. 1.1.

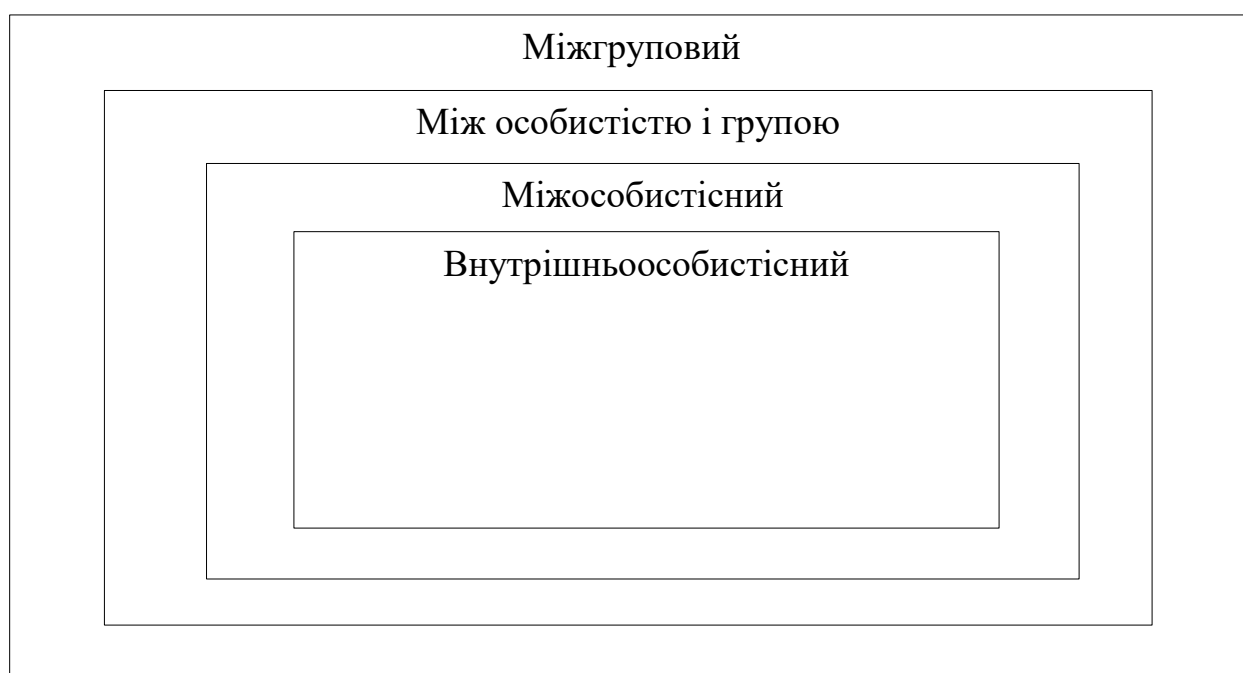


Рис. 1.1. Співвідношення між різними типами конфліктів

Виникнення конфліктів пов'язане з різного роду протиріччями. В організаціях вони в основному виникають через розбіжності в поглядах між співробітниками різних посад, викликані як особистісними характеристиками, так і умовами роботи [2, с.179].

Серед основних джерел виникнення виробничих конфліктів можна відзначити:

1. Ситуації, які передбачають постановку завдань одному підлеглому багатьма керівниками. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що

перед співробітником виникає необхідність вибору черговості (пріоритетності) виконання поставлених завдань, які часто необхідно виконувати терміново і практично в одні і ті ж терміни.

2. Ситуації, які мають назву «порочні зв'язки». Вони припускають відсутність чіткого розподілу обов'язків всередині колективу, а також відповідальності за неякісне виконання або навіть ігнорування покладених на працівників зобов'язань. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається обмеження інтересів працівника.

3. Ситуації, які передбачають наявність більше 7-8 осіб підлеглих. Відомо, що чим більше працівників, тим важче їх контролювати. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається певний поділ на групи всередині цього колективу, які або сприяють поліпшенню системи управління, або, навпаки, її руйнують.

4. Ситуації, які передбачають невизначеність організаційно-технологічних зв'язків. Вони припускають наявність налагоджених взаємозв'язків між функціональним розподілом обов'язків залежно від положення в структурі виробництва. Відповідно конфліктна ситуація виникає через слабку збалансованість робочих місць і рівня технологічних робіт.

5. Ситуації, які передбачають ненормований робочий день або ж жорсткий регламент режиму праці. Відповідно конфліктна ситуація виникає через постійне психічне перенапруження, фізичне стомлення, які є наслідком відсутності відпочинку та морального навантаження і супроводжуються помилками у робочому процесі.

6. Ситуації, які виникають через неправильну оцінку результатів праці. Відповідно конфліктна ситуація виникає через образу, яка згодом переростає від відсутності інтересу до роботи до різкого зниження продуктивності праці [2, с.178].

Конфлікт в організації практично завжди помітний, оскільки має певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників; зміна на

гірше взаємин із постачальниками та покупцями тощо.

Іноді керівництво підприємств недооцінює наслідки конфліктів, що виникають між працівниками, а іноді ігнорує їх, що неприпустимо, оскільки може привести до помилкових дій в управлінні. Необхідність управління конфліктами в кризових ситуаціях ставить перед керівниками підприємств питання щодо налагодження діалогу в колективі. Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть утворитися умови, які заважають досягненню цілей: незадоволення, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності праці [22, с.380].

Таким чином, виявлення причин конфлікту є одним із перших завдань при побудові схеми управління конфліктами загалом чи окремим конфліктом зокрема. Зрозуміло, що причин конфліктів існує безліч. Управління конфліктами повинно було б усувати причини конфліктів чи принаймні зменшувати можливість виникнення конфліктів із виявлених джерел.

1.2. Класифікація та структура виробничих конфліктів

У процесі реалізації завдання організації праці на підприємстві найчастіше виникають ситуації, коли інтереси і цілі працівників або керівників не збігаються. Це може призвести до конфліктів, що є наслідком невідповідності структури організації та поділу праці, а також непорозуміння у тому ж колективі в процесі діяльності. Конфлікти завжди виникають на основі протилежно спрямованих мотивів чи суджень. Такі мотиви і судження є необхідною умовою виникнення конфлікту. Вони характеризуються розбіжністю інтересів і ліній поведінки як окремих особистостей, так і груп осіб.

Розглядаючи конфлікт як процес, його безумовно можна поділити на певні фази, однією з яких є фаза зародження конфлікту чи початкова фаза. Конфлікт може зароджуватись по-різному: його можна очікувати чи він може

з'явитись несподівано, спонтанно. Безперечно очікуваний конфлікт дає певну можливість підготуватись, і, отже, ним порівняно легше управляти, а спонтанність конфлікту може внести певний хаос в процес управління конфліктом. Продовжуючи аналіз конфліктів на початковій фазі, варто зазначити, що іноді конфлікт можна розпізнати вже тоді, коли він перебуває на наступних після початкової фазах, а інколи він помітний відразу, тому доцільно розрізняти приховані та відкриті конфлікти. Цілком зрозуміло, що управління прихованими конфліктами буде характеризуватись певними труднощами у з'ясуванні реальних причин, сторін, предмета конфлікту тощо, тому вимагатиме інших підходів [10]. Наведемо на рис. 1.2 стадії конфлікту [Хмурова].



Рис 1.2. Стадії конфлікту на підприємстві

Вирішення конфлікту полягає в знятті суперечностей, що викликали конфлікт, і встановленні нормальних взаємовідносин між протиборчими сторонами. Важливим у даному випадку є усунення джерела конфлікту, а його врегулювання означає припинення конфліктних дій і ворожості, зниження значущості джерела, причин конфлікту. Зазвичай, це досягається за допомогою компромісів та переконання. Усунення конфлікту – зняття гостроти протиборства сторін, яке не усуває причин конфлікту.

Конфлікти в організації поділяються на види за кількома критеріями:

1. За характером впливу. Щодо цього критерію конфлікти поділяють на раціональні та ірраціональні. Перші являють таке зіткнення між співробітниками, в результаті якого підвищується результативність трудової

діяльності. Другі - це конфлікти, які несуть руйнівний характер і заподіюють істотну шкоду підприємству.

2. За характером причин: суб'єктивні і об'єктивні. Суб'єктивність причин і факторів являє собою неправильні дії з боку керівництва чи підлеглих, а об'єктивні причини конфлікту розкривають недосконалі механізми організаційного управління, грамотна коригування яких сприяє підвищенню ефективності підприємства.

3. По організаційній структурі: горизонтальні, вертикальні та змішані. Для горизонтального конфлікту характерно протиріччя між окремими напрямками організаційної діяльності. Вертикальні зачіпають різні рівні ієрархії. Саме вони складають близько 80% всіх конфліктів на підприємстві. Змішані конфлікти містять обидва види зіткнень.

4. За кількістю учасників. Даний показник дозволяє виділити внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові та міждержавні конфлікти. Всі вони мають місце бути в будь-якій організації. Однак проблема конфліктів на підприємстві торкається, в першу чергу, міжособистісні конфлікти. У таких ситуаціях на перший план виходять особистісні якості кожного учасника конфлікту: моральні, соціальні і психологічні властивості [15, с.312].

За класифікацією Міжнародної організації праці існує три види трудових конфліктів: індивідуальні конфлікти права; колективні конфлікти права; колективні конфлікти інтересів [6, с.203].

Конфлікт вважається індивідуальним, якщо у нього бере участь працівник або кілька працівників, у разі коли справа стосується індивідуальних прав або можливостей кожного з них. Це так звані конфлікти по вертикалі з адміністрацією. Індивідуальний конфлікт права, чи «скарга», може виникнути, якщо, наприклад, роботодавець звільняє працівника у зв'язку із порушенням правил Внутрішнього трудового розпорядку підприємства, у той час як працівник має доказати, що його поведінка не була значних порушень цих правил, і тому його звільнення є несправедливим і незаконним.

Конфлікт вважається колективним, якщо він стосується групи

працівників. Виходячи з особливостей сторін, виділяють наступні трудові конфлікти, а саме: між трудовим колективом і адміністрацією; між профспілковим комітетом і адміністрацією; між трудовим колективом і керівництвом калузі.

Конфлікти які стосуються питань впровадження і тлумачення існуючих прав відносяться до конфліктів права. Ці права можуть впливати з тексту закону, з письмового тексту колективного договору чи з контракту працівника. Тому конфлікти права можуть бути індивідуальними, так і колективними.

Конфлікти інтересів це колективні конфлікти які виникають на основі розбіжностей між сторонами соціально-трудова відносин при встановленні нових або зміні існуючих умов праці та виробничого побуту, при укладанні чи зміні колективного договору, угоди. У цьому разі не існує спеціального права, лише інтерес однієї зі сторін створює передумови для пошуку способу вирішення проблеми на основі компромісу [6, с.204].

Крупні конфлікти негативно впливають на роботу всього трудового колективу і можуть призвести до його розпаду. Неприязні почуття і взаємні образи, які виникають в процесі конфлікту, зберігаються у відносинах людей ще тривалий час, заважаючи їх взаєморозумінню, згуртованості. Для подолання цих наслідків необхідно багато сил, енергії, психологічних зусиль. Соціологічні дослідження свідчать, що втрати робочого часу від конфліктів, післяконфліктних переживань складають біля 15 % робочого часу, а продуктивність праці в післяконфліктній ситуації знижується на 10-17 % [4].

Бувають також дуже гострі, відкриті конфлікти:

- саботаж;
- страйк.

Однією з форм прояву конфлікту на підприємстві чи в цілій галузі національного господарства є страйк, який означає масовий виступ працівників і зупинку роботи. Слово «strike» (англ.) буквально означає спускати вітрила, знімати декорації. В українській мові поняття «страйк» використовується для позначення трудових конфліктів, оскільки в них праця виступає як знаряддя

влади, тиску на підприємців. Якщо трудящі позбавлені можливості впливати на рішення і якимось ділити владу, то вони використовують страйк в якості економічного засобу впливу [4].

Страйки почали виникати на зорі розвитку капіталізму. Нерідко вони закінчувались озброєними насильницькими конфліктами. Часто органи керівництва і вимоги страйку формувались під час самого конфлікту, під впливом негативних емоцій. Пізніше страйки трансформувались в класичні форми, для яких характерні вироблення програмних вимог, розвинута оргструктура, керована профспілкою з визначеними лідерами.

Таким чином, конфлікти як частина життя виникають у суспільстві між індивідами, організованими групами, інтереси яких протилежні. Уява про те, що конфліктів потрібно уникати, не повинна бути властива менеджменту. Такий погляд на проблему конфліктів тільки заважає менеджменту займати правильну позицію при управлінні підприємством. Менеджер повинен вміти управляти конфліктами, змінами, організаційним розвитком, стресами.

1.3. Методи дослідження виробничих конфліктів

Науковий метод – це історично сформований спосіб одержання безсумнівних фактів, які, на думку І.П. Павлова, є -повітрям будь-якої науки. Історія наукового пізнання виробила багато методів, кожний з яких має свої можливості, переваги й недоліки, порівняно з іншими методами. У цьому контексті некоректно говорити про гарні й погані методи, як, втім, і про пошук одного універсального інструменту – кожен з наукових методів може бути ефективним лише за умови досконалого володіння ним. Використання методу, серед іншого, передбачає чітке уявлення про те, де й коли його треба застосовувати, наскільки достовірні дані можна одержати за його допомогою [17, с.329].

У сучасній науці можна виділити такі основні методи, безпосередньо вживані в конфліктології: метод експертних оцінок, експеримент, метод

«картографії конфлікту», документальний метод, спостереження, метод опитування, моделювання, тести, соціометричні методи, ситуативний метод [12, с.14].

Метод експертних оцінок. Цей метод достатньо широко застосовується для прогнозування конфліктів, оцінки рівня латентних (прихованих) конфліктів та ін. Суть даного методу полягає у тому, що центром якісної та кількісної оцінки об'єктивних і суб'єктивних чинників, що впливають на конфлікт, стає думка фахівців, що спирається на їх професійний науковий і практичний досвід.

Експеримент. За допомогою моделей конфліктних ситуацій вивчається процес вирішення конфліктів. Проте проведення експерименту в конфліктологічній практиці має ряд особливостей, труднощів: дослідження міжособових конфліктів має організаційні труднощі; на основі модельованих конфліктів не завжди можна робити висновки стосовно життєвих ситуацій; немає упевненості у тому, що взаємозв'язки, виявлені в результаті експерименту, виявляться в реальних конфліктах; у експерименті важко змоделювати мотивацію, характерну для реальної конфліктної ситуації, а саме мотивація сторін є такою, що визначає для багатьох параметрів конфлікту [12, с.14]. Метод картографії конфлікту. Суть даного методу полягає в послідовному заповненні «карти» конфлікту, розділеної на декілька секторів з урахуванням кількості учасників аналізованого конфлікту. До карти заноситься основна проблема й інформація про учасників. Заповнення карти може відбуватися як самостійно, так і з участю конфліктуючих сторін. Це дозволяє з'ясувати думки і погляди конфліктуючих, їх спірні питання, цілі, прагнення, передбачувані дії опонентів, що сприяє моделюванню шляхів виходу з конфлікту і вирішення проблеми з найбільшою вигодою і якнайменшими втратами для всіх її учасників.

Документальний метод. Вивчення документів – один з найважливіших методів отримання інформації в конфліктологічних дослідженнях. Документи відображають різні прояви суспільного, виробничого життя і є цінним

джерелом фактологічного матеріалу для дослідника. Дослідник може дізнатися про конфліктуючі країни, групи і окремих людей в численних джерелах: законодавчий матеріал, особисті, архівні документи, статистичні дані, дані оперативного обліку, спеціальна література, преса, мікрофільми, магнітні стрічки, дискети, все більш популярним стає використання системи Інтернет [12, с.15].

Спостереження. Як міждисциплінарний метод застосовується для вивчення конфліктів різного рівня. В ході спостереження конфлікт сприймається безпосередньо. Це може бути забезпечено участю в конфлікті (спостерігач виступає одним з опонентів) і сприйняттям конфлікту із сторони (свідок, другорядний учасник, медіатор). Спостереження дозволяє оцінити дію багатьох чинників, їх «вагомість» і ефективність дії. При спостереженні забезпечується природність умов, в яких протікає конфлікт. Конфлікт спостерігається в динаміці.

Метод опитування. Мета його полягає в отриманні інформації про об'єктивні і суб'єктивні (думки, настрої, інтереси і т. п.) факти зі слів респондентів. Види опитування – анкетування, бесіди, інтерв'ювання, масові й експертні опитування. Головне – формулювання питань і техніка опитування. Характер питань визначається завданнями дослідження. При необхідності результати опитування можуть бути перевірені, підтверджені, доповнені, доповнені матеріалами, одержаними за допомогою інших методів [12, с.16].

Моделювання. Моделювання, дослідження явищ, процесів або систем об'єктів шляхом побудови і вивчення їх моделей. Наявність моделей розвитку конфліктних ситуацій дозволяє систематизовано представити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що істотно може підвищити якість схвалюваних управлінських рішень. Тести. Тест – стандартизовані завдання, за наслідками виконання яких судять про психофізіологічні й особові характеристики, а також знання і навички випробовуваного. Діагностична цінність тесту залежить від того, як він оформлений, сконструйований, обґрунтований, перевірений.

Соціометричні методи. За допомогою такого методу можна одержати «знімок» динаміки внутрішніх взаєностосунків у групі, дати якісну і кількісну оцінку внутрішньогрупових і міжгрупових процесів спілкування, виявити характер психологічних взаєностосунків, наявність лідерства, неформальних груп, конфліктних ситуацій тощо. В основі соціометрії лежить соціометричне опитування – необхідний набір питань, які задаються опитуваним з метою виявлення взаєностосунків з іншими членами групи. Результати опитування обробляються в соціоматрицях (таблицях) і соціограмах (схемах) [11, с.98].

Ситуативний метод. Дослідження конфліктів виступає найважливішою передумовою їх попередження і вирішення. Один з перспективних методів дослідження – ситуативний метод. Цей метод використовується в розрізі сучасного підходу менеджменту ситуативного. Ситуативний метод дослідження дозволяє виділити в об'єкті, що вивчається, таку структурну одиницю, в якій представлені всі основні властивості об'єкта. Потім можна зібрати банк реальних ситуацій. Його дослідження за допомогою ПК дозволяє встановити закономірності в розвитку об'єкта, що вивчається, які іншими методами виявити неможливо. Застосування ситуативного методу при дослідженні конфліктів має особливості, вони визначаються специфікою об'єкта дослідження. Застосування даного методу в дослідженні міжособових конфліктів показало його високу результативність. Цей метод може і повинен бути успішно використаний у всіх галузях конфліктології при вивченні конфліктів різних рівнів [12, с.17]. Застосування перерахованих методів та ступінь їх ефективності залежать від багатьох факторів, а саме від типу, виду та характеру конфлікту, можливих наслідків, наявних ресурсів, мети та завдань, які ставить перед собою менеджер під час аналізу конфліктних ситуацій.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА «АГРАНА Фрут Лука»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

«АГРАНА Фрут Лука» - підприємство у Вінницькому регіоні України. На орендованій землі в 900 га вирощується полуниця, малина, вишня і яблука.

«АГРАНА Фрут Лука» почала свою діяльність в 2001 році сільськогосподарського проекту компанії «Поділля ОБСТ» (зараз «АГРАНА Фрут Україна»), метою якого була поставка сировини для подальшої переробки.

З кожним наступним роком підприємство «АгрANA Фрут Лука» збільшувало площі своїх угідь, і до теперішнього часу досягло 1000 га [1]:

- Полуниця: урожай 1800 т / рік з 100 га землі
- Малина: урожай 100 т / рік з 15 га землі
- Вишня: 800 т / рік з 50 га землі
- Яблука для ринку свіжих фруктів: 5000 т / рік із 100 га землі

Вся продукція, що випускається, сортується, калібрується за розмірами, упаковується в різну споживчу упаковку. Завдяки цьому в межах короткого терміну, що дуже важливо для швидкопсувної продукції, відбувається підготовка високоякісного товару в роздрібній упаковці, враховуючи побажання замовників [1].

У ТОВ «АгрANA Фрут Лука» сформовані довгострокові цілі – зайняти першість на ринку у Вінницькій області, розширити діяльність по всій території України, створити зв'язки з новими закордонними партнерами. Головною середньостроковою ціллю цього підприємства сьогодні є збільшення обсягів надання послуг за рахунок розширення клієнтської бази. Що стосується короткострокових цілей, то ТОВ «АгрANA Фрут Лука» планує удосконалити систему розрахунків, розробити ефективну рекламну політику, вдосконалити

систему збуту тощо.

ТОВ «АгрANA Фрут Лука» складається з 10 ключових підрозділів, які умовно можна поділити на ті, які займаються виробничою та управлінською діяльністю. Особливістю організаційної структури товариства є те, що у період збирання врожаю агрономічна служба починає підпорядковувати десятки рільничих бригад, які безпосередньо займаються збором врожаю, їх праця є ручною, що спричинено особливостями плодо-овочевої галузі сільськогосподарства.

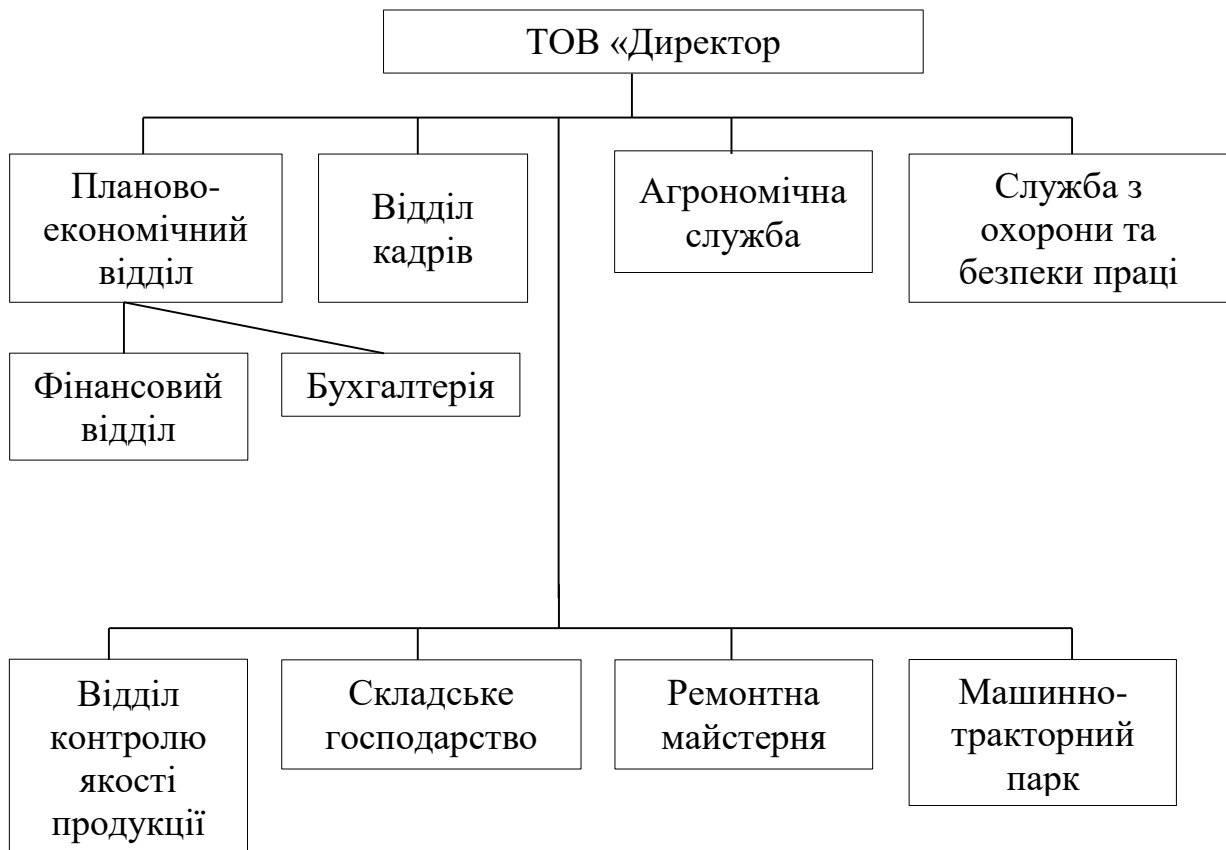


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «АгрANA Фрут Лука»

Кожен підрозділ товариства та його керівник є підзвітними директору ТОВ «АгрANA Фрут Лука», який, в свою чергу звітує перед зборами засновників і діяльність якого контролюється ревізійною комісією. В управлінській структурі підприємства спостерігається принцип єдиноначальності, тобто кожен працівник звітує перед своїм функціональним керівником. Розглянемо на рисунку 2.2 управлінську структуру досліджуваного товариства.

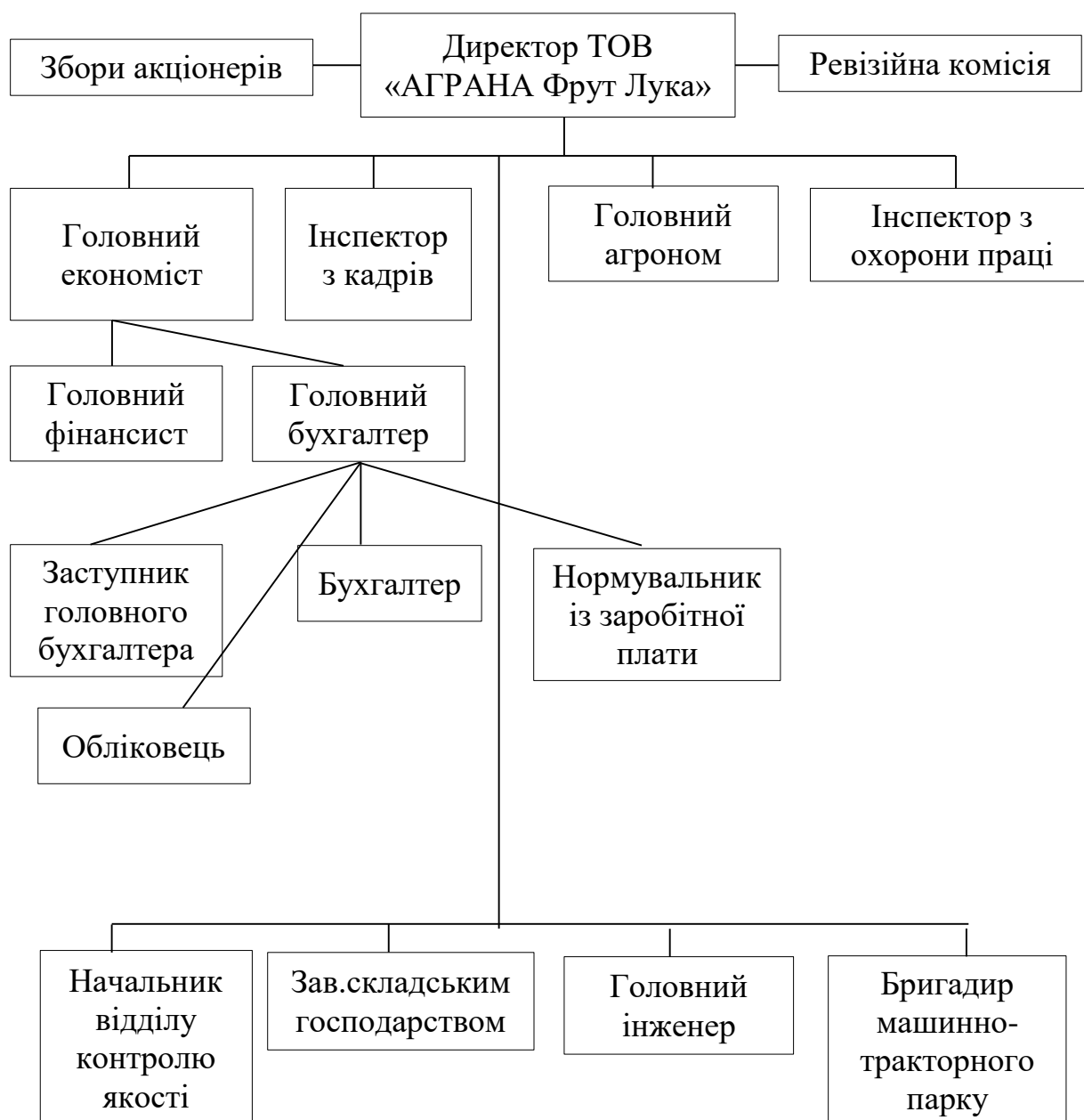


Рис.2.2. Управлінська структура ТОВ «АгрANA Фрут Лука»

Для здійснення економічної характеристики підприємства, відобразимо у таблиці 2.1 основні показники господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Результати господарської діяльності ТОВ «АгрANA Фрут Лука»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				+/-	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	900,5	900,5	900,5	-	-
Середньооблікова чисельність	52	52	52	-	-

працівників, осіб					
Фонд оплати праці, тис. грн.	2675	2814	3724	1049	139,2
Сукупні активи підприємства, тис. грн.	21605,35	19114,35	18114,35	-3491	83,8
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	7923,8	8798	14020,6	6096,8	176,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6467,5	7816,1	8580,9	2113,4	132,7
Валовий прибуток, тис. грн.	1456,3	981,9	5439,7	3983,4	373,5
Чистий прибуток, тис. грн.	1850	-2679,4	2587	737	139,8

На основі таблиці 2.1, можна побачити, що товариство у 2019 році отримало збиток у розмірі близько 2679 тис.грн., що негативно, відповідно, позначилося на загальному рівня рентабельності підприємства, дана криза виникла за рахунок виникнення непередбачуваних операційних витрат, які у «Звіті про фінансові результати» обліковуються під статтю «Інші операційні витрати». Якщо вже аналізувати звітний 2018 рік, то тут ситуація значно покращилася, тобто прибутковість підприємства склала 30,1%. При цьому у товаристві чисельність основних працівників та площа використовуваних угідь залишається незмінною протягом всього досліджуваного періоду.

Для здійснення будь-якої господарської діяльності підприємству необхідний капітал, розмір якого постійно змінюється під впливом обсягів затрачених ресурсів. Весь капітал підприємства поділяється на власний та залучений, який у свою чергу складається із короткострокового та довгострокового. Співвідношення власного та залученого капіталу показує наскільки підприємство залежить від позикових ресурсів сторонніх організацій (постачальників, банків тощо). Розглянемо у таблиці 2.2. структуру капіталу ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Таблиця 2.2

Склад і структура капіталу ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Види капіталу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення, (+/-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Власний капітал, всього	5782,6	32,2	3445	16	4872,7	25,6	-909,9	93,4
в т. ч.: статутний	10671	59,4	8390,5	39,1	9973,9	52,4	-697,1	93

капітал								
Залучений капітал,	12185,2	67,8	18039,4	84	14173,4	74,4	1988,2	106,6
в т.ч.: довгостроковий	11734,4	65,3	16090,7	74,9	13776,6	72,3	2042,2	107
короткостроковий	450,8	2,5	1948,75	9,1	396,85	2,1	-53,95	99,6
Всього	17967,8	100	21484,4	100	19046,1	100	1078,3	-

Найбільшу питому вагу у структурі капіталу підприємства має довгостроковий залучений капітал, основу якого складають довгострокові кредити банків. Сума власного капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду майже вдвічі менше за суму статутного капіталу, оскільки до складу першого входить нерозподілений прибуток, а у нашому випадку збиток. В згальному ж значенні обсяг всього капіталу у 2020 році збільшився на 1078,3 тис. грн відносно 2018 року за рахунок підвищення суми залученого капіталу.

Основними ресурсами, що використовуються у виробничій діяльності товариства є основні засоби та оборотні фонди, від ефективності використання яких залежить рівень прибутковості. Основні засоби являють собою сукупність матеріально-речових цінностей, що діють у натуральній формі протягом тривалого часу як у сфері матеріального виробництва, так і в невиробничій сфері, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом [3]. А оборотні фонди - це частина виробничих фондів підприємства, яка повністю споживається в кожному технологічному циклі виготовлення продукції та повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції [3]. Розглянемо у таблиці 2.3 ефективність використання засобів підприємства.

Таблиця 2.3

Забезпеченість ТОВ «Агрона Фрут Лука» засобами та ефективність їх використання

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				(+/-)	%
Вартість засобів підприємства, тис. грн.	19743,5	16921	13792,4	-5951,1	69,8

з них: основні засоби	12212	12415,5	9242,85	-2969,15	75,7
оборотні засоби	7531,5	4505,5	4549,55	-2981,95	60,4
Знос основних засобів, тис. грн.	4037,5	6472,2	7381,9	3344,4	182,8
Фондозабезпеченість (на 1 га), тис. грн.	13,6	13,8	10,3	-3,3	75,7
Фондоозброєність праці, тис. грн.	234,8	238,8	177,7	-57,1	75,7
Фондовіддача, грн.	0,1	0,08	0,6	0,5	600
Фондомісткість, грн.	0,1	12,6	1,7	1,6	1700
Рентабельність засобів підприємства, %	9,3	-15,8	18,8	9,5	x

У товаристві відбувається поступове зменшення вартості засобів підприємства, як основних, так і оборотних, що пов'язано із збільшенням суми зносу та поступовим їх знеціненням на ринку. При цьому фондовіддача підприємства поступово збільшується, що свідчить про підвищення ефективності використання фондів. Це також підтверджує зростання рівня рентабельності засобів підприємства, який у 2020 році сягнув 18,8%, що на 9,5% більше відносно 2018 року.

Найкращими показниками для економічного аналізу діяльності товариства є його ефективність (табл. 2.4). Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату від його діяльності й кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів. Підвищення ефективності можна досягти шляхом використання меншої кількості ресурсів для створення такого результату або за використанням такої самої кількості ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів для створення більшого результату.

Таблиця 2.4

Показники економічної ефективності сільськогосподарського виробництва
в ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Показники	Роки			Відхилення 2018 до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Вироблено товарної продукції (чистого	879,9	977	1557	677,1	76,9

доходу) в розрахунку на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн.					
1 грн. виробничих затрат, грн.	1,22	1,13	1,63	0,41	33,6
1 працівника, грн.	152380,8	169192,3	269626,9	117246,1	76,9
Отримано валового прибутку в розрахунку на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	161,7	109	604,1	442,4	273,6
1 грн. виробничих затрат, грн.	0,23	0,13	0,63	0,4	173,9
1-го працівника, грн.	28005,8	18882,7	104609,6	76603,8	273,5
Рівень рентабельності (на основі валового прибутку), %	22,5	12,6	63,4	40,9	x
Норма прибутку, %	7,4	5,8	39,4	32	x

Із розрахованих значень ефективності господарської діяльності підприємства видно, що результативність діяльності підприємства постійно зростає, незначний спад відбувся лише у 2019 році, але вже у наступному ситуація стабілізувалася. У 2020 році на одного працівника було отриманого більше на 76,6 тис. грн. валового прибутку, що майже вчетверо перевищує аналогічний показник 2018 року. Це пов'язано із зростанням обсягів виробництва та реалізації валової продукції та розширення її асортименту за рахунок введення нових сортів полуниці.

Отже, одним з головних стратегічних напрямків стабілізації та прискорення розвитку ТОВ «Агрона Фрут Лука» є активізація залучення інвестиційних ресурсів, оскільки від їх масштабів та спрямування залежить ефективність функціонування. Фінансове забезпечення плодючого виробництва вимагає системного формування стабільних джерел інвестування, серед яких основними мають бути власні кошти товариства, іноземні та українські інвестиції, кошти державного і місцевих бюджетів, пільгове кредитування тощо.

2.2. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом

У конкурентному середовищі підприємство прагне зміцнити своє економічне становище через досягнення переваг над конкурентами. Конкурентної переваги підприємство добивається, знижуючи витрати

виробництва чи пропонуючи кращий за якістю товар. Однією з важливих передумов конкурентоспроможності підприємства є наявність трудових ресурсів та їх раціональне використання. Від ефективності використання трудових ресурсів залежать показники обсягу виробництва продукції, рівень її собівартості та якості.

Достатня забезпеченість підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ступінь використання устаткування, машин, механізмів і як результат - обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Аналіз впливу трудових факторів на господарську діяльність будь-якого підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства працівниками за кількістю, структурою, кваліфікацією та культурно-освітнім рівнем. Розглянемо у таблиці 2.5 якісну структуру персоналу ТОВ «Агрона Фрут Лука».

Основну частку персоналу становлять особи молодого й середнього віку переважно чоловічої статі, жінки становлять лише третину від загальної кількості працівників. Більшість працівників підприємства мають вищу освіту, оскільки вони зайняті в управлінській діяльності та організації виробничих процесів. Працівники, що наймаються керівництвом на сезонні основі оформляються з допомогою трудового договору.

Таблиця 2.5

Якісна структура персоналу ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Показники	Чисельність працівників на кінець 2019 року	Питома вага, %
Групи працівників по віку, років		
до 20	4	7,7
від 20 до 30	20	38,5
від 30 до 40	15	28,8
від 40 до 50	11	21,2
від 50 до 60	2	3,8

Всього	52	100,0
Групи працівників по статі, чол.		
чоловіки	36	69,3
жінки	16	30,7
Всього	52	100,0
Групи працівників за освітою, чол.		
незакінчена середня	5	9,7
середня, середня спеціалізована	15	28,8
вища	32	61,5
Всього	52	100,0
За стажем роботи, років.		
до 5	7	13,5
від 5 до 10	15	28,8
від 10 до 15	30	57,7
Всього	52	100,0

Значення аналізу використання трудових ресурсів та фонду оплати праці зумовлено тим, що вони перебувають у тісному зв'язку з обсягом виробництва товарної продукції, а ріст продуктивності праці є основою підвищення ефективності виробництва і поліпшення всіх техніко-економічних показників роботи підприємства. Однією з важливих умов виробництва і зростання обсягу товарної продукції є збільшення виробітку продукції.

Продуктивність праці можна вважати найважливішим показником оцінки ефективності трудового потенціалу і одночасно ефективності економічного потенціалу. Адже важливою є не лише кількість часу відпрацьованого кожним працівником сільського господарства, але й обсяг виконаних робіт або кількість продукції, що її вироблено за одиницю відпрацьованого часу. Саме в цьому відображається професійний рівень працівника, рівень механізації, передові технології та інші фактори, що забезпечують високу продуктивність праці. Чим доцільніша діяльність людини, і ефективніше використовується час у процесі праці, тим вища її продуктивність [5, с.61].

Таблиця 2.6

Продуктивність, оплата праці та ступінь залучення трудових ресурсів ТОВ
«Агрона Фрут Лука»

Показники	Роки			Відхилення (+/-)
	2018	2019	2018	
Продуктивність праці (одержано)	152,4	169,2	269,6	117,2

чистого доходу від реалізації) в розрахунку на: 1 середньорічного постійного працівника, тис. грн.				
1 люд.-год., грн.	70,03	78,3	126,23	56,2
Середньомісячна оплата праці, грн.	3024	3365	3450	426
-працівників рослинництва	3400	3800	4250	850
-управлінських працівників	2968	3930	4514	1546
Кількість днів відпрацьованих одним працівником, днів	260	263	262	2
Показник трудової активності	1,1	1,12	1,11	0,01

Протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове зростання продуктивності праці в розрахунку і на одного працівника, і на одну людино-годино, що пов'язано із зростанням обсягів виробництва та підвищенням цін на готову продукцію, що реалізується.

Найважливішими факторами, які сприятимуть росту продуктивності праці у ТОВ «Агрона Фрут Лука», можуть бути:

- 1) структурні зрушення у виробництві: зміна питомої ваги окремих видів продукції (послуг) та виробництв;
- 2) підвищення технічного рівня виробництва: заміна діючих технічних засобів прогресивнішими, модернізація обладнання; механізація та автоматизація виробництва; застосування прогресивних технологій;
- 3) удосконалення управління, організації виробництва та праці: запровадження раціонального розподілу та організації праці робітників; поліпшення ергономічних характеристик праці;
- 4) галузеві фактори: збільшення робочого періоду при зборі врожаю;
- 5) введення та освоєння нових виробничих об'єктів: диверсифікація виробництва та розширення площ земельних угідь.

Таким чином, використання кадрів тісно поєднане із поставленими перед підприємствами завданнями. Таке поєднання має кількісний, якісний, часовий і просторовий аспекти і будується таким чином, щоб кадри знайшли застосування відповідно до своїх здібностей, а задачі підприємства виконувалися найбільш ефективно з точки зору строків, якості та обсягу виробництва при оптимальному використанні виробничих засобів у визначений

відрізок робочого часу. Застосування кадрів здійснюється в системі праці, в якій трудові ресурси та засоби виробництва пов'язані між собою.

2.3. Дослідження управління виробничими конфліктами на підприємстві

У господарських відносинах конфлікти мають особливе місце, оскільки їх перебіг суттєво відбивається, з одного боку, на стані та ситуації підприємства в цілому, а з іншого – зачіпають інтереси окремих учасників цих відносин. Головними причини виникнення виробничих конфліктів на підприємстві є: дефіцит ресурсів (матеріальних, людських, інформаційних тощо); взаємопов'язаність поставлених задач; розбіжності в інтересах, цілях, життєвих цінностей; особливості характеру особистості, манері поведінки та накопичений життєвий досвід.

Конфлікт на підприємстві може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути дисфункціональним і приводити до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації. Роль конфлікту в основному залежить від того, наскільки ефективно ним управляють.

З метою дослідження управління виробничими конфліктами у ТОВ «Агрона Фрут Лука» проведено опитування співробітників підприємства, на основі якого вивчено основні типи конфліктів, які виникають у робочому процесі. Співвідношення типів конфліктів на думку співробітників відобразимо на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Оцінка наявності конфліктних ситуацій у ТОВ «Агрона Фрут Лука»

Більшість працівників відмічають, що на підприємстві періодично виникають та існують внутрішньо фірмові конфліктні ситуації – між працівниками у середині відділів (23%), між окремими відділами та працівниками поза відділами (22%), між працівниками та керівництвом (35%). Конфлікти між працівниками та клієнтами підприємства відмітили 16% працівників. Лише 4% співробітників не спостерігають на підприємстві жодних конфліктних та стресових ситуацій. Таким чином, можна підтвердити гіпотезу щодо наявності проблеми, пов’язаної із високим рівнем конфліктності на ТОВ «Агрона Фрут Лука».

Далі було визначено можливі причини виникнення конфліктних та стресових ситуацій для різних типів конфліктів. Для працівників, які відмітили ті чи інші типи конфліктів були задані додаткові уточнюючі запитання щодо причин виникнення даних конфліктів та стресових ситуацій. Розглянемо основні причини виникнення конфліктів та стресових ситуацій (рис.2.4).

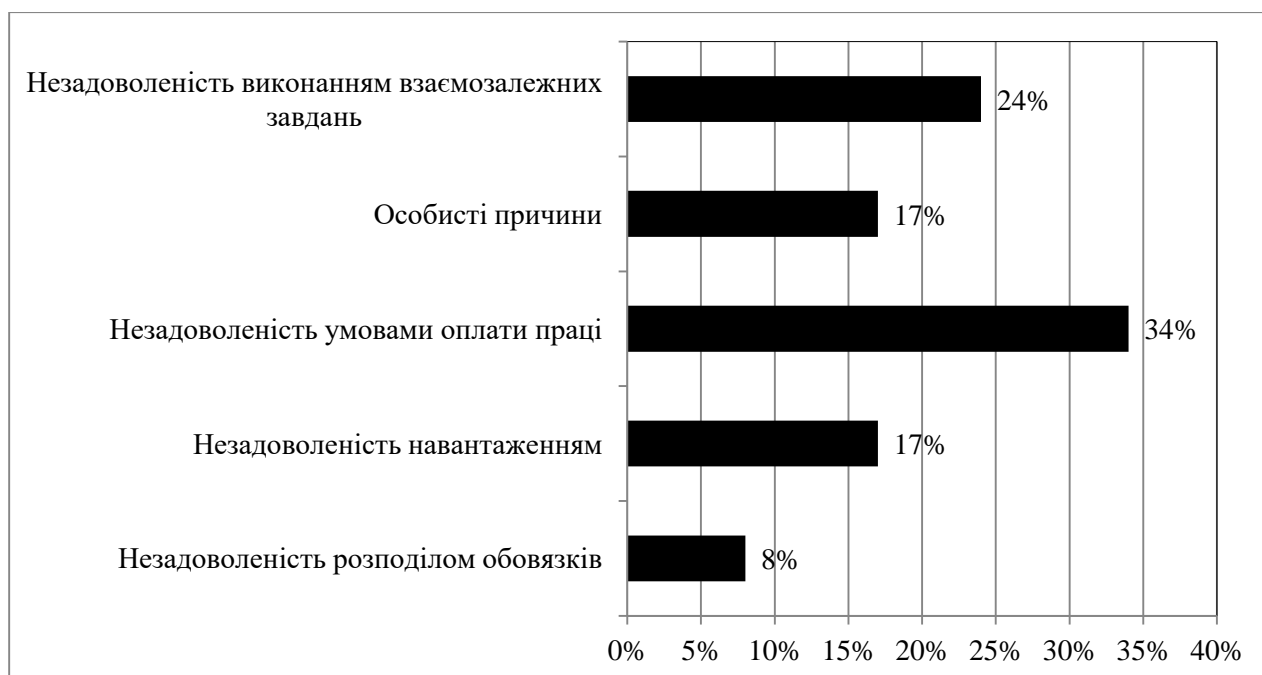


Рис. 2.3. Причини конфліктів у ТОВ «АгрANA Фрут Лука»

Працівники підприємства головними причинами виникнення конфліктів вважають незадоволеність умовами оплати праці (34%), незадоволеність виконанням взаємозалежних завдань (24%), незадоволеність навантаженням (17%), незадоволеність розподілом обов'язків (8%) та особисті причини (17%).

Серед особистих причин співробітники підкреслюють наступні якості своїх колег, які призводять до особистих конфліктів: безвідповідальна поведінка співробітників, зовнішній вигляд, надмінність у спілкуванні, замкненість, дратівливість, грубість, підлабузництво до керівництва тощо.

Для запобігання та вирішення конфліктів у ТОВ «АгрANA Фрут Лука» використовуються такі способи:

- Проведення періодичних нарад (раз на тиждень).
- Корпоративні заходи, орієнтовані на спільне проведення часу працівниками підприємства (визначеної періодичності немає, проте, проводяться не рідше, ніж раз у квартал).
- Відзначання у колективі свят та урочистих подій працівників (додає працівникам відчуття значущості, відчуття своєї особистості у колективі й причетності до нього).

- Проведення загальнокорпоративних тренінгів професійними тренерами на предмет побудови команди (тімблдинг), цікавих заходів, спрямованих на розвиток соціально-психологічних характеристик особистості.
- Спільні навчання працівників з метою підвищення їхніх професійних знань та навичок.
- Можливість для працівника швидше покинути робоче місце у разі потреби.
- Гумор у колективі, розповіді анекдотів, історій, присутність особливих «корпоративних» жартів.
- Розмови з працівниками про недопустимість конфліктів з колегами і можливість вирішення суперечок спокійним шляхом.

Таким чином, розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціально-психологічного клімату у колективі, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту. Після завершення конфліктів підвищується якість індивідуальної діяльності керівників та працівників.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Прогнозування і профілактика виробничих конфліктів на підприємстві

У кожної людини в житті є свої цілі, пов'язані з різними областями життєдіяльності. Кожен прагне досягти чогось свого або пробує що-небудь робити по-своєму. Але часто люди, пов'язані узами спільної ділової активності стикаються у своїх інтересах і тоді відбувається конфлікт, він дезорганізує людей, переводить їх у стан, коли їм починають керувати емоції, а не розум.

Оскільки всі організації є системами, створеними із взаємозалежних елементів, за неадекватної роботи одного з підрозділів (людини) взаємозалежність завдань може спричинити конфлікт. Дуже часто, в організаціях окремі підрозділи формулюють свої цілі, приділяючи більшу увагу їх досягненню, ніж досягненню загальних цілей організації, що може також спричинити конфлікт. Нерівномірний розподіл фінансових, матеріальних або людських ресурсів між групами часто породжує суперечки. Конфлікти часто виникають і загострюються через нездатність керівників розробити й довести до відома підлеглих точний опис посадових функцій, виробничих, службових обов'язків, вимог [25, с. 15-16].

Як свідчить практика, багато зовнішніх стимулів виникнення конфліктів можна передбачати й ліквідувати. Ці стимули пов'язано з циклічністю життєдіяльності виробничої системи, її природним розвитком і реформуванням (скорочення штатів, зміною розв'язуваних завдань тощо). Аналізуючи стимули, можна прогнозувати ймовірність виникнення конфлікту, а отже, розробляти шляхи запобігання його виникненню.

Прогноз конфлікту - це вказівка з визначеною імовірністю місця й часу виникнення майбутнього конфлікту, що базується на психологічному діагнозі

всіх компонентів і змісту конфлікту [3].

У прогнозуванні виробничих конфліктів виділяють два блоки дій: аналітичний і прогностичний (рис. 3.1).

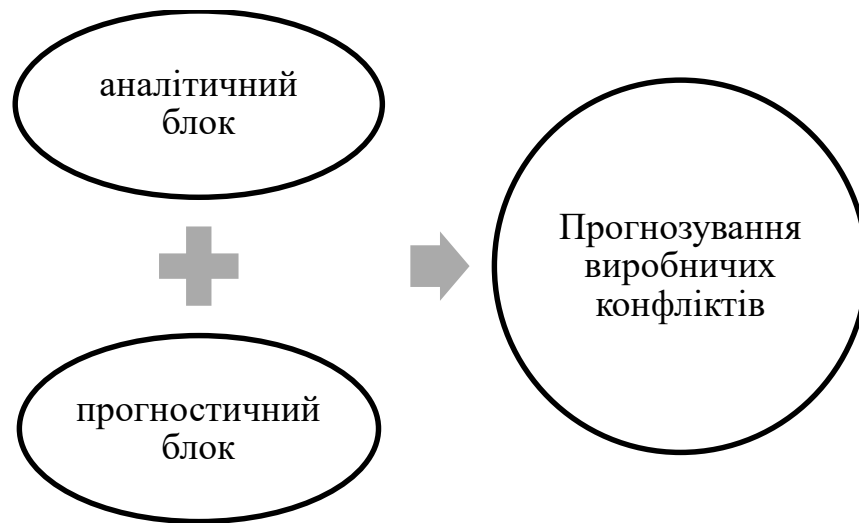


Рис. 3.1. Прогнозування виробничих конфліктів

До аналітичного блоку належать такі операції: виявлення соціально-психологічних характеристик можливих суб'єктів конфлікту; аналіз історії й теперішнього стану взаємин між ними; виявлення можливих або вже наявних компонентів суперечностей між суб'єктами; важливість цих компонентів для всіх членів колективу; визначення умов, за яких дисгармонія у взаємодіях здатна привести до виникнення конфліктної ситуації; уточнення соціально-психологічних характеристик усіх співробітників, що можуть узяти участь у конфлікті, і аналіз їхніх можливих стосунків із імовірними учасниками конфлікту [9].

На основі проведеного аналізу здійснюються операції прогностичного блоку. До них належать: визначення можливих стратегій поведінки безпосередніх учасників конфлікту; виявлення можливої інтенсивності конфліктної взаємодії; уточнення стратегії поведінки інших сторін, що зможуть узяти участь у конфлікті чи ухилитися від нього; визначення можливих шляхів розв'язання конфлікту, його гостроти, тривалості та передбачуваних наслідків [9].

Профілактика конфліктів являє собою такий вид управлінської

діяльності, який полягає в завчасному розпізнаванні, усуненні або ослабленні їх передумов. В роботі щодо попередження конфліктів будь-якого рівня не можна сподіватися на використання якихось швидкодіючих засобів. Це робота не епізодична, не разова, а систематична. Найнадійнішим способом профілактики конфліктів у ТОВ «Агрона Фрут Лука» є створення в колективі такої морально-психологічної атмосфери, яка виключала б саму можливість виникнення причин, що призводять до конфліктів. Досягнення цієї високої мети можливе тільки внаслідок послідовного здійснення цілого комплексу продуманих заходів щодо зміцнення відносин співпраці та взаємодопомоги між людьми. Він включає такі методи [24, с.130]:

– метод згоди - припускає проведення заходів, спрямованих на залучення потенційних учасників конфлікту до загальної справи, під час здійснення якої у можливих супротивників з'являються загальні інтереси, вони краще пізнають один одного, звикають співпрацювати, спільно вирішувати проблеми, що виникають;

– метод симпатії - розвиває здібності до співчуття товаришам по роботі, партнерам, готовності надати їм практичну допомогу, зрозуміти їхній внутрішній стан. Цей метод дозволяє виключити із взаємин невмотивовану ворожість та агресивність. Використання цього методу надто важливе в кризових ситуаціях, коли вираження співчуття та широка й оперативна інформація про перебіг подій набувають особливо важливого значення;

– метод збереження репутації партнера. При виникненні будь-яких розбіжностей найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є визнання гідності партнера, вираження належної пошани до його особи. Визнаючи гідність і авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо відповідне ставлення партнера до нашої гідності й авторитету;

– метод взаємного доповнення. Він припускає спиратися на такі здібності одних членів колективу, яких бракує в інших. Цей метод особливо важливий при формуванні робочих груп, які в цьому випадку виявляються міцними та неконфліктними;

– метод психологічного заохочення. Він базується на тому, що настрої людей, їхні почуття піддаються регулюванню, потребують певної підтримки. Для цього необхідно проводити ювілеї, презентації, різні форми проведення сумісного відпочинку. Ці та подібні до них заходи знімають психологічну напругу, сприяють емоційній розрядці, викликають почуття взаємної симпатії і, таким чином, створюють морально-психологічну атмосферу в організації, що сприяє профілактиці виникнення конфліктів [24, с.131].

Для профілактики конфліктів у ТОВ «Агрона Фрут Лука» важливе значення має організація правильного спілкування членів колективу. Спілкування як засіб згуртування трудового колективу виконує пізнавальну, комунікативну та регулятивну функції.

Пізнавальна функція полягає в тому, що члени колективу чи групи, спілкуючись, обмінюються інформацією про себе, своїх товаришів, шляхи та методи виконання поставлених перед ними завдань. У процесі такого обміну у кожного зі членів колективу з'являється можливість дізнаватися про ефективніші прийоми та методи роботи, співвідносити свій індивідуальний стиль її виконання із загальним та виконувати так свою роботу, щоб це відповідало правилам та методам, прийнятим у даному колективі. А це формує необхідну для нормального функціонування колективу трудову єдність [7].

Комунікативна функція полягає в тому, що члени колективу, спілкуючись, формують свій та загальноколективний емоційний стан. Спілкування може супроводжуватися ефектом співчуття, співучасті, взаєморозуміння та сприяти емоційній розрядці стану людини, але може створювати і певний рівень емоційної напруженості, психологічний бар'єр упередженості, неприйняття, відчуженості.

Регулятивна функція полягає у впливі членів колективу на своїх товаришів по роботі, на їх поведінку, дії, активність, систему ціннісних орієнтацій. Вона регулює взаємодії членів колективу та формує відносини, здебільшого, по вертикалі (у системі керівник – підлеглий). Важливу роль у формуванні цих відносин відіграє керівник. Ефективність його впливу на

колектив значною мірою залежить від організації спілкування з підлеглими. Керівник повинний бути неупередженим, однаково вимогливим до всіх підлеглих. Але вимогливість спрацьовує тоді, коли вона організаційно продумана, психологічно обґрунтована і виражена у формі, що відповідає моральним нормам [7].

Таким чином, окрім зазначених, запропонуємо такі шляхи уникнення та профілактики конфліктних ситуацій в колективі ТОВ «Агрона Фрут Лука»:

- 1) створити таку систему оплати праці, яка б чітко відображала внесок працівника у діяльність підприємства із використанням преміальної політики;
- 2) забезпечити участь працівників у формуванні та розподілі прибутку підприємства;
- 3) створити відкриту інформаційну базу щодо проведення кадрових перестановок;
- 4) залучати працівників до процесу прийняття управлінських рішень;
- 5) забезпечити гнучкий режим зайнятості працівників, гнучкий режим праці та гнучкий режим відпочинку.

Головною ціллю профілактики виробничих конфліктів є усунення всіх можливих причин їх виникнення та створення сприяливого морально-психологічного мікроклімату. Наслідки вконфліктних ситуацій, що все ж таки будуть виникати у виробничому процесі напряду залежатимуть від швидкості реакції керівництва, оскільки у 50 % випадків вони можуть бути позитивними. Ефективне управління виробничими конфліктами позитивно впливає на систему управління персоналом в цілому, підвищує рівень мотивації працівників, а в перспективі спостерігатиметься підвищення продуктивності праці і, відповідно, прибутковості підприємства.

3.2. Роль керівника у вирішенні виробничих конфліктів

Рідко який керівник може бути застрахований від появи конфліктних ситуацій в своєму колективі. Напружені робочі відносини можуть виникнути

між співробітниками, іноді вони виливаються в протистояння угруповань, також випадки непорозумінь і розбіжностей між підлеглими і адміністрацією. Напевно кожному з нас доводилося зіштовхуватися з конфліктними ситуаціями. Конфлікти проявляються в діяльності всіх соціальних інститутів, соціальних груп, у взаєминах між людьми й відіграють ключову роль у житті окремої людини, родини, колективу, держави, суспільства й людину в цілому. Протиріччя існують завжди і на всіх рівнях – в середині особистості, у міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах в організації, між організаціями тощо. В улагоджуванні конфліктів, управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях винятковою, вирішальною вважається роль керівника. Це зумовлено тим, що керівник будь-якого рангу й рівня є особою, яка з погляду свого службового становища зацікавлена як у підтриманні конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, що йдуть на користь загальній справі, так і в запобіганні, найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що завдають своїми негативними наслідками шкоди спільній роботі [19, с.100].

Головне для керівника – надихнути співробітників, забезпечити їхню погоджену взаємодію, уберегти від незаслужених образ, що неминуче породжують розлад, відвести від егоїзму та нездорової конкуренції. Посередницька й арбітражна ролі керівника в умовах конфліктної взаємодії членів трудового колективу.

При характеристиці посередницької й арбітражної ролі керівника в конфліктних ситуаціях важливо прийняти до уваги таке положення: управління персоналом, включаючи і розв'язання конфліктів, не зводиться до видачі розпоряджень, командуванню людьми; це скоріше турбота про раціональне використання людського ресурсу з погляду інтересів як організації (підприємства), так і кожного працівника окремо. Причому менеджер повинен рахуватися з інтересами засновників (власників) підприємства, найманих працівників фірми, споживачів вироблених товарів і послуг, постійно бачити можливий в рамках ринкових відносин незбіг інтересів різних соціальних груп і

їх представників – розбіжність, що часто стає і джерелом складних проблем, причиною виникнення конфліктів [14, с.124].

Головне завдання директора ТОВ «АгрANA Фрут Лука»: вміти регулювати - визначити і увійти у конфлікт на початковій стадії. Встановлено, що, якщо менеджер входить і управляє конфліктом у початковій фазі, він розв'язується на 92%; якщо на фазі підйому – на 46%, а на стадії загострення, коли пристрасті загострилися до межі – на 5%, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Коли сили віддані боротьбі (стадія «загострення»), настає спад. І, якщо конфлікт не розв'язаний у наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду можуть бути притягнуті для боротьби нові способи та сили.

До основних інструментів, які дозволяють керівнику ТОВ «АгрANA Фрут Лука» швидко та ефективно вирішувати конфлікти, які виникають в колективі, можна віднести:

- по-перше, знання способів профілактики, попередження та усунення конфліктів, а також володіння навичками практичного використання зазначених способів на практиці.

- по-друге, вміння правильно вести ділову бесіду. Виконання керівником головних вимог при проведенні бесіди зі співробітниками – створення доброзичливої, довірчої обстановки, вміння коректно і зацікавлено вислухати співрозмовника, здатність сприймати невербальну інформацію під час бесіди – це прямий шлях до його участі у виявленні, запобіганні та вирішенні конфліктів або стресових ситуацій.

- по-третє, володіння навичками проведення критичного розбору діяльності підлеглих співробітників. Невиконання ним правил критики, які вироблені багаторічним досвідом спілкування людей, є поширеною помилкою, що призводить до загострення відносин в колективі, створення конфліктної або стресової ситуації. Критикувати співробітників – об'єктивна необхідність в роботі будь-якого керівника. Але при цьому він повинен показувати особистий приклад коректного, конструктивного ставлення до ситуації, не допускати

ущемлення особистого статусу і почуття власної гідності критикованого співробітника. Виходячи з цього, керівнику не слід: критикувати кого-небудь в присутності третіх осіб, починати розмову безпосередньо з критики, піддавати розбору особисті якості, а не дії співробітника.

- по-четверте, вміння керівника поєднувати ділову активність з повноцінним відпочинком, шукати задоволення в роботі, разом з підлеглими радіти успіхам і засмучуватися невдачам, знімати психофізіологічне перенапруження, переривати позитивними емоціями ланцюг стресових станів, влаштовувати психологічні паузи при гострих конфліктах. Забезпечення хорошого відпочинку співробітників, включаючи раціональне використання вільного часу, підтримання їх здоров'я, тобто стану повного фізичного, духовного і соціального благополуччя – ось предмет першочергової турботи керівника. Це піднімає діловий настрій людей, збільшує їх енергію, підвищує життєвий тонус і, в кінцевому рахунку, допомагає долати конфлікти і стреси [19, с.102].

На ефективність врегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його розв'язання. Володіючи владою стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожний із типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач). Існує два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту. Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра. Другий підхід полягає в тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими - ролі третейського судді, помічника та спостерігача. Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів. Після конфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї поведінки. Відбувається

корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Керівникові з метою зняття після конфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що мало місце, щоб не допустити виникнення негативних моментів у стосунках, упередженості. Необхідний щирий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії [18, с.240].

Запобігати конкретним конфліктам можна, змінюючи ставлення працівника до проблемної ситуації, а також поведінки в ній, а ще впливаючи на психіку й поведінку опонента. Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівникові осмислити свої дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих [14, с.125].

Отже, роль керівника є дуже важливою, так як саме від нього залежить мир і злагода в колективі, його розвиток, успішність та ефективність діяльності організації. Тому головне завдання керівників будь-якого рівня повинно полягати в тому, щоб зосереджуватися на підвищенні власної майстерності, вихованні в собі відповідних якостей, набутті досвіду успішного ведення управлінської діяльності, що є запорукою високої ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Виробничий конфлікт – це приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин, утворюють процесі спільної виробничої діяльності. Виробничі конфлікти мають ряд специфічних особливостей: можливо порушення роботи організації, поширюються що розбурхують чутки, зростає емоційна напруга, активізуються профспілки, люди переходять до активних дій, можливе залучення влади й судових інстанцій. Успішне і грамотне дозвіл конфліктів з виробництва є запорукою підвищення ефективності функціонування організації.

ТОВ «АгрANA Фрут Лука» -садівниче підприємство у Вінницькому регіоні України. На орендованій землі в 900 га вирощується полуниця, малина, вишня і яблука. Одним з головних стратегічних напрямків стабілізації та прискорення розвитку ТОВ «АгрANA Фрут Лука» є активізація залучення інвестиційних ресурсів, оскільки від їх масштабів та спрямування залежить ефективність функціонування.

У 2019 році отримало збитку у розмірі близько 2679 тис. грн., що негативно, відповідно, позначилося на загальному рівня рентабельності підприємства, дана криза виникла за рахунок виникнення непередбачуваних операційних витрат, які у «Звіті про фінансові результати» обліковуються під статтю «Інші операційні витрати». Якщо вже аналізувати звітний 2018 рік, то тут ситуація значно покращилася, тобто прибутковість підприємства склала 30,1%. Протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове зростання продуктивності праці в розрахунку і на одного працівника, і на одну людино-годино, що пов'язано із зростанням обсягів виробництва та підвищенням цін на готову продукцію, що реалізується.

Працівники ТОВ «АгрANA Фрут Лука» головними причинами виникнення конфліктів вважають незадоволеність умовами оплати праці, незадоволеність виконанням взаємозалежних завдань, незадоволеність навантаженням, незадоволеність розподілом обов'язків та особисті причини.

Серед особистих причин співробітники підкреслюють наступні якості своїх колег, які призводять до особистих конфліктів: безвідповідальна поведінка співробітників, зовнішній вигляд, надмінність у спілкуванні, замкненість, дратівливість, грубість, підлабузництво до керівництва тощо.

Усвідомлення неминучості виникнення конфліктних ситуацій, які перманентно виникатимуть в трудовому колективі – основа вивіреного підходу до розуміння природи конфліктів, а відтак – попередження та розв’язання їх. Сприйняття неминучості існування конфліктних ситуацій, по суті, є одним із методів їх врегулювання, сприяє збереженню сприятливого трудового клімату в колективі.

На підприємстві дуже важливо прагнути до швидкого і повного вирішення конфліктів, інакше вони можуть стати постійними. Важливе значення при цьому має створення сприятливої атмосфери співпраці, доброзичливих міжособистісних відносин членів колективу в процесі трудової діяльності. Це одне з найперших завдань керівника організації. Адже ефективно управляти - це вміння створювати таку атмосферу, в якій з мінімальними втратами реалізовувалися б поставлені перед організацією завдання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграна Фрут Лука: офіційний сайт підприємства. Режим доступу: <http://www.agrana.ua/pro-nas/agrana-frut-luka/>
2. Біловодська О.А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємства Економіка і суспільство. 2019. Випуск 10. С.177-182.
3. Вільна енциклопедія. Вікіпедія. Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki.
4. Виробничі конфлікти в колективах і соціально-психологічні методи їх регулювання. Режим доступу: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/psep/2013/13-33/page12.html>
5. Дідур К.М. Продуктивність праці та її оплата в сільськогосподарських підприємствах Агросвіт. 2013. №7. С. 60-67.
6. Жижко Т.А. Вирішення конфліктів у соціально-трудових відносинах. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. С. 200-205.
7. Коваленко Л.В. Соціально-трудові конфлікти та напрями роботи щодо їх запобігання. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?
8. Конопацька О. М. Конфлікти в трудових колективах і шляхи їх подолання. Юридична психологія та педагогіка. 2014. № 1. С. 100–105.
9. Конфліктологія (семінари). *Режим доступу:* http://studies.in.ua/conflict_seminar/
10. Криса О.Й. Управління конфліктами на засадах їх класифікації. [Електронний ресурс]. *Режим доступу:* <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/20323/1/68-337-342.pdf>
11. Лепейко Т. І. Менеджмент: навч. посібн. Харків. Вид. ХНЕУ. 2010. 204 с.
12. Миронова О. М. Конфліктологія: навчальний посібник. Харків. Вид. ХНЕУ. 2011. 168 с.
13. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Випуск 5.

Частина 2. С. 198-201.

14. Никончук В.М. Роль та дії керівника у процесі розвитку конфлікту. Інноваційна економіка. 2013. №4. С. 122-126.

15. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум: навчальний посібник. Київ. Кондор. 2010. 581 с.

16. Профілактика та вирішення конфліктів: методичний посібник. Укладач: Виноградова В.Є. Київ, Видавництво КМЦППК. 2013. 40с.

17. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання. В.Ф.Орлов, О.М.Отич, О.О.Фурса. Київ. ДЕГУТ. 2008. 422 с.

18. Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012. №48. С. 236-242.

19. Сидорко І. Роль керівника в управлінні конфліктами у колективі. Педагогічний процес: теорія і практика (Серія: Психологія). 2019. №1(56). С.100-105.

20. Скриньковський Р.М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємстві. Бізнес-інформ. 2018. №4. С. 268-273.

21. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Бізнес Інформ. 2012. № 10. С. 271–274.

22. Топоркова І.В. Управління конфліктами у кризовій ситуації в цілях підвищення фінансової безпеки підприємства. Економіка і суспільство. 2019. Випуск 10. С. 377-383.

23. Хмурова В.В., Новак О.С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. Режим доступу: http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Hmurova2015060405.pdf

24. Циганюк К.В. Сучасні методи попередження та вирішення конфліктів в організаціях. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2012. С.129-132.

25. Щербакова Е.С. Эффективное управление конфликтами в организации. Экономические науки. 2011. №1. С. 15-16.