

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій**

Кафедра управлінських технологій

Седній Євгеній Юрійович

УДК 331.109:005

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління трудовими конфліктами в діяльності підприємства»

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з реалізацією комплексного підходу до впровадження механізму управління трудовими конфліктами в діяльності підприємства в умовах сучасного виробничого підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження, аналіз та узагальнення теоретичних положень щодо механізму управління трудовими конфліктами в діяльності підприємства і обґрунтування шляхів його удосконалення в умовах виробничого підприємства «Пральний комплекс «Діамант».

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено сутність, завдання та функції механізму управління трудовими конфліктами в діяльності підприємства. Проаналізовано методичний інструментарій управління трудовими конфліктами в діяльності підприємства. Діагностовано і оцінено ефективність механізму управління конфліктами діяльності виробничого підприємства «Пральний комплекс «Діамант». А також запропоновано шляхи удосконалення механізму управління трудовими конфліктами діяльності підприємства «Пральний комплекс «Діамант».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 81 стор., 19 рис., 11 табл., 37 дж., 4 додатків.

Ключові слова: підприємство, виробництво, ситуації, механізм, управління, конфлікти, оцінка.

ANNOTATION

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the implementation of a comprehensive approach to the implementation of the labor conflict management mechanism in the company's activities in the conditions of a modern manufacturing enterprise.

The purpose of the qualification work is the research, analysis and generalization of theoretical provisions regarding the mechanism of labor conflict management in the company's activities and substantiation of the ways of its improvement in the conditions of the production enterprise "Laundry complex Diamant".

In order to achieve the goal, the essence, tasks and functions of the labor conflict management mechanism in the company's activities were investigated in the qualification work. The methodical toolkit for managing labor conflicts in the enterprise is analyzed. The effectiveness of the conflict management mechanism of the production enterprise "Diamant Laundry Complex" was diagnosed and evaluated. Ways to improve the labor conflict management mechanism of the Diamant Laundry Complex were also proposed.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 81 pages, 19 figures, 11 tables, 37 pages, 4 appendices.

Key words: enterprise, production, situations, mechanism, management, conflicts, assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	8
1.1. Теоретичні основи управління конфліктами.....	8
1.2. Управління конфліктами в трудових колективах та їх типологія	13
1.3. Методи вирішення трудових конфліктів, причини та наслідки.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ «ПРАЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ДІАМАНТ».....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності «Пральний комплекс «Діамант» .	32
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства	38
2.3. Управління конфліктом та конфліктними ситуаціями в підприємстві «Пральний комплекс «Діамант»	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ «ПРАЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ДІАМАНТ».....	51
3.1. Розбудова системи врегулювання конфліктних ситуацій в підприємстві «Пральний комплекс «Діамант»	51
3.2. Впровадження заходів з удосконалення управління трудовими конфліктами в підприємстві «Пральний комплекс «Діамант».....	56
3.3. Оцінка економічних показників ефективності впровадження заходів з вдосконалення управління конфліктами на підприємстві «Пральний комплекс «Діамант»	63
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конфлікт є невід'ємною частиною людського життя. У кожній сфері людського життя існує потенціал для конфлікту, який виникає на основі повсякденних розбіжностей у думках, поглядах, потребах, бажаннях, інтересах і способах життя. Ці відмінності можуть породжувати конфлікти і суперництво, порушуючи особистий або міжособистісний мир і емоційну рівновагу, що призводить до подальшої ескалації та посилення конфлікту.

Пересічна людина проводить більшу частину свого життя на роботі, взаємодіючи з колегами, керівниками, підлеглими, діловими партнерами або клієнтами. Під час такої взаємодії у спілкуванні виникають розбіжності в думках і поглядах, які призводять до конфліктів і суперечок між членами групи та групою в цілому. У свою чергу, конфлікти, що виникають всередині організації, можуть відігравати важливу роль і впливати як на членів групи (членів команди), які є сторонами конфлікту, так і на діяльність організації в цілому.

Соціологія розглядає конфліктну проблематику як одну з найактуальніших, оскільки суспільне життя, соціальні процеси та соціальні явища тісно пов'язані з цією проблематикою. Вивчаючи конфлікт, соціологів насамперед цікавлять мотиви, які спричинили конфліктну ситуацію.

Обговорюючи конфлікти, багато підприємців і політичних лідерів намагаються звести питання управління до уникнення або пом'якшення конфліктів. Конфлікти розглядаються як сигнали про неприємності та необхідність знайти винних, щоб уникнути повторення помилок. Не завжди конфлікти є настільки невизначеними та некерованими, що перешкоджають процесу комунікації та злагодженості на роботі. Потенційні позитивні можливості, які несе в собі конфлікт, є значними. Тільки через протистояння команда може стати єдиним соціальним організмом. Позитивна конфронтація сприяє як ефективності команди в цілому, так і компетентності окремих її членів.

Конфлікти займають особливе місце в суспільстві та житті кожної людини. Управління конфліктами є однією з найбільш актуальних і важливих сфер діяльності менеджера, оскільки від його вміння вирішувати конфліктні ситуації залежить не тільки успішність управлінської діяльності в цілому, але й успіх у вирішенні конфліктних ситуацій.

Дослідженням проблем управління конфліктами присвячено роботи вітчизняних науковців: Ареф'євої О., Васильченко М. І., Вороніної В. Л., Воронько-Невідничої Т. В., Дашко І. М., Дуткевича Т. В., Дячкова Д. В., Кондратьєвої С. В., Сазонової Т. О., Телегіної Д. М., Цимбал А. В., Шевчука О. А. та інших. Серед зарубіжних авторів, які займалися дослідженням проблем управління конфліктами, можна відзначити наступних: Бруннер До., Глазл Ф., Гоббс Т., Дарендорф Р., Дойч М., Дюркгейм Е., Козер Л., Колрісер Дж., Корнеліус Х., Мастенбрук У., Меклінг У., Молл Е., Мейо Е., Парсонс Т., Регнет Е., Скапердас С., Фейр Ш., Хедоурі Ф., Хіршлайфер Дж. та інші.

Об'єктом дослідження є процес управління трудовими конфліктами в діяльності підприємства «Пральний комплекс «Діамант».

Метою дослідження є дослідження теоретичних засад та напрацювання практичних рекомендацій щодо управління трудовими конфліктами в діяльності підприємства

Предметом дослідження є управління трудовими конфліктами в діяльності підприємства.

Завдання дослідження включають:

- дослідження природи конфлікту та основних чинників його виникнення; аналіз впливу конфліктних ситуацій на поведінку працівників;
- оцінку сучасних підходів до управління конфліктами на досліджуваному підприємстві;
- визначення напрямів удосконалення управління конфліктами в трудовому колективі;
- вивчення причин та динаміки розвитку конфліктів у трудовому колективі, а також виявлення основних форм поведінки співробітників у умовах організаційного конфлікту;

- розробку рекомендацій щодо формування та розвитку компетентностей керівника для ефективного управління конфліктами.

Для вирішення поставлених завдань використано такі наукові методи: діалектичного аналізу, конкретизації та абстрагування, логічного та історичного підходів, системного і порівняльного аналізу, а також методи статистичних порівнянь.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти, статистичні дані, фінансові документи «Прального комплексу Діамант», офіційні сайти громади, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених і інтернет-ресурси.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1. Теоретичні основи управління конфліктами

Конфлікт – одне з найпопулярніших форм організаційної взаємодії людей. За результатами спостереження встановлено, що на конфлікти та їх переживання йде приблизно п'ятнадцять відсотків трудового часу персоналу. До того ж, ще більше часу витрачають керівники на врегулювання конфліктів та управління ними.

Конфлікти займають одну з основних сфер управління людськими ресурсами не тільки через важливість часових витрат, пов'язаних з конфліктами, але й через організаційну важливість інноваційних, творчих і особливо деструктивних наслідків конфліктів [28].

З метою діагностики виникнення організаційних конфліктів та управління ними, розглянемо специфіку даного виду взаємин.

Конфлікт – це і «пережиток варварської епохи» (саме так його розглядали в епоху Відродження), і в той же час він був «природним станом війни всіх проти всіх» по Канту І. (XVIII ст.), а також «позитивне явище у розвитку суспільства» по Гегелю Г. (початок XIX ст.). Гегель Г. був прибічником сильної державної влади, тому виступав проти різноманітних заворушень в суспільстві, бо він вважав, що саме вони руйнують державну єдність [38, с. 162].

Термін "конфлікт" по-різному трактується в соціальних науках. Залежно від типу соціальної теорії, до якої звертаються, конфлікти можуть бути визначені за допомогою категорій "аномія" або "боротьба".

Так, на думку М. Прімуша, всі сучасні соціальні теорії можна поділити на "функціоналістські" та "конфліктні" або "теорії порядку" та "конфлікту" [33, с. 57]. У рамках першої слід відзначити внесок Т. Парсонса і Р. Мертона у вивчення цього феномена. Якщо перший акцентував увагу на негативних наслідках конфлікту, то другий зосередився на його функціональній природі

та запропонував вивчати не тільки дисфункцію, а й явні та неявні функції [35, с. 349].

Науковці, які поділяють парадигму конфлікту, широко розуміють під терміном "соціальний конфлікт" такі поняття, як конфлікт, конкуренція, суперництво, протест, напруга, агресія, боротьба та ворожість.

Саме такого ширшого значення надає терміну "конфлікт" Дарендорф: "Я використовую термін "конфлікт" для позначення відкритих сутичок між соціальними силами, а також для суперечок, конкуренції, суперечок і напруженості. Будь-які відносини між групами індивідів із взаємно несумісними цілями в найзагальнішому вигляді являють собою прагнення обох конкурентів здобути те, що можливе тільки для одного з них, і в цьому сенсі є відносинами соціального конфлікту. Конфлікти можуть набувати форми громадянських воєн, парламентських дебатів або контрольованих переговорів." [38, с. 230].

Дойч стверджує, що конфлікт існує там, де є суперечливі устремління і моделі поведінки. Такі суперечності можуть проявлятися у вигляді внутрішньої напруженості (боротьби мотивів) або ворожнечі між індивідами чи групами через обмежені цінності чи ресурси [28].

Багатомірну типологію конфліктів запропонував Гальтунг Й. [32]. Він використовував системний підхід до аналізу явищ та виокремлював міжсистемні внутрісистемні та конфлікти. На його погляд, ці конфлікти виникають на двох рівнях організаційної системи: колективному (груповому) та індивідуальному (особистісному).

Корелюючи різні типи конфліктів (зовнішні і внутрішні) з рівнем їх прояву (колективний і індивідуальний), Гальтунг Й. виділяє чотири типи конфліктів (табл.1.1.)

Таблица 1.1.

Типи конфліктів

Рівні системної організації конфліктів	Типи конфліктів	
	Внутрісистемні	Міжсистемні
Індивідуальний	1. Конфлікти внутрішньоособистісні: а) конфлікт мотивів (наприклад, теорія К. Левіна); б) перцептивні конфлікти (наприклад, теорія когнітивного дисонансу Фастінгера); в) конфлікти бажань і стимулів (психоаналітичні теорії)	2. Міжособистісні конфлікти: а) конфлікт між двома людьми; б) конфлікти між індивідом і групою людей (рольова теорія)
Колективний	3. Конфлікти внутрішньо колективні Конфлікти на тлі групових цілей: влада: компетентність: інтереси тощо. (наприклад, теорії груп, еліт, влада, революція)	4. Міжгрупові конфлікти. Ці конфлікти виникають через суперечки щодо групових інтересів, впливу та домінування. Приклади таких конфліктів можна знайти в теоріях про групи, класи, державу та суспільства.

Джерело: складено автором на підставі [32]

Окреслена в таблиці 1.1 типологія конфліктів модифікована та впроваджена польським дослідником Бялишевським Г. [34].

Конфлікт, за своєю суттю, може мати як позитивні, так і негативні наслідки, бути конструктивним або деструктивним. Тому його функції визначаються з урахуванням позитивних і негативних наслідків для управління підприємством [34]. До негативних наслідків конфлікту належать:

- Погіршення соціального клімату, падіння продуктивності праці, звільнення частини працівників як спосіб вирішення конфлікту;
- неправильне розуміння та непорозуміння між конфліктуєчими сторонами;
- зниження рівня співпраці серед учасників конфлікту;
- створення атмосфери конфронтації, що змушує людей зосереджуватися на боротьбі, відволікаючись від вирішення реальних проблем та подолання розбіжностей;
- матеріальні та емоційні витрати на врегулювання конфлікту [33].

Проведений системно-структурний аналіз, дозволив нам проаналізувати конфлікти за змістом. Отже, за змістом, вирізняють наступні типи конфліктів:

1. Конфлікти інтересів, ціннісні та адаптаційні конфлікти. Конфлікти

інтересів – це конфлікти, які ґрунтуються на конкуренції за обмеженням матеріальних та позаматеріальних (соціальний статус, влада, престиж, культурні та ідеологічні цінності) ресурсів.

2. Адаптаційні конфлікти – це конфлікти, які виникають в процесі адаптації людей один до одного в різних суспільних ситуаціях. Такі конфлікти виникають в сферах: організаційної; мотиваційної; інформаційної.

3. Ціннісні конфлікти – це конфлікти, які виникають на підґрунті розбіжностей в поведінці груп чи окремих осіб та моральних оцінках явищ.

Всі ці групи конфліктів можуть виникати як на міжіндивідуальному, так і на міжгруповому рівні (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2.

Зміст конфліктів

Зміст конфліктів	Рівні структурної організації	
	Індивідуальний	Колективний
Конфлікти інтересів	Міжіндивідуальна боротьба за інтереси	Групова боротьба за інтереси
Конфлікти адаптації	Зіткнення, засновані на пристосуванні двох індивідів один до одного або до соціальної групи індивіда	Зіткнення, засновані на труднощах взаємної адаптації двох і більше соціальних груп
Ціннісні конфлікти	Міжособистісний ціннісний конфлікт	Протистояння цінностей між двома соціальними групами

Джерело: складено автором на підставі [34]

При розгляді проблеми типології конфліктів суспільних, важливим є огляд класифікації, розробленої американським психологом Дойчем М. [20]

Дойч М. розглядав конфлікти з точки зору їх прояву та створив відповідну кореляцію залежності між причинами, об'єктами та суб'єктами конфліктів.

Основними джерелами конфліктів є організаційні проблеми, які властиві організаційній системі, що виникають у процесі її розвитку [20].

Детальне дослідження причин виникнення конфліктів дозволило розділити їх у три групи: первинні – які у сфері економічних інтересів; вторинні – зумовлені організаційними умовами і третинні – які у сфері соціально-економічних потреб.

В ході дослідження встановлено, що в основі будь-якого конфлікту лежить суперечність, її розвиток визначає ступінь напруженості відносин та форму прояву конфліктних відносини.

Ескалація конфліктів та протиріч представлена на рис. 1.1.

Руйнівний конфлікт

↑	Етапи протиріч	Форми конфліктних відносин
	антагонізм	руйнація супротивника
зіткнення		погрози та ультиматуми
		вербальні атаки
		виклики
поляризація		переговори
		спір, дискусія
Відмінність		розбіжності
		непорозуміння

Немає конфлікту

Рис. 1.1. Ескалація конфліктів та протиріч

Джерело: складено автором на підставі [39, с. 219]

Таким чином, конфлікти – це система і процес взаємодії структурних елементів організації (індивідів і груп) для вирішення протиріч, що виникають внаслідок конфлікту протилежних позицій. Виділяють чотири основні види конфліктів: внутрішньо-особистісний, міжособистісний, між особистістю та групою та міжгруповий [20].

Також слід зазначити, що конфлікти діляться за сферами прояву:

- виробничо-економічні;
- ідеологічні;
- сімейно-побутові;
- соціально-психологічні.

Конфлікти виділяють за масштабами, тривалістю та напруженістю:

- бурхливі швидкоплинні, короткочасні; загальні та локальні;
- гострі тривалі, затяжні;
- слабовиражені та мляві;
- слабовиражені та швидкоплинні.

За соціальними наслідками конфлікти бувають:

- позитивні (сприяють розвитку організації);
 - негативні (погіршення діяльності організації);
 - конструктивні (суб'єктивні причини, що сприяють удосконаленню діяльності організації);
 - деструктивні (суб'єктивні причини, тобто збільшується соціальна напруженість, погіршується діяльність організації);
 - творчі (бурхливий розвиток організації, процвітання);
 - руйнівні (сприяють розпаду соціально-економічної системи) [6, с. 67].
- Таким чином, конфлікт – це нормальний прояв соціальних зв'язків між людьми, спосіб взаємодії при зіткненні несумісних поглядів, протиборство пов'язаних двох або більше сторін.

Причини, етапи формування конфлікту, викликаного протиріччями у трудових відносинах у сфері менеджменту підприємства, що охоплює управлінські відносини між суб'єктами кожного ієрархічного рівня в організаційній структурі підприємства розглянуто в наступному розділі нашого дослідження.

1.2. Управління конфліктами в трудових колективах та їх типологія

Конфлікт - це зіткнення суперечливих цілей, інтересів, думок або поглядів двох чи більше людей, позицій, думок або поглядів двох або більше людей. В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, пов'язана з суперечливими позиціями сторін з будь-якого питання, протилежними цілями або засобами їх досягнення, розбіжністю інтересів, бажань, схильностей опонентів тощо.

У теорії управління конфлікт - це особлива форма або тип взаємодії, що характеризується наявністю протилежних тенденцій у суб'єктів взаємодії та їхнім проявом у поведінці.

Тому конфлікт можна розглядати як процес крайньої ескалації протиріччя і боротьба між двома або більше сторонами соціальної взаємодії, що супроводжується негативними емоціями [23]. Для з'ясування природи конфліктів важливо визначити їх основні характеристики та сформулювати необхідні і достатні умови для їх виникнення. Достатньо виділити дві такі ознаки (рис.1.2.)

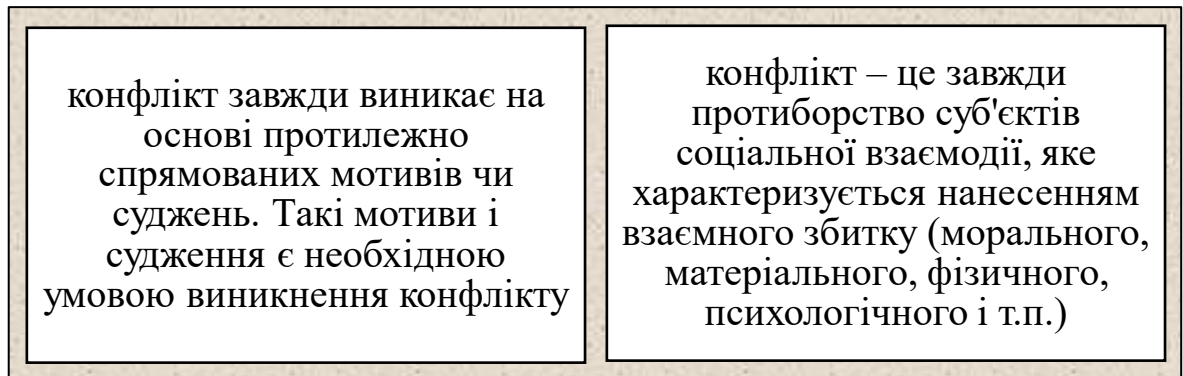


Рис.1.2. Ознаки конфліктів

Джерело: складено автором

Виходячи з вищесказаного, можна встановити достатні умови, необхідні для виникнення (початку) конфлікту.

Необхідною і достатньою умовою виникнення (ініціації) конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії суперечливих мотивів чи суджень і наявність між ними конфліктної ситуації.

Під структурою конфлікту розуміється набір стійких зв'язків між елементами, що складають конфлікт, без яких конфлікт не може існувати як цілісна система і процес. Структура конфлікту має об'єктивні та суб'єктивні компоненти. До об'єктивних компонентів належать ті, які можна констатувати або спостерігати. Суб'єктивні компоненти - це ті, які мають різну значимість для кожної з конфліктуючих сторін і не є очевидними. Розглянемо основні структурні елементами конфлікту(рис.1.3.) .

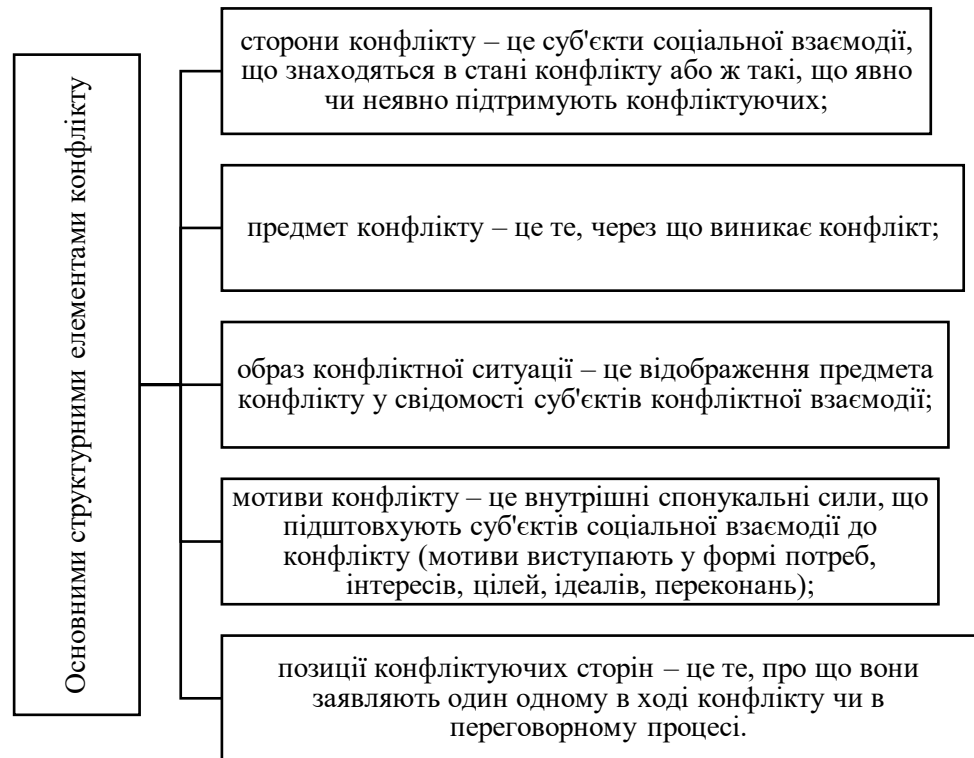


Рис.1.3. Основні структурні елементами конфлікту

Джерело: складено автором

Учасники та предмет конфлікту вважаються об'єктивними складовими структури конфлікту. Образ конфлікту, його мотиви та позиції конфліктуючих сторін є суб'єктивними (психологічними) елементами.

Основними ознаками конфлікту є усвідомлення сторонами діаметрально протилежних інтересів, мотивів і напрямків суджень, відкриті або приховані протиріччя між сторонами, взаємна шкода, психологічна напруженість, негативні почуття до іншої сторони і залученість учасників у конфліктну взаємодію, що ускладнює завершення конфлікту.

Під час соціальної еволюції суспільства відмінності в позиціях, поглядах, мотивах і цілях змінюють свої прояви. Однак формула конфлікту як типу соціальної взаємодії залишається незмінною.

У міжособистісній взаємодії конфліктна ситуація - це втілення конфліктного стану двосторонньої системи, що сприймається або усвідомлюється хоча б одним з учасників взаємодії. Тому сприйняття конфліктогенних чинників одним із суб'єктів взаємодії за певних умов є характеристикою будь-якої конфліктної ситуації.

Криза як сигнал конфлікту дуже чіткий. Це запеклі суперечки, взаємні образи і втрата емоційного контролю, порушення загальноприйнятих норм нормальної поведінки і взаємодії. Розрив контакту з іншою стороною свідчить про те, що конфлікт перейшов із процесуального стану в стадію завершення.

У створенні конфліктних ситуацій всередині організацій провідну роль відіграють об'єктивні та суб'єктивні передумови.

Так, до об'єктивних передумов відносять (рис.1.4.):



Рис.1.4. Об'єктивні передумови

Джерело: складено автором

Суб'єктивними передумовами конфліктних ситуацій є перебільшені особисті амбіції, бажання завжди бути на висоті, ригідність, погана адаптивність, консерватизм і упередженість у поглядах, підвищена особистісна та ситуативна тривожність і агресивність.

Інцидент - це відкритий конфлікт між сторонами на арені емоційної взаємодії. Це дія або низка дій учасників конфліктної ситуації, яка стрімко загострює протиріччя і спричиняє початок боротьби між двома сторонами. У більшості випадків сам конфлікт розпізнається за інцидентом, тобто дією в так

званому реактивному режимі.

Інцидент відбувається наступним чином:

- ініційований співрозмовником (або одним із них);
- незалежно від волі чи бажання опонента;
- в результаті об'єктивної ситуації;
- в результаті випадковості (управлінської помилки через незнання

закономірності функціонування групи або колективу).

Якщо конфліктна ситуація залишається незмінною після того, як справу вичерпано, то сам конфлікт продовжує існувати. Це можливо тому, що на основі тієї ж конфліктної ситуації можуть виникнути нові інциденти, а отже, і нові конфлікти. Тому невирішені конфлікти визначаються як загроза кооперативному співробітництву. Існує три елементи: психологічне задоволення, процедурне задоволення і матеріальне задоволення (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Трикутник задоволення

Джерело: складено автором на підставі [5]

Кожна складова забезпечує стабілізацію різних потреб: психологічна - рівень вирішення внутрішніх конфліктів; процесуальна - рівень внутрішньо-та міжгрупового розвитку раціональних і логічних процесів прийняття рішень; матеріальна - рівень збільшення ресурсів через зміст кінцевого конкретного результату.

Елементами конфліктної ситуації є учасники, їхні цілі та предмет конфлікту. Дії, спрямовані на учасників, покликані знизити напруженість і стабілізувати психологічну обстановку. Таким чином, зацікавлені сторони і безпосередні учасники відрізняються за ступенем активності, спрямованої на

розв'язання існуючих протиріч. Стейкхолдери - це ті, чий інтереси порушуються, в той час як конфліктуючі сторони виступають в ролі впливових осіб і займають пасивну позицію до тих пір, поки їх власні інтереси не опиняться під загрозою. Формально конфлікти відбуваються між окремими особами, але часто вони є представниками груп або секторів і можуть бути використані для збільшення кількості учасників і розширення кола інтересів. При роботі з цим елементом кількість учасників конфлікту має бути чітко обмежена.

Необхідно визначити справжні мотиви та цілі кожного учасника, щоб усі сторони могли порівняти своє бачення явища. Оскільки інцидент міг статися випадково, конфліктогенні наслідки інциденту не усвідомлюються учасниками, а сам конфлікт не є цілеспрямованим. Об'єкт конфлікту - це точка перетину особистісно важливих інтересів кожного учасника. Його важливо чітко визначити, адже якщо його немає, то конфліктної ситуації не існує, а отже, і конфлікт є несправжнім.

Конфлікти, по суті, є протиріччями і виникають тоді, коли зіштовхуються різні прагнення та варіанти, що ускладнює прийняття рішень. Конфлікти також виникають, коли зіштовхуються різні школи мислення або різні моделі поведінки, і можуть бути інспіровані бажанням отримати щось, що не підкріплене відповідними можливостями [3; 118].

Чим більше критеріїв і варіантів прийняття рішень, тим глибший конфлікт.

Комунікаційні конфлікти. Отримана нами вербальна чи невербальна інформація спочатку сприймається нашими високочутливими мембранами емоційної сприйнятливості, потім аналізується з точки зору можливих конфліктів із засвоєними нормами ("чи можна так поводитися?", "чи поведуться так інші?") і лише на завершальному етапі, коли інтелектуальні зусилля за допомогою яких аналізується особистий діловий зміст інформації. Якщо це зусилля не вдається через втому або просто інтелектуальну слабкість, виникає емоційна реакція. Єдиним гальмом є середовище, в якому людина виховувалася. Реакції на нього також можуть бути змінені [13; 84].

Комунікаційний конфлікт стає очевидним, коли співробітники уникають надання зворотного зв'язку керівнику, не звертаючи його увагу на помилки. Подібна проблема виникає й тоді, коли співробітнику не дають зрозуміти, що його цінують і поважають. Відсутність визнання може призвести до втрати впевненості у собі.

До категорії «комунікаційних конфліктів» також належать випадки простого нерозуміння або неправильної інтерпретації певної інформації.

Конфлікти між владою та безвладдям часто виникають через різне бачення цілей або шляхів їх досягнення. Цілі завжди спрямовані в майбутнє, і їхнє повне обґрунтування часто залишається недосяжним через елемент невизначеності. Встановлюючи цілі та створюючи умови для їх реалізації, ми вже впливаємо на майбутнє, навіть якщо це стосується лише деталей. Керівники добре розуміють це, як і відчуття безсилля, коли стикаються з опозицією більшості. Постійне прагнення до змін та нездатність реалізувати свої ідеї можуть поступово зламати людину.

Внутрішньоособистісний конфлікт може виникати, коли виробничі вимоги не відповідають особистим потребам або цінностям людини. Такий конфлікт також може бути наслідком перевантаження або, навпаки, недостатньої завантаженості на роботі. Дослідження свідчать, що внутрішньоособистісний конфлікт часто супроводжується низьким рівнем задоволеності працею, браком впевненості в собі та організації, а також підвищеним рівнем стресу.

Міжособистісний конфлікт. Цей тип конфлікту, мабуть, найпоширеніший. В організаціях він проявляється в різних формах. Найчастіше це конфлікт між менеджерами через обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час роботи обладнання або схвалення проектів. Міжособистісні конфлікти також можуть проявлятися як зіткнення особистостей. Люди з різними характерами, поглядами та цінностями іноді просто не можуть порозумітися. Як правило, погляди і цілі таких людей сильно відрізняються [24; 12].

Індивідуальні та групові конфлікти. Робочі групи встановлюють

стандарти поведінки та продуктивності. Індивідуально-групові конфлікти також виникають, коли окрема людина займає позицію, відмінну від позиції групи. Такі працівники найчастіше розглядаються як джерело конфлікту, оскільки вони йдуть врозріз з думкою групи.

Таблиця 1.3.

Класифікація конфліктів

№	Основа класифікації	Види конфліктів	Загальна характеристика
1	Сфери прояву конфлікту	Економічні	В основі лежать економічні протиріччя
		Ідеологічні	В основі лежать протиріччя в поглядах
		Соціально- побутові	В основі лежать протиріччя соціальної сфери
		Сімейно- побутові	В основі лежать протиріччя сімейних стосунків
2	Ступінь тривалості та напруження конфлікту	Бурхливі швидкоплинні конфлікти	Відбувається на основі психологічних особливостей і варіюється в крайностях від агресії та ворожнеча між конфліктуючими сторонами
		Гострі тривалі конфлікти	Виникають при наявності глибоких протиріч
		Слабовиражений і мляво плинний конфлікт	Пов'язані з недуже гострими протиріччями, або ж з пасивністю однієї із сторін
		Слабовиражені та швидкоплинні	Пов'язані з поверхневими причинами, носять епізодичний характер

Продовження таблиці 1.3.

3	Суб'єкти конфліктної	Внутрішньоособові конфлікти	Пов'язані із зіткненням протилежно направлених мотивів особистості
		Міжособові конфлікти	Суб'єктами є дві особи
		Конфлікти «особистість-група»	Суб'єкти конфлікту: з однієї сторони є особистість, а з іншої - група (мікрогрупа)
		Міжгрупові конфлікти	Суб'єктами конфлікту є малі соціальні групи або мікрогрупи
4	Соціальні наслідки	Конструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів лежать цілі опір. Заохочує розвиток організацій або інших соціальних систем.
		Деструктивні конфлікти	Зазвичай в основі цих конфліктів лежать суб'єктивні причини. їх Це породжує соціальну напругу і призводить до краху соціальних систем.
5	Предмет конфлікту	Реалістичні (предметні) конфлікти	Мають чіткий предмет
		Нереалістичні конфлікти (безпредметні) конфлікти	Не мають чіткого предмета або мають предмет, який не є життєвоважливим для одного або обох суб'єктів конфлікту

Джерело: складено автором на підставі [24]

Важливо пам'ятати, що більш підготовленими до конфліктних ситуацій є ті, хто вміє аналізувати ситуацію на основі таких сигналів, як: зміна емоційного фону, комунікаційного мікроклімату та обсягу інформації, що циркулює в організації.

Основне позитивне значення конфліктів полягає в тому, що вони виконують певні розвиваючі функції, які можна розділити на(рис.1.6.)



Рис.1.6. Розвиваючі функції

Джерело: складено автором

Кожна з перерахованих вище функцій виконує певні практичні завдання. Зокрема, діагностуючи ефективність організації, конфлікти можна розглядати як сигнали про проблеми. Це дозволяє менеджерам на вищих рівнях ієрархії чітко знати, що потрібно проаналізувати і що потрібно змінити. У цьому відношенні конфлікт, як правило, є попередником організаційних змін.

З точки зору еволюції, конфлікт відіграє ключову роль у розвиток будь-якої системи. На відміну від діагностичної функції, яка викликає зміни відповідно до причинно-наслідкових зв'язків («тому що...»), еволюційна функція передбачає, що конфлікт створюється з метою спричинення змін для досягнення конкретних цілей – за принципом «для того, щоб...».

Класики організаційного розвитку виділяють три організаційні стадії: "розморожування - впровадження змін - стабілізація". Конфронтація є ефективним способом розморожування. Менеджери використовують конфронтацію, щоб змусити себе стояти на місці і змінити самовдоволення "старих" співробітників, яке є затишним, але руйнівним для майбутнього організації.

Таким чином, стимулююча функція підкреслює той факт, що саме в

конфлікті значно загострюється гострота сприйняття, емоційне наповнення життя досягає свого піку, а азарт конфлікту дає змогу працювати понаднормово.

Менеджери користуються цим, стимулюючи конкуренцію між групами і стежачи за успіхами конкурентів.

1.3.Методи вирішення трудових конфліктів, причини та наслідки

Методи точної та своєчасної діагностики та попередження конфліктів відносяться:

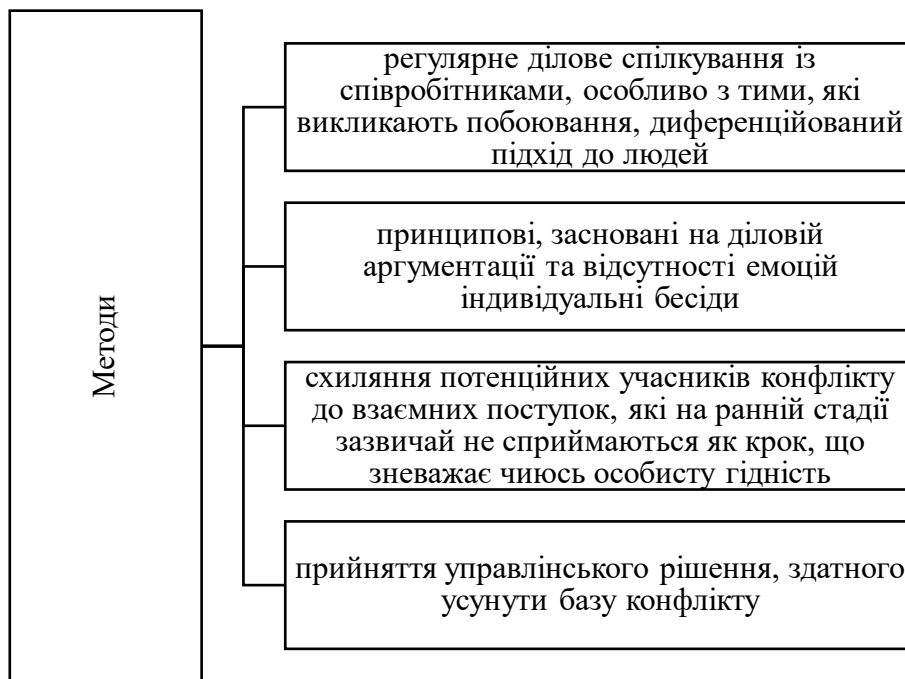


Рис.1.7. Методи діагностики та запобігання конфліктів

Джерело: складено автором

Чим точніше визначені ключові елементи конфлікту, тим простіше знайти ефективні підходи до його вирішення. Важливо, щоб сторони змогли узгодити своє розуміння конфліктної ситуації.

Перш ніж давати рекомендації щодо попередження трудових конфліктів у колективі, важливо визначити тип колективу, оцінити рівень його розвитку та проаналізувати соціально-психологічний клімат, що склався в колективі.

Аналіз конкретної літератури та організаційного досвіду показує, що всі конфлікти класифікуються за причинами їх виникнення. (рис.1.8)

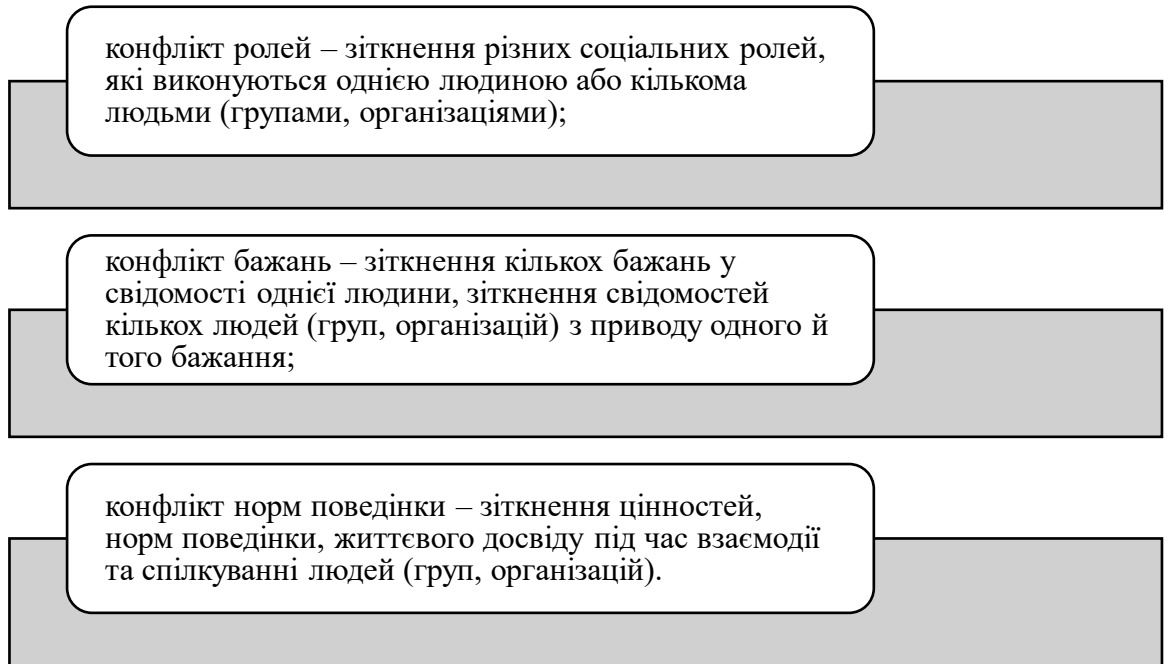


Рис.1.8. Класифікація конфліктів за причинами їх виникнення

Джерело: складено автором

У таблиці 1.4 наведено дві основні причини конфліктів в організаціях, які поділено на дві великі категорії: внутрішньо-індивідуальні конфлікти (група 1) та міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти (група 2).

Таблиця 1.4.

Причини виникнення конфліктів в організаціях

Загальні причини конфліктів	Конкретизація причин різних типів конфліктів	
		міжособистісні, внутрішньогрупові та конфлікт між групами всередині організації
Конфлікт ролей	очікування неналежної поведінки від окремих осіб (компанії, конкретної організації, керівництва) (Тип 1)	неадекватне виконання соціальних ролей і управлінських взаємодій учасників спільної діяльності (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності). (Тип 4)

Продовження таблиці 1.4.

Конфлікт бажань	це конфлікт різних бажань (потреб, інтересів тощо) у свідомості індивіда, який може носити особистий або персональний характер. Пов'язані з діяльністю організації (Тип 2)	уми різних людей (груп) стикаються щодо особистих потреб або потреб, пов'язаних з організаційними цілями (розподіл, досягнення обмежених ресурсів). Цілі в процесі конкурентної боротьби) (Тип 5)
Конфлікт норм поведінки	конфлікт цінностей, норм поведінки, життя Експерименти в голові однієї людини (Тип 3)	ціннісні конфлікти, норми поведінки, життєвий досвід Люди (групи), що здійснюють комунікацію та соціальну взаємодію (Тип 6)

Джерело: складено автором на підставі [18]

Варто зазначити, що конфлікти в реальному житті часто переплітаються і мають об'єктивно-суб'єктивний характер:

– з одного боку, вони викликані зовнішніми об'єктивними факторами, такими як соціально-політична та економічна ситуація в суспільстві, рівень розвитку певної галузі економіки, а також особливості функціонування конкретної організації.

– з іншого боку, конфлікти пов'язані з внутрішніми суб'єктивними факторами, такими як психологічні риси учасників конфлікту, їхні потреби, інтереси, важливість конфліктної ситуації для кожного з них, особливості характеру та рівень толерантності в спілкуванні.

Для запобігання трудовим конфліктам важливо насамперед сформувати згуртований і єдиний робочий колектив.

Взаємовідносини та згуртованість у колективі багато в чому залежать від самих співробітників, їх індивідуальності та культури спілкування, що виражається в доброзичливості, симпатіях та антипатіях. Трудовий колектив складається з людей з різними психологічними та соціальними характеристиками. Іншими словами, члени трудового колективу представляють різні типи темпераментів, належать до різних вікових, гендерних та етнічних груп і мають звички, погляди та інтереси, які можуть збігатися або не збігатися з їхнім соціальним становищем.

Важливу роль у формуванні та згуртованості колективу відіграє стиль керівництва. Керівник у своїй повсякденній роботі має враховувати, що його

співробітники володіють різними характерами, соціально-психологічними якостями, а також різним рівнем загальної та професійної підготовки.

Пізнавальна функція полягає в тому, що члени колективу або групи, взаємодіючи, обмінюються інформацією про себе, своїх колег, а також про шляхи та методи виконання поставлених перед ними завдань. Завдяки цьому обміну кожен член колективу отримує можливість дізнатися про більш ефективні прийоми та підходи до роботи, порівняти свій індивідуальний стиль виконання завдань із загальноприйнятим і виконувати свою роботу відповідно до норм та методів, прийнятих у колективі. Це, своєю чергою, сприяє формуванню необхідної трудової єдності для ефективного функціонування колективу.

Комунікативна функція полягає в тому, що під час спілкування члени колективу формують як свій особистий, так і загальний емоційний клімат у колективі.

Емоції є природною реакцією людини на різні подразники. Під час спілкування виникають різні типи емоцій. Спілкування може викликати ефекти співчуття, співучасті та взаєморозуміння, сприяючи емоційному полегшенню. Однак воно також може створювати певний рівень емоційної напруги, породжувати психологічні бар'єри упередженості, неприйняття та відчуженості.

Регулююча функція полягає у впливі членів команди на поведінку, дії, діяльність і системи цінностей своїх колег. Вона забезпечує регулювання взаємодії між членами колективу та формує відносини переважно по вертикалі, тобто між керівником і підлеглими. Виконання вищезазначених функцій формує певну систему взаємовідносин у колективі, які можна поділити на формальні (ділові, офіційні) та неформальні (особисті, неофіційні). підлеглими.

Для запобігання конфліктам важливо працювати з неформальними групами та неформальними лідерами. Формальні організації створюються з волі керівництва, але вони можуть бути й різновидом загальної неформальної організації.

Тому сучасні менеджери мають розуміти важливість існування неформальних груп. Це пов'язано з тим, що неформальні організації динамічно взаємодіють із формальними організаціями і впливають на якість виконання роботи та ставлення людей до роботи й управління.

Усім очевидно, що конфлікти існували, існують сьогодні й існуватимуть у майбутньому. Конфлікт - невід'ємна частина людських стосунків, і можливість виникнення конфлікту проявляється в усіх сферах.

Суб'єктивні причини найчастіше породжують деструктивні й так звані «комунальні» конфлікти (рис. 1.9).

ОБ'ЄКТИВНІ ПРИЧИНИ	
<ul style="list-style-type: none"> – обмеженість ресурсів – Розбіжності щодо мети – Взаємозалежність завдань – Відсутність об'єктивних стандартів оцінки роботи – Відсутність істотних переваг – Незадовільне спілкування – Впливає на інтереси співробітників через статусні та рольові системи. 	<ul style="list-style-type: none"> – Погане забезпечення матеріалами та обладнанням – Непродумана організація роботи – Помилки водіння – Усунення погано розроблених правил, правових процедур і заперечень – низька зарплата – низька згуртованість колективу – Несумісність співробітників
Об'єктивні фактор	Організаційно управлінські фактори
КОНФЛІКТ	
Соціально-психологічні фактори	Особистісні фактори
<ul style="list-style-type: none"> – Психологічна несумісність співробітників – Обмеження особистого статусу та інтересів – Керування – Слова, оцінки, дії не відповідають очікуванням 	<ul style="list-style-type: none"> – Неправильний розрахунок дій керівника – Погана поведінка підлеглих – Наявність в колективі «важких» людей
СУБ'ЄКТИВНІ ПРИЧИНИ	

Рис. 1.9. Джерела конфлікту

Джерело: складено автором на підставі [29]

Позитивне вирішення конфлікту означає насамперед усунення причин або джерел конфлікту. Якщо ці причини є об'єктивними і пов'язані з недоліками управління або виробництва, то їх усунення означає вдосконалення управлінської та виробничої систем.

Динаміка конфлікту як складного соціального явища відображається двома поняттями: стадія конфлікту і фаза конфлікту.

Фази конфлікту відображають основні моменти, що характеризують розвиток конфлікту від його зародження до розв'язання. Тому знання основного змісту кожної фази конфлікту є важливим для прогнозування, оцінки та вибору методів управління конфліктом.

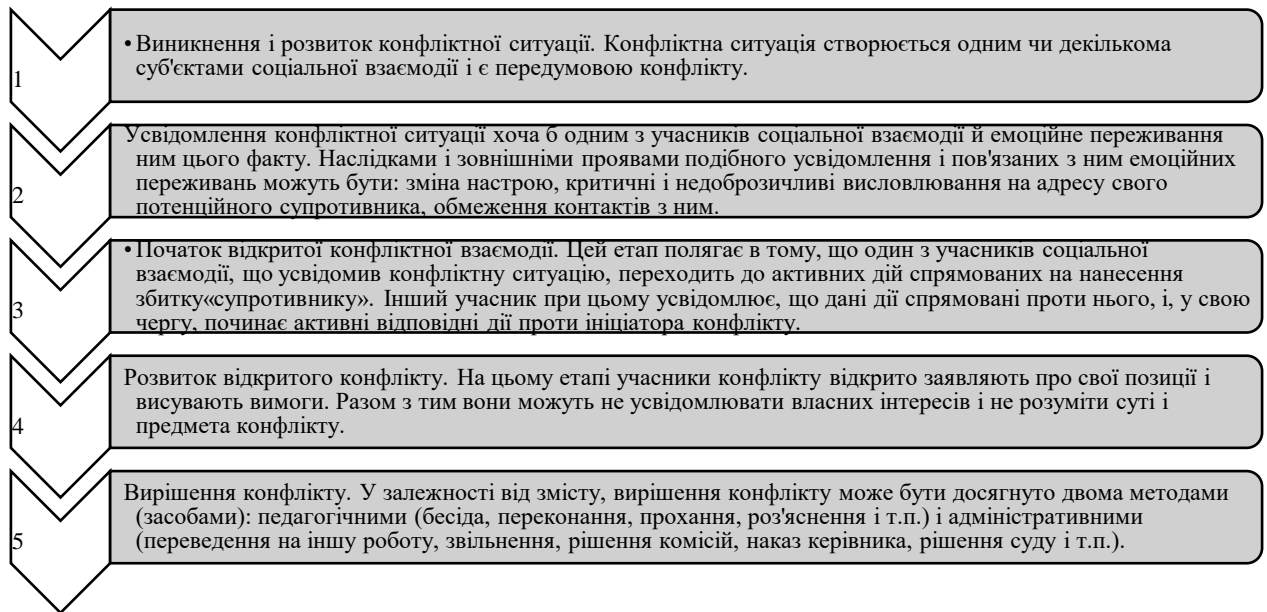


Рис.1.10. Основні етапи конфлікту

Джерело: складено автором

У таблиці 1.5 показано взаємозв'язок між стадіями та етапами конфлікту і здатністю менеджера вирішувати їх.

Конфлікти низької інтенсивності з меншою ймовірністю викличуть занепокоєння, необдуману поведінку, дії або агресивні реакції залучених сторін. Як наслідок, на цей тип конфліктів витрачається менше енергії.

Фактори структури конфлікту пов'язані з реалістичними та об'єктивними, а не суб'єктивними цілями конфлікту.

Існує спільна і взаємовигідна (об'єднуюча) мета, і сторони конфлікту мають спільну точку зору з цього питання. Або ж метою є конфлікт і втрата однієї зі сторін, наприклад, конфлікт "Б" зазнає поразки після того, як конфлікт "А" досяг своєї мети.

Таблиця 1.5.

Співвідношення фаз і етапів конфлікту

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	Виникнення і розвиток конфліктної ситуації; усвідомлення конфліктної ситуації	92%
Фаза підйому	Початок відкритої конфліктної взаємодії	46%
Пік конфлікту	Розвиток відкритого конфлікту	Менше 5%
Фаза спаду	—	Близько 20%

Джерело: складено автором на підставі [29]

Прозорість у конфлікті – це власне рівень щирості та відкритості сторін конфлікту.

Часто він виникає через брак прозорості в міжособистісних стосунках або на робочому місці. Як правило, що вища прозорість і відкритість конфлікту, то легше його конструктивно розв'язати через обговорення, переговори та медіацію.

Легше керувати конфліктами низької інтенсивності, спільними та відкритими, ніж долати ворожі, приховані, високоінтенсивні конфлікти, які майже завжди закінчуються позитивними результатами.

Конфлікт - це багатофункціональне соціальне явище. Наявність результатів у конфлікті вказує на його соціальне призначення, а спрямованість відносин між учасниками конфлікту - на пряму залежність між конфліктом та іншими компонентами соціального життя [33].

Конфлікти за своєю природою мають як творчі, так і руйнівні тенденції, приносять як користь, так і шкоду залученим сторонам. Тому функції конфлікту в таблиці нижче характеризуються з точки зору їхньої позитивної та негативної спрямованості (табл. 1.6).

Він характеризується з погляду його позитивної та негативної спрямованості (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Функціональна спрямованість конфліктів в організації

Функції конфлікту	Спрямованість конфлікту	
	позитивна	негативна

Інтеграція персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Зняття напруги в міжособистісних і міжгрупових відносинах; - Гармонія індивідуальних і колективних інтересів; - Формування та інтеграція формальних і неформальних груп; - Поглиблення та стабілізація спільних інтересів 	<ul style="list-style-type: none"> - Послаблена організованість і єдність команди. - Вчинки, що порушують баланс інтересів окремих осіб і груп - Демонструє несумлінне ставлення до роботи та бажання отримати власну вигоду за рахунок інших. - Відмовтеся від егоїзму, свавілля та анархії.
Активізація соціальних зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечує більшу динамічність і більшу мобільність взаємодії між співробітниками. - Досягнення цілей, зміцнення узгодженості функціонального та соціального партнерства 	<ul style="list-style-type: none"> - Розходження поглядів щодо дій людей, залучених у спільну проблему - Ослаблена взаємна зацікавленість у спільному успіху. - Виявлення перешкод для співпраці
Сигналізація про вогнища соціальної напруженості і	<ul style="list-style-type: none"> - Виявлення невирішених проблем стимулювання праці; - Виявлення недоліків умов і охорони праці - Реалізувати командні потреби, інтереси та цінності 	<ul style="list-style-type: none"> - Висловлення різкого невдоволення діями адміністрації - Протести проти насильства з боку окремих лідерів
Інновація, сприяння творчій ініціативі	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищує активність і мотивацію на роботі. Стимулювання професійного розвитку; Сприяє творчості, новим і оптимальним рішенням 	<ul style="list-style-type: none"> - Створює додаткові перешкоди для роботи та громадської діяльності. - Придушення ділового настрою, ентузіазму та творчої ініціативи. - Почніть з альтернативних рішень

Джерело: складено автором на підставі [8]

Позитивними функціями організаційного конфлікту є самоаналіз, осмислення власних інтересів і потреб, звільнення від негативних емоцій, поява нових поглядів, ефективне прийняття групових рішень, розуміння взаємних претензій, запровадження нових кодексів поведінки та створення нових груп.

Негативні функції організаційного конфлікту полягають в індивідуальному психологічному дискомфорті, емоційних втратах, нервозності, загостренні психосоматичних захворювань, формуванні більш ригідного мислення, руйнуванні комунікаційних систем, послабленні групової згуртованості, плинності кадрів і, як наслідок, зниженні ефективності в досягненні організаційних завдань і цілей.

Як наслідок вищезазначених функцій, конфлікти є важливими для багатьох організаційних процесів, таких як формування груп, структурна стабілізація, адекватність інформації та встановлення норм.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ «ПРАЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ДІАМАНТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності «Пральний комплекс «Діамант»

«Пральний комплекс «Діамант», розташований у місті Київ за адресою вул. Бориспільська, 9 та є одним із провідних підприємств у сфері надання послуг з прання та обробки одягу.

Заснований з метою задоволення різноманітних потреб клієнтів у забезпеченні чистоти та догляду за одягом, цей комплекс відзначається високою якістю послуг, сучасним обладнанням та професійним підходом до роботи.

«Пральний комплекс «Діамант» пропонує послуги пральні на європейському рівні. «Пральний комплекс «Діамант» допоможе розв'язати проблеми, пов'язані із забрудненнями будь-якого типу, характеру та інтенсивності.

Основну увагу «Пральний комплекс «Діамант» приділяє професійній обробці білизни та бездоганному обслуговуванню клієнтів. «Пральний комплекс «Діамант» надає послуги пральні корпоративним клієнтам - готелям, міні-готелям, ресторанам, салонам краси, медичним центрам, спа-центрам і фітнес-центрам.

Для обробки білизни використовується висококласне обладнання Miele, Electrolux і Primus, а також комерційні мийні засоби, що є результатом останніх технологічних розробок у цій галузі. Дія цих мийних засобів поєднує в собі високу ефективність і дбайливе ставлення до вихідних волокон одягу клієнта. Цикл завершується просуванням, пакуванням і доставкою білизни клієнту. Наявність обладнання, матеріалів і технічних засобів див. у Додатку А.

Переваги прального комплексу «ДІАМАНТ»

- Якість послуг, що надаються;
- Кваліфіковані фахівці;
- Сучасне європейське обладнання;
- Офіційні договори з юридичними особами;
- Система знижок;
- Працюємо цілий рік;
- Індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- Досвід, накопичений за багато років;
- Професійні засоби для чищення;
- Нас рекомендують друзі та партнери;
- Своєчасна доставка власним автотранспортом;
- Пробна мийка (до 5 кг) за 1 гривню.

Комплекс пропонує попередню консультацію з фахівцем-технологом. Вони підкажуть, які варіанти прання та хімчистки найкраще підійдуть для вашого випадку.

«Пральний комплекс «Діамант» пропонує послуги з прання білизни в різних приміщеннях.

- Пральні для готелів;
- Пральні для ресторанів
- Пральні для підприємств громадського харчування
- Пральні для салонів краси;
- Пральні для дитячих садків;
- Пральні для фітнес-клубів і лазень;
- Пральні для медичних установ;
- Пральні для виробничих підприємств

Комплексне обслуговування включає етапи прасування, упаковки та доставки білизни. Крім того, клієнти мають можливість отримати консультації від штатного технолога, який надасть рекомендації щодо вибору оптимального методу обробки для їхніх потреб.

«Пральний комплекс «Діамант» прагне забезпечити клієнтам найвищий рівень задоволення, надаючи послуги пральні європейського стандарту, і це визначається не лише технічною сучасністю, але й високим стандартом обслуговування, довір'ям клієнтів та повторними зверненнями.

Організаційна структура є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства, особливо у сфері послуг, таких як пральні комплекси. Управління пральним комплексом вимагає детального розподілу обов'язків та відповідальності між різними підрозділами, щоб забезпечити ефективне функціонування бізнесу та задоволення потреб клієнтів.

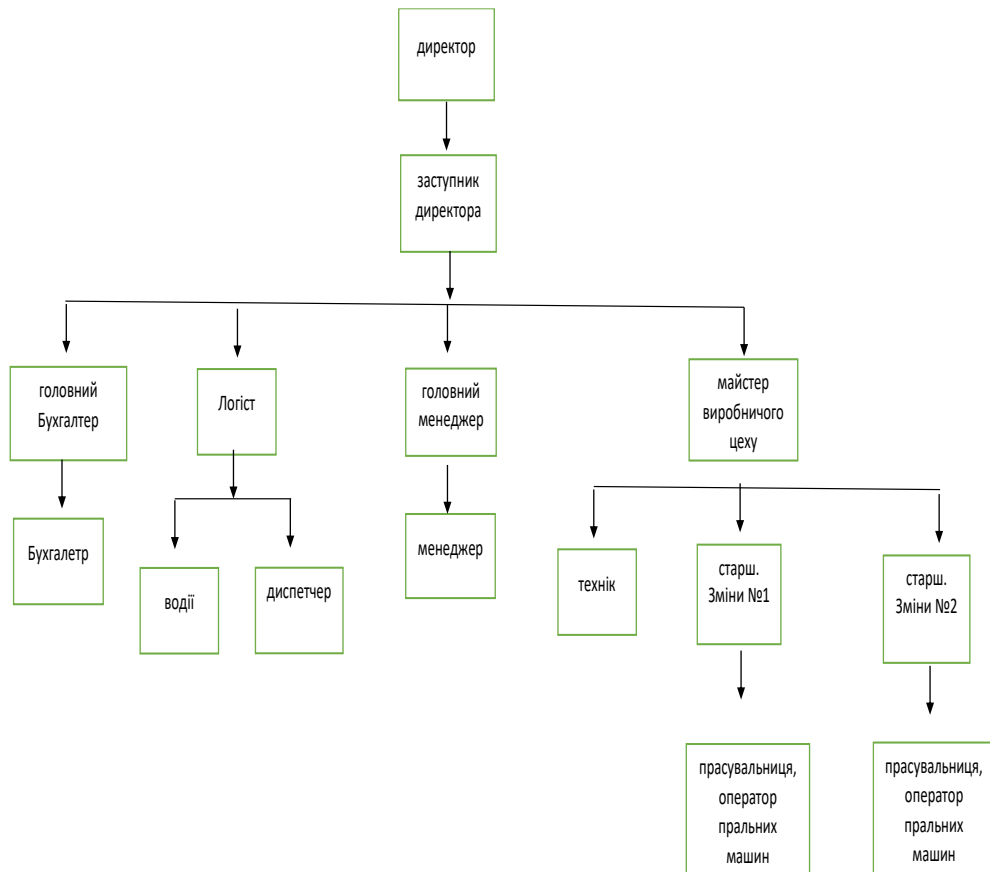


Рис. 2. 1. Організаційна структура підприємства «Пральний комплекс «Діамант»

Джерело: складено автором

Розглянемо та проаналізуємо організаційну структуру, основні посади та їхні обов'язки такі:

- Директор- вищий керівник підприємства, відповідає за стратегічне управління, прийняття важливих рішень і координацію всіх діяльностей.
- Заступник директора- підтримка директора в його обов'язках, може мати конкретні області відповідальності.
- Головний менеджер відповідає за оперативне управління підприємством, організацію робочих процесів та забезпечення виконання стратегічних завдань.
- Логіст відповідає за організацію логістичних процесів, таких як постачання матеріалів, виробнича логістика та доставка готової продукції.
- Головний бухгалтер відповідає за фінансовий облік та звітність підприємства.
- Бухгалтер відповідає за ряд ключових функцій, які включають в себе веде облік фінансових операцій компанії, включаючи доходи, витрати, активи та зобов'язання, реєструє всі фінансові транзакції в системі обліку і підготовляє фінансові звіти, такі як звіт про прибутки та збитки, баланс, готує податкову звітність .
- Майстер виробничого цеху відповідає за організацію та контроль виробничих процесів у відповідному цеху.
- Менеджер відповідає за ряд важливих функцій та завдань, які спрямовані на забезпечення ефективного функціонування бізнесу та задоволення потреб клієнтів ; за координацію всіх операцій прального комплексу, включаючи прийом, обробку та видачу білизни;забезпечує, щоб всі процеси працювали безперебійно та ефективно.
- Водій відповідає за транспортування та доставку білизни, взаємодію з клієнтами під час доставки та за інші транспортні або логістичні завдання, пов'язані з функціонуванням комплексу. Його обов'язки також включають підтримання чистоти і порядку в автомобілі або на території комплексу під час робочого дня.
- Прасувальниця відповідає за професійне прасування білизни та інших текстильних виробів згідно з вимогами якості. Професійне прасування

різних видів білизни, такої як постільна білизна, рушники, наволочки, штори тощо. Забезпечення високої якості прасування, включаючи гладку і рівну поверхню без складок та зморшок. Виконання всіх процедур прасування безпеки, включаючи правильне використання праски та запобігання можливих аварій.

Організаційна структура управління підприємством «Прального комплексу «Діамант» є добре організованою та спрямованою на забезпечення ефективного функціонування бізнесу та задоволення потреб клієнтів. За допомогою чіткої організаційної структури, підприємство забезпечує оптимальне розподіл обов'язків та відповідальності між різними підрозділами та посадовими особами.

Директор забезпечує загальне керівництво компанією та формулює стратегічні цілі. Менеджер відповідає за управління операціями, персоналом, забезпечення якості послуг, маркетинг та клієнтське обслуговування. Бухгалтер веде фінансовий облік, податкову звітність та оплату персоналу. Кожен відділ та посадова особа мають чітко визначені обов'язки та функції, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

Така структура дозволяє підприємству «Пральному комплексу «Діамант» ефективно виконувати свої завдання, забезпечує високу якість послуг та сприяє його успішному розвитку на ринку пральних послуг.

Отже, «Пральний Комплекс «Діамант» – це сучасне підприємство, яке з 2019 року пропонує клієнтам у місті Києві вищий стандарт прання та прасування білизни. За короткий період свого існування воно встановило високі стандарти обслуговування та стало відомим.

Орієнтуючись на корпоративних клієнтів, таких як готелі, ресторани, салони краси та інші, компанія використовує обладнання вищого класу Miele, Electrolux, Primus та професійні миючі засоби. Їхній підхід поєднує в собі ефективність та дбайливе ставлення до тканин, гарантуючи клієнтам високу якість обробки білизни[29].

Від попередньої консультації штатного технолога до фінальної упаковки та доставки – «Пральний комплекс «Діамант» пропонує повний цикл послуг,

щоб задовольнити найвибагливіші потреби своїх клієнтів. Це підприємство, де кожна річ обробляється з увагою до деталей, а довіра клієнтів підкреслена повторними зверненнями – оскільки «Пральний комплекс «Діамант» робить більше, ніж просто миття білизни, воно створює враження вищого класу обслуговування.

На підставі наведених вище даних побудовано матрицю SWOT-аналізу підприємства «Пральний комплекс «Діамант».

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз підприємства «Пральний комплекс «Діамант»

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> • Професійний обладнання. Маємо сучасне обладнання для прачечних та хімчисток, що забезпечує якісне обслуговування. • Досвідчена команда. Наш персонал має значний досвід у сфері прачечних та хімчисток, що дозволяє забезпечувати високу якість послуг. • Лояльні клієнти. Ми маємо стабільну базу постійних клієнтів, які віддають перевагу нашим послугам завдяки нашій репутації і якості обслуговування. 	<ul style="list-style-type: none"> • Високі витрати на енергію. Для функціонування прачечної потрібна велика кількість енергії, що збільшує витрати на експлуатацію. • Залежність від змін цін на сировину. Наша діяльність в значній мірі залежить від цін на ресурси, такі як миючі засоби та рідини, що може впливати на нашу прибутковість.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):

Продовження таблиці 2.1.

<ul style="list-style-type: none"> • Розширення асортименту послуг. Ми можемо розглянути можливість розширення спектру послуг, наприклад, пропонуючи послуги хімічного чи чистого ремонту одягу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічні кризи: В умовах економічної нестабільності споживча активність може зменшуватись, що може призвести до зменшення попиту на наші послуги.
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Екологічно чисті альтернативи.Ринок демонструє зростаючий попит на екологічно чисті методи прання. Ми можемо реагувати на цей попит, впроваджуючи екологічно чисті технології та продукти. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміни в законодавстві. Зміни в законодавстві, особливо в області охорони навколишнього середовища та безпеки праці, можуть вимагати значних інвестицій для відповідності нормам.
--	--

Джерело: Складено автором на основі проведеного дослідження в підприємстві «Пральний Комплекс «Діамант».

Узагальнюючи, підприємства має потенціал для подальшого розвитку та успіху, але для цього необхідно управляти слабкими сторонами та використовувати можливості, які надає ринок, уникаючи загроз.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Для аналізу діяльності компанії необхідно оцінити її фінансово-економічні показники. Це дуже важливий інструмент для аналізу, розробки та підтримки управлінських рішень. Інформація про фінансові результати компанії та елементи операційних витрат надається для характеристики діяльності компанії, фінансового стану.

Цей аналіз дозволить нам краще зрозуміти фінансову стабільність, прибутковість та ефективність управління ресурсами підприємства. Детальне розглядання фінансових аспектів сприятиме розкриттю стратегічних можливостей для підвищення ефективності та розвитку «Прального комплексу Діамант».

Для аналізу та розрахунку індикатора було відібрано дані за 2022-2023 роки, отримані результати представлені в таблиці 2.2.

Використовуючи дані, наведені в додатку Б, розрахуємо основні фінансово-господарські показники підприємства.

Таблиця. 2.2.

Фінансовий аналіз підприємства «Пральний комплекс «Діамант»

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Дохід, тис. грн.	11908,7	12823	914,3
Податок на додану вартість, тис. грн.	1065	1214	149
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10843,7	11609	765,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	8234,5	8487	252,5
Чистий прибуток, тис. грн.	2609,2	3122	512,8
Чисельність працівників, чол.	22 чол.	20чол.	-2чол.
Рентабельність продажу, %	24,5	26,89	2,39

Джерело: складено автором на підставі додатка Б

Як бачимо за даними таблиці 2.2, діяльність «Пральний Комплекс «Діамант»: дохід в 2023 році, порівняно з 2022 роком збільшився на 914,3 тис. грн., чистий прибуток, відповідно на 512,8 тис. грн. Збільшилась собівартість реалізованої продукції та рентабельність продажу, також зменшилась кількість працівників до 20 чоловік

За минулий фінансовий рік оборот підприємства «Пральний комплекс «Діамант» зріс на 7,68%, досягнувши 12823000 грн.

Чистий прибуток підприємства за аналізований період зріс на 19,65%. Це свідчить про ефективність фінансово-господарської стратегії.

Коефіцієнт поточної ліквідності: підприємство підтримує стабільний рівень ліквідності, з коефіцієнтом 2,6.

Високий рівень фінансового покриття свідчить про стабільність платоспроможності.

Розглянемо операційні витрати підприємства «Прального комплексу Діамант» наведені в таблиці 2.3.

Таблиця. 2.3.

Операційні витрати підприємства «Пральний комплекс Діамант»

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
----------	----------	----------	----------------------

Матеріальні затрати, тис. грн.	5711,1	8245	2533,9
Витрати на оплату праці, тис. грн.	3465,8	2480	-985,8
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	1334,6	911	-423,6
Амортизація, тис. грн.	386,9	677	290,1
Інші операційні витрати, тис. грн.	3174,2	2136	-1038,2
Разом, тис. грн.	14072,6	14449	376,4

Джерело: складено автором на підставі додатка Б

Операційні витрати «Прального комплексу Діамант» склали в 2022 році 14072,6 тис. грн., а у 2023 році 14449 тис. грн.. Це на 376,4 тис. грн. більше у 2023 році ніж 2022 р.

Після аналізу показників фінансово-господарської діяльності «Прального комплексу Діамант» можна зробити кілька ключових висновків.

Підприємство продемонструвало стабільний фінансовий ріст протягом останнього фінансового року. Загальний оборот зріс і призначений чистий прибуток підтверджують ефективну стратегію управління ресурсами та сприятливе фінансове становище.

Ліквідність підприємства залишається на високому рівні, що свідчить про його здатність вчасно виплатити зобов'язання.

На фоні позитивних результатів аналізу рекомендується підприємству «Пральний комплекс «Діамант» продовжувати активно розвивати ініціативи щодо підвищення якості послуг та розширення ринкової частки. Також, слід удосконалити стратегію управління запасами та розглянути інвестиційні можливості для підтримки сталого росту та конкурентоспроможності на ринку.

Компанія продовжує працювати в непрості для України часи. Позиції компанії на ринку надзвичайно сильні, але в поточних умовах вона націлена на підвищення конкурентоспроможності за рахунок високої якості та широкого спектру послуг, а також на створення нових стратегічних конкурентних переваг.

2.3.Управління конфліктом та конфліктними ситуаціями в підприємстві «Пральний комплекс «Діамант»

Конфлікт можна розглядати як будь-яку вербальну дію однієї зі сторін, спрямовану на нанесення певної шкоди іншій стороні. Концептуальна схема, що характеризує природу конфлікту, має включати чотири ключові ознаки: структуру, динаміку, функцію та управління конфліктом [33]. На рисунку 2.2 представлено основні етапи розвитку конфлікту.

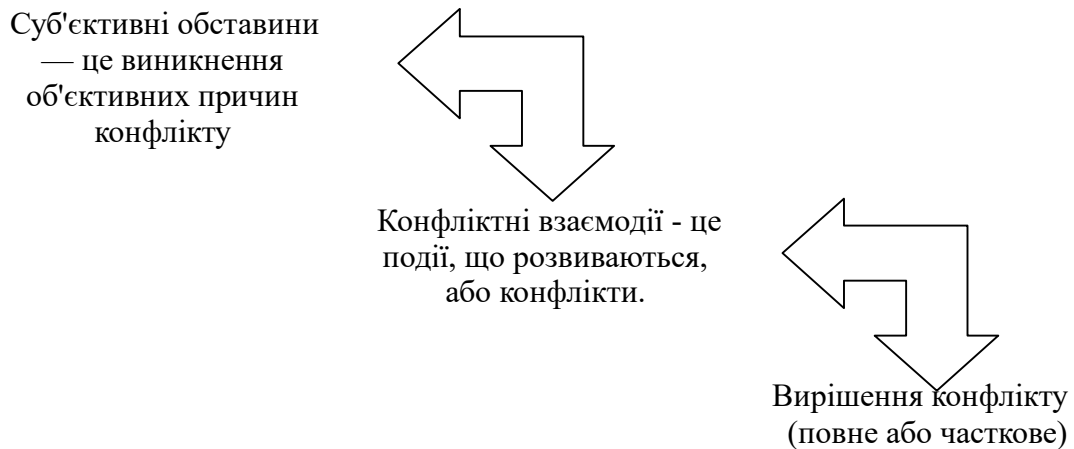


Рис. 2.2. Стадії конфлікту

Джерело: складено автором на підставі [33]

Розглядаючи стадії конфлікту, можна видокремити основні етапи конфліктного процесу [субконфлікту]:

- 1) Потенційна стадія: суперечність не усвідомлюється сторонами, що сперечаються, існує явне або приховане невдоволення ситуацією;
- 2) Формування конфлікту: протиріччя сформовано і висунуто вимоги

(формальне керівництво, конфліктна група);

3) Інцидент: подія, що активізує поведінку учасників конфлікту;

4) позитивні дії сторін;

5) вирішення конфлікту – це процес, результат якого залежить від зусиль усіх учасників конфлікту. Можливі моделі вирішення конфліктів: «виграш-виграш» і «програв-програв»;

б) впливає на результат конфлікту. Конфлікт може мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність організації (бізнесу). Причини конфліктів можна розділити на три групи:

1) Індивідуальні особливості відіграють важливу роль у процесі конфлікту. У багатьох випадках до конфліктних ситуацій призводять відмінності в цінностях, сприйняттях і судженнях, установках і переконаннях.

Реальними причинами конфлікту можуть бути переживання з приводу того, які рішення і дії правильні, а які ні, або схильність реагувати (позитивно чи негативно) на певні події.

2) Структурні чинники, що спричиняють конфлікти, пов'язані з організацією роботи в компанії, її стратегіями та політикою, ієрархією влади тощо.

Сучасний підхід до конфліктів ґрунтується на тому, що постійна і повна гармонізація, відсутність нових ідей, що мають порушувати старі умовності та способи роботи, неминуче призводить до стагнації та сповільнює розвиток інновацій і прогрес організації загалом. Саме тому менеджери повинні постійно підтримувати рівень конфліктності, необхідний для творчих інновацій в організації, і вміло управляти конфліктами для досягнення цілей організації.

Конфлікти називаються функціональними, якщо вони ведуть до підвищення ефективності організації, і дисфункціональними (руйнівними), якщо вони знижують конверсію всіх конфліктів в ефективність.

Ефективне управління є функціональним. Тому багато фахівців вважають, що управління конфліктами - це перетворення конфліктів на раціональні канали людської діяльності, осмислений вплив на конфліктну поведінку соціальних суб'єктів конфлікту з метою досягнення бажаного

Проведене дослідження ґрунтується на таких висновках.

На основі вивченого матеріалу ми пропонуємо застосовувати методи штучного формування конфліктних ситуацій на підприємствах на прийнятному рівні рис. 2.3.



Рис. 2.3. Прийоми штучного створювати конфліктних ситуації для підвищення ефективності роботи

Джерело: складено автором на підставі [33]

Таким чином, розгляд комплексу "Діамант" у сприятливому напрямі не тільки можливий, а й бажаний, і має значення для сьогодення.

Предметом дослідження є діяльність прального комплексу "Діамант". Аналіз плинності кадрів показує, що загалом 10,6 % усіх співробітників, які залишають компанію, звільняються через конфлікти або стресові ситуації.

Було проведено оцінку загальної ситуації з конфліктними проблемами на думку співробітників (рис. 2.4). Більшість співробітників зазначили, що в комплексі "Діамант" регулярно виникають та існують внутрішньофірмові конфлікти між співробітниками всередині відділів (18%), між відділами та співробітниками поза відділами (15,5%), а також між співробітниками та

керівництвом (20%).

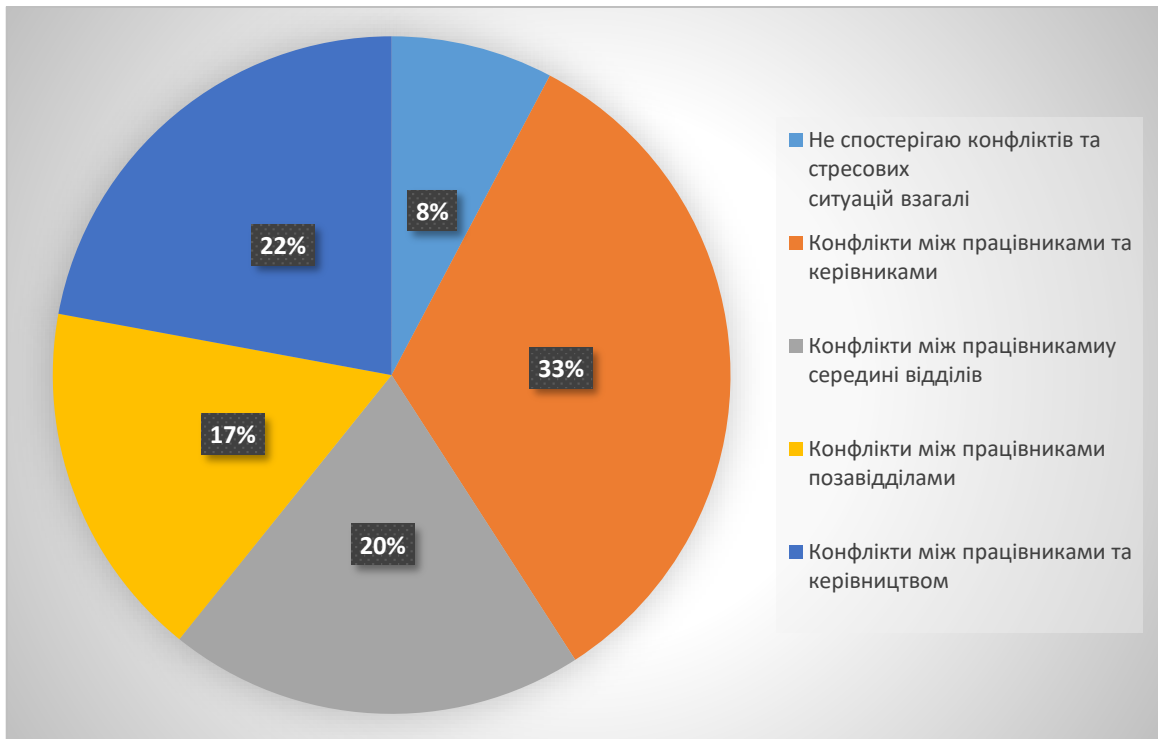


Рис. 2.4. Оцінка наявності конфліктних та стресових ситуацій в «Пральний комплекс «Діамант»

Джерело: складено автором

Насамкінець слід зазначити, що проблемі конфліктів у комплексі "Діамант" приділяється недостатньо уваги. Тому завдання полягає в тому, щоб детальніше вивчити причини конфліктів у комплексі "Діамант" і виявити основні причини конфліктів. 33 % співробітників відзначають конфлікти між працівниками та керівниками. Тільки 8 % співробітників не спостерігають конфліктів або стресових ситуацій у своїх компаніях.

Таким чином, гіпотеза про те, що в пральному комплексі "Діамант" існують невеликі проблеми, пов'язані з низьким рівнем конфліктності, може бути підтверджена.

Рисунок 2.5. Розглянемо основні причини виникнення конфліктних між співробітниками і керівниками.

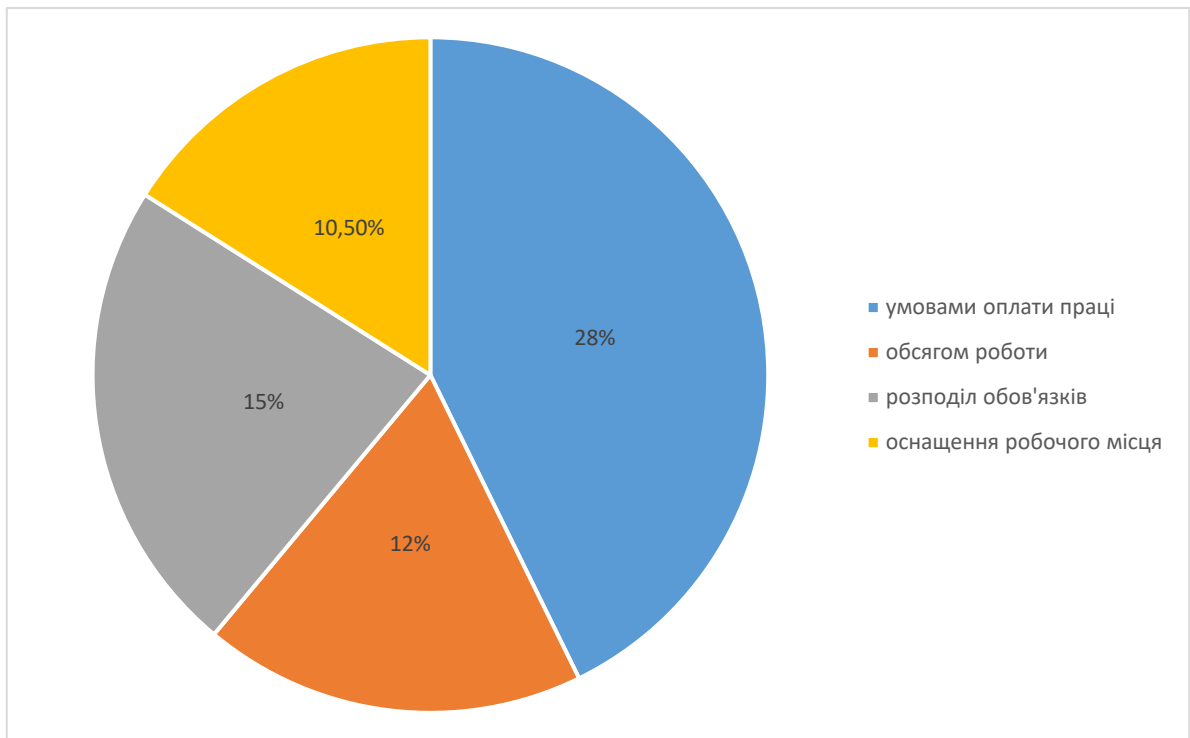


Рис. 2.5. Причини конфліктів між працівниками та керівництвом в
«Пральний комплекс «Діамант»

Джерело: складено автором

Потім для різних типів конфліктів було визначено причини конфліктів і стресових ситуацій. Співробітникам, які виявили певні типи конфліктів, ставили додаткові уточнювальні запитання про причини конфліктів і стресових ситуацій. Співробітник мав відповісти, навіть якщо він не був особисто залучений у конфлікт, і оцінити причини власної незадоволеності та причини конфліктів у колег, про які він знав.

Основними причинами конфліктів співробітники прального комплексу "Діамант" назвали незадоволеність умовами оплати праці (28%), незадоволеність обсягом роботи (12%), розподіл обов'язків (15%) і оснащення робочого місця (10,5%). Для кожної причини в анкеті було дано докладне пояснення, щоб співробітники могли по-своєму викласти суть причини обраного ними конфлікту.

Нижче наводиться докладний опис кожної причини:

1) Невдоволення умовами оплати праці включає в себе: не виплату винагороди за роботу (затримку зарплати), необґрунтоване нарахування

премій і бонусів співробітникам, а також випадки необґрунтованих виплат різним співробітникам одного відділу з однаковим навантаженням і кваліфікацією.

2) Невдоволення навантаженням охоплює випадки надмірного перевантаження співробітників без урахування оплати праці і, навпаки, випадки недостатнього навантаження, що впливає на преміальну частину зарплати.

3) Невдоволення розподілом обов'язків охоплює виконання роботи, що не відповідає рівню кваліфікації та обов'язкам, а також перерозподіл невиконаної роботи з одного відділу на співробітників інших відділів.

4) Незадоволеність оснащенням робочого місця включає в себе неналежний стан або відсутність робочих інструментів і обладнання, а також неможливість виконання роботи через відсутність певних технологічних компонентів.

Серед особистих причин співробітники виділяють якості колег, які викликають особистісні конфлікти.

Безвідповідальна поведінка, зовнішній вигляд, зайва комунікабельність, замкнутість, дратівливість, брутальність і підлабузництво по відношенню до керівництва.

Основним джерелом конфліктів між співробітниками і керівниками в комплексі "Діамант" є нерозуміння в ділових відносинах (8%). Це пов'язано з тим, що в компанії чітко визначено лише правила поведінки та спілкування, порядок надання консультацій та приймання звітів про господарську діяльність, а також етапи проведення всіх видів сільськогосподарських робіт.

Конфлікти через недотримання термінів надання послуг також мають достатню вагу (10,5 %), але це також пов'язано з неправильною організацією робочих потоків, що може призвести до конфліктів усередині відділів, між відділами та між співробітниками і керівництвом.

Існують також конфлікти через дії голови прального комплексу "Діамант" (20,0%), але, незважаючи на можливість неадекватної поведінки, співробітники "Діаманта" повинні запобігати переростанню ситуацій у

конфлікти й уникати конфліктів, і це ще одна сфера, де необхідна робота зі співробітниками. Це ще одна сфера, в якій необхідно заохочувати співробітників.

Для того щоб виявити області, які потребують поліпшення в системі управління конфліктами, і розробити конкретні заходи, пропонується спочатку скласти карту конфліктних ліній. На попередньому етапі вже було виявлено, що в комплексі "Діамант" низький рівень конфліктів між працівниками та керівництвом, усередині колективу (між співробітниками з різних відділів і працівниками одного відділу), а також між співробітниками та членами спільноти.

Тому необхідно провести чіткі лінії конфлікту і виявити причини конфлікту за кожною з цих ліній, що має стати основою для ключових рекомендацій щодо розв'язання поточних проблем, пов'язаних із конфліктами.

Процес складання карти конфліктів можна представити наступним чином рисунок 2.6.

Отже, для «Пральний комплекс «Діамант» необхідним є розробка заходів із удосконалення сучасної системи управління конфліктами із урахуванням результатів аналізу: визначених ліній конфліктів у колективі та причин їх виникнення.



Рис. 2.6. Процес відображення лінії зіткнення для «Пральний комплекс
«Діамант»»

Джерело: складено автором

Комплексна карта «Прального комплексу «Діамант» може бути використана для розроблення як загальних, так і специфічних заходів для окремих позицій і секторів.

Заходи, що розглядаються тут, здебільшого включають запобігання конфліктам у сфері послуг.

Слід також враховувати принципи управління конфліктами та їх вирішення:

1. Інституціоналізація конфлікту, тобто встановлення норм і процедур врегулювання або вирішення конфлікту в «Пральний комплекс «Діамант».

Як правило, інституціоналізація містить заборону на використання насильницьких засобів, обмеження кількості учасників і зон конфлікту,

прийняття всіма сторонами певних правил організаційної етики та чітких домовленостей щодо розв'язання суперечок.

2. Легітимація процедури вирішення конфлікту в «Пральний комплекс «Діамант», тобто визнання усіма його сторонами правомірності і справедливості певного порядку дій. Легітимація процедур вимагає їх фіксації в спеціальних документах і широкого ознайомлення з ними усіх учасників конфлікту.

3. Структурування конфліктної групи в «Пральний комплекс «Діамант», тобто визначення складу учасників конфлікту, представників (лідерів) конкуруючих груп, різних центрів впливу групи та їхньої сили. Важливо знати, з ким працювати, вести переговори і досягати відповідних домовленостей для вирішення конфлікту. Неструктуровані та невизначені групи із суперечливими інтересами більш небезпечні, оскільки ними важче керувати і вони більш схильні до непередбачуваної та деструктивної поведінки.

4. Редукція конфлікту в «Пральний комплекс «Діамант», тобто послідовне ослаблення конфлікту і протистояння шляхом переведення їх на м'якший рівень. Можна виокремити дві взаємопов'язані лінії зниження конфліктності (два напрямки), по-перше, за характером сприйняття опонента, по-друге, за характером конфлікту.

Перша лінія передбачає послідовний розвиток сприйняття образу іншого через стадії противник (непримиренна боротьба) - суперник (протистояння з конкретного питання) - кооператор (тимчасова взаємодія) - партнер (постійна співпраця) - союзник (помічник у конкретній сфері) - друг.

По другій лінії характер суперництва, зниження конфліктності, проходить такі стадії: війна (необмежений розмах боротьби, застосування крайніх заходів) - насильство (обмежений розмах крайнього протистояння) - агресія (індивідуальна ворожа поведінка) - суперництво (конкуренція, змагання за певними правилами) - ворожість (неприятель, недружні стосунки) - напруженість (обережність, неочікувана дружня поведінка) - суперечність (ідеологічний конфлікт) - суперечність (розбіжність у думках) - згода (консенсус).

У комплексі «Діамант» немає необхідності послідовно проходити всі ці стадії під час управління конфліктом. У всіх випадках зменшення напруги зменшує руйнівні наслідки конфлікту та підвищує ймовірність його більш швидкого, менш болісного вирішення. Тому для подолання та запобігання конфліктам пропонуємо пральному комплексу «Діамант» реалізувати такі заходи:

1) Запобігання та вирішення конфліктів, пов'язаних з організацією робочих процесів: запровадження чітких правил для кожного кроку процесу, визначення відповідальних за кожен крок процесу, підготовка звітів про виконання.

2) Запобігання та вирішення конфліктів, пов'язаних з роботою: підготуйте та оновіть робочі рекомендації для кожної посади. Почніть роботу з управління ефективністю бізнесу. Призначення відповідальних осіб; Проведення навчання співробітників (навчання навикам продажів, вирішення конфліктів з клієнтами)

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ «ПРАЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ДІАМАНТ»

3.1. Розбудова системи врегулювання конфліктних ситуацій в підприємстві «Пральний комплекс «Діамант»

Визнання неминучості перманентних конфліктних ситуацій у трудовому колективі є основою для виваженого підходу до розуміння природи конфлікту і, відповідно, до його запобігання та вирішення.

Аналіз статті 28 Закону показує, що алгоритм поведінки керівника фактично складається з двох етапів:

- отримання повідомлення про конфлікт інтересів. Повідомлення про конфлікт інтересів можуть надходити не лише від працівників, у яких виник конфлікт інтересів, а й від викривачів, громадських організацій, засобів масової інформації тощо.

- протягом двох робочих днів з дня отримання повідомлення про реальний чи потенційний конфлікт інтересів приймається рішення про врегулювання конфлікту інтересів та інформуються відповідні сторони, залучені до оцінки повідомлення та процесу врегулювання конфлікту інтересів.

Необхідно пам'ятати, що цей процес тягне за собою надзвичайно серйозну відповідальність. Це пов'язано з тим, що неправильно вжиті заходи можуть призвести не лише до неврегулювання конфлікту інтересів, а й до визнання дій такого керівника протиправними. Водночас слід підкреслити, що разом із обов'язком врегулювання конфлікту інтересів закон забороняє керівникам прямо чи опосередковано (тобто через інших осіб, переважно інших працівників) схилити підлеглих до прийняття рішень, вчинення дій чи бездіяльності всупереч закону з метою одержання приватної вигоди для себе чи третіх осіб. Водночас, ми вважаємо, що все вищезазначене має застосовуватися лише у випадку, якщо особа своєчасно повідомила про

конфлікт інтересів, в іншому випадку слід вживати заходів для притягнення такої особи до відповідальності, а не для врегулювання конфлікту інтересів.

На підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» питання показує, що творчі підходи до вирішення конфліктних ситуацій, які можуть виникати в процесі роботи, є важливим викликом для будь-якого керівника.

Перш за все, на підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» розрізняють конфліктні ситуації в трудових колективах за причинами їх виникнення.

Перша причина - негативна риса характеру керівника, друга - негативна риса характеру одного з підлеглих.

Крім того, підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» конфліктні ситуації можна класифікувати за учасниками: конфлікти між керівниками та підлеглими, конфлікти між працівниками одного трудового колективу (структурного підрозділу), конфлікти між працівниками різних структурних підрозділів тощо.

Така класифікація конфліктів дозволяє оцінити можливість вирішення конфліктних ситуацій на робочому місці та визначити шляхи розв'язання конфліктної ситуації.

Залучення до конфлікту нових учасників (порадників, співчуваючих, миротворців тощо) стає все частішим явищем. Іншими словами, трудовим колективом керує не управлінський персонал, а конфліктна ситуація. В результаті, колектив повністю занурюється в чергову конфліктну ситуацію, часто навіть культивує її. Колектив стає менш продуктивним та менш згуртованим. Тому вже на стадії формування трудового колективу необхідно враховувати можливість виникнення таких ситуацій.

Керівник підприємства «Пральний комплекс «Діамант» повинен бути підготовлений до розуміння неминучості конфліктів через суперечливість людської натури, притаманної кожному члену колективу. Більше того, конфліктні ситуації слід розглядати як прояв рушійної сили існування та розвитку колективу. Не випадково, що конфлікти часто виникають за участю лідерів колективу. Питання не в тому, чи виникне конфлікт, а в тому, як

перетворити його енергію на мирні цілі та мінімізувати негативні наслідки.

На підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» наявність конфліктів є проявом єдності та боротьби протилежностей. Таке бачення дозволяє врегулювати конфліктні ситуації у робочому режимі, за умови, що конфлікти не побудовані на основі антагонізму або біологічної несумісності.

Залишивши осторонь ці рідкісні екстремальні випадки, повернімося до питання визначення шляхів вирішення спорів. Навіть крайні випадки можна вирішити, якщо вони не можуть бути вирішені. Це може бути переведення одного з працівників на іншу ділянку роботи або в інший відділ, або, як крайній захід, звільнення.

Головною дійовою особою у вирішенні конфлікту на підприємстві «Пральний комплекс «Діамант», є і повинен бути керівник. Якщо причиною конфлікту є особистісні якості керівника, вирішення конфлікту стає неможливим. У цьому випадку проблема вирішується випадково.

Розглянемо ситуацію, коли на підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» керівник часто безпідставно підвищує голос на підлеглих при будь-якому найменшому відхиленні у виробничому процесі. З часом в колективі залишаються тільки ті, хто пристосувався до такої поведінки, а також неформальні лідери, на яких керівник не наважується підвищувати голос. Добрим прикладом профілактики конфліктів є попередження керівником кандидата під час прийому на роботу про свою схильність до підвищення голосу. Це дозволяє кандидату прийняти зважене рішення, що знижує ймовірність конфліктів у майбутньому.

Інша ситуація виникає, коли конфлікти обумовлені негативними особистісними якостями підлеглих. У такому випадку керівник може вдатися до використання владних важелів для вирішення конфлікту. Важливою є об'єктивність керівника у визначенні "переможця" та "переможеного", оскільки одним з важелів може бути зменшення або позбавлення заохочень "переможеного", що може сприйматися підлеглими досить болісно.

Для отримання об'єктивних даних на підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» використовує метод переговорів. Однак, якщо одна зі сторін

конфлікту є лідером колективу, можуть виникнути труднощі. Лідер може ухилятися від з'ясування стосунків через неприйняття критики або необґрунтовані звинувачення. У таких випадках застосовуємо метод посередництва, проводячи окремі конфіденційні зустрічі з кожною зі сторін конфлікту. Керівник, виступаючи як посередник, виявляє суть суперечностей між співробітниками, сприяє досягненню порозуміння і контролює процес зниження напруги.

У будь-якому випадку керівник відіграє ключову роль у врегулюванні конфлікту. Один із способів вирішення конфлікту між співробітниками одного колективу може бути застосований у разі, коли інші методи, такі як придушення або уникнення конфлікту, є неприйнятними через виробничі потреби. Головне — це факт вирішення конфліктної ситуації.

Окрему дужку необхідно відкрити для конфліктів між працівниками різних відділів. У таких випадках менеджери можуть використовувати як методи вирішення, так і методи придушення конфлікту. Оскільки взаємодія між відділами організована, конфлікти між працівниками паралельних відділів трапляються рідко і, як правило, нетривалі.

Для збереження авторитету відділу керівнику необхідно оперативно та рішуче врегулювати конфлікт, навіть за допомогою компромісу або тимчасового ухилення від конфлікту. Ухилення від конфлікту виграє час, необхідний для вирішення ситуації при відсутності суттєвих причин конфлікту. В підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» є основні та допоміжні відділи з різними статусами, і в конфліктних ситуаціях роль "переможеного" часто відводиться співробітнику відділу з нижчим статусом.

Задача керівника полягає у врахуванні цих факторів при врегулюванні конфліктів. Ієрархічні аспекти впливають на процес і результат врегулювання конфліктів між співробітниками одного підрозділу або різних відділів. У більшості випадків "переможцем" буде визнаний співробітник з вищою посадою, незалежно від реальних обставин конфлікту. Винятком можуть бути ситуації, коли "переможцем" визнається співробітник нижчого рангу, якщо він є неформальним лідером.

Шляхи врегулювання конфліктів на підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» безпосередньо залежать від причин, що їх зумовили. Інформаційні конфлікти можна вирішити наступним чином:

- узгодженням того, яку інформацію слід вважати важливою;
- домовленістю щодо методів збирання інформації;
- розробкою спільних критеріїв для оцінки інформації, які будуть застосовуватися всіма учасниками.

Конфлікт у процесі спілкування вирішиться, якщо учасники конфлікту (або хоча б одна зі сторін):

- контролюють свої емоції;
- дотримуються узгоджених правил взаємодії (наприклад, норм поведінки);
- заохочують вираження емоцій у прийнятний спосіб;
- виявляють розуміння до опонентів і прагнуть досягти взаєморозуміння.

Організаційно-структурні конфлікти на підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» вимагає вирішення наступних завдань:

- чітке визначення та розподіл ролей;
- припинення негативної поведінки;
- перерозподіл наявних ресурсів;
- встановлення справедливого та взаємно прийнятного способу вирішення конфліктів.

Конфлікти, пов'язані з ієрархією цінностей, потребують перегляду оцінок та порівняння різних систем цінностей шляхом:

- уникання нав'язування своєї інтерпретації проблем та цінностей опонентам;
- допущення можливості опонентам залишатися при своїй думці;
- створення сфер впливу, де домінують загальновизнані цінності.

Таким чином, конфлікти виявляють недоліки в організації роботи колективу і, зокрема, в управлінських процесах. Як у виборі стилю керівництва, так і у виборі методів врегулювання конфліктів, часто необхідно

чергувати або комбінувати різні підходи, враховуючи як особисті уподобання керівника, так і конкретні умови роботи структурного підрозділу та організації в цілому.

При цьому важливо забезпечити виконання основних управлінських функцій, підтримання певного статусу працівників і підрозділу, а також покращення робочого клімату в колективі.

3.2. Впровадження заходів з удосконалення управління трудовими конфліктами в підприємстві «Пральний комплекс «Діамант»

У кожній діловій організації, зокрема на прикладі «Пральний комплекс «Діамант», ефективне управління конфліктами є невід'ємною складовою успішної роботи та сприяє підтримці здорового робочого середовища. У цьому підрозділі ми детально розглянемо стратегії, що вживаються для впровадження заходів з удосконалення управління трудовими конфліктами, спрямованих на досягнення гармонії та ефективної комунікації серед персоналу «Пральний комплекс «Діамант».

В сучасному бізнес-середовищі конфлікти вважаються невід'ємною частиною робочого процесу, і їх вирішення вимагає систематичного та проєктивного підходу. Управління конфліктами визначається як стратегічний процес, спрямований на забезпечення позитивного впливу конфліктних ситуацій на робочий колектив, підвищення комунікаційної ефективності та досягнення спільних цілей.

У цьому підрозділі ми розглянемо основні цілі планування та впровадження заходів з управління конфліктами на прикладі "Прального Комплексу Діамант". Зокрема, детально розглянемо стратегії запобігання конфліктам, техніки врегулювання суперечок, а також механізми побудови ефективного командного взаємодії.

Управління трудовими конфліктами на підприємстві є важливою складовою ефективного управління та забезпеченням позитивного робочого

середовища. «Пральний комплекс «Діамант» як сучасне підприємство в сфері прання та прасування розуміє, що успішне функціонування та розвиток організації значною мірою залежать від вміння ефективно управляти конфліктами серед персоналу.

Для кращого вирішення конфліктів всередині команди «Пральний комплекс «Діамант» рекомендуємо створити так звану конфліктну схему (рис. 3.1).

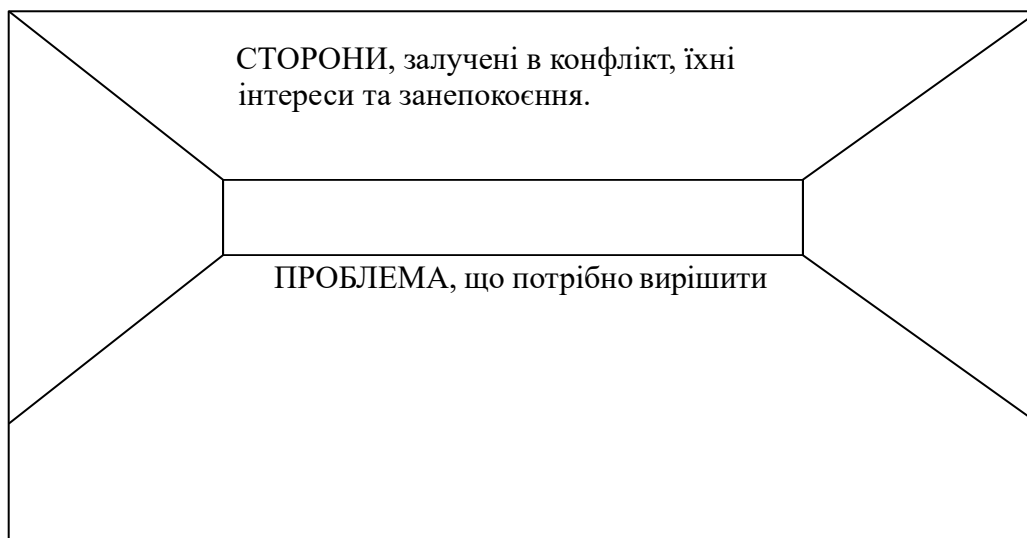


Рис. 3.1. Схема конфлікту в «Пральний комплекс Діамант»

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що суть цього плану полягає в описі проблеми, яка викликала конфлікт конфлікуючих сторін і вимагає її вирішення.

Далі фіксуються побоювання щодо сторін, які безпосередньо беруть участь у суперечці, їхні інтереси та можливі втрати. На карті залишаються місця, які вказують на сторони конфлікту, які певним чином зачіпають інтереси сторін і викликають побоювання щодо його наслідків.

Після цього можна створити конфліктну карту «Пральний комплекс «Діамант», яка дозволяє:

Обмежити дискусію конкретними формальними рамками. Це значно допоможе уникнути надмірних проявів емоцій.

- створити можливості для спільного обговорення проблем та

пред'явлення вимог і запитів людей.

- уточнити власну точку зору та розумійте точку зору інших.
- створити атмосферу співпереживання. Іншими словами, це дає можливість сторонам конфлікту побачити проблему очима іншої сторони та визнати точку зору іншої сторони.
- Вибирати нові способи вирішення конфліктів

Таблиця 3.1.

Умовна карта конфлікту «Пральний комплекс «Діамант»»

ВЗАЄМВІДНОШЕННЯ		
Учасники	Потреби	Побоювання
Перший	Самооцінка, самореалізація - займають положення вищої категорії.	Втрата цікавої роботи в цій сфері, втрата можливостей зростання для цієї організації.
Другий	Зберігайте повагу колег, піднімайтеся на вищі посади та підтримуйте гарний настрій команда	Втрата авторитету в колективі, втрата перспектив зростання, втрата роботи в цій організації.
Керівник	Підтримання ефективних команд, збереження влади та авторитету та дисципліни. На підприємстві	Втрата якісних професіоналів у вашому відділі, втрата керівництва командою тощо. Якість роботи
Колектив	Нормальна робота, підтримання здорової атмосфери в колективі	Поширення конфлікту, втручання в конфлікт, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, втрата роботи. Поширення конфлікту.

Джерело: складено автором

Також на рівні «Прального комплексу Діамант» рекомендується використовувати наступні методи запобігання конфліктам: встановлення комплексні цілі серед керівництва та персоналу організації; співвідношення прав і обов'язків при виконанні публічних обов'язків; дотримання правил формування та діяльності тимчасових підрозділів; Відповідність між ієрархічними рівнями державного регулювання та управління. Використання різних форм стимулювання, включаючи поєднання та взаємне перетворення монетарних і немонетарних систем стимулювання.

До монетарних можна віднести такі спонукальні системи (рис.3.2.)

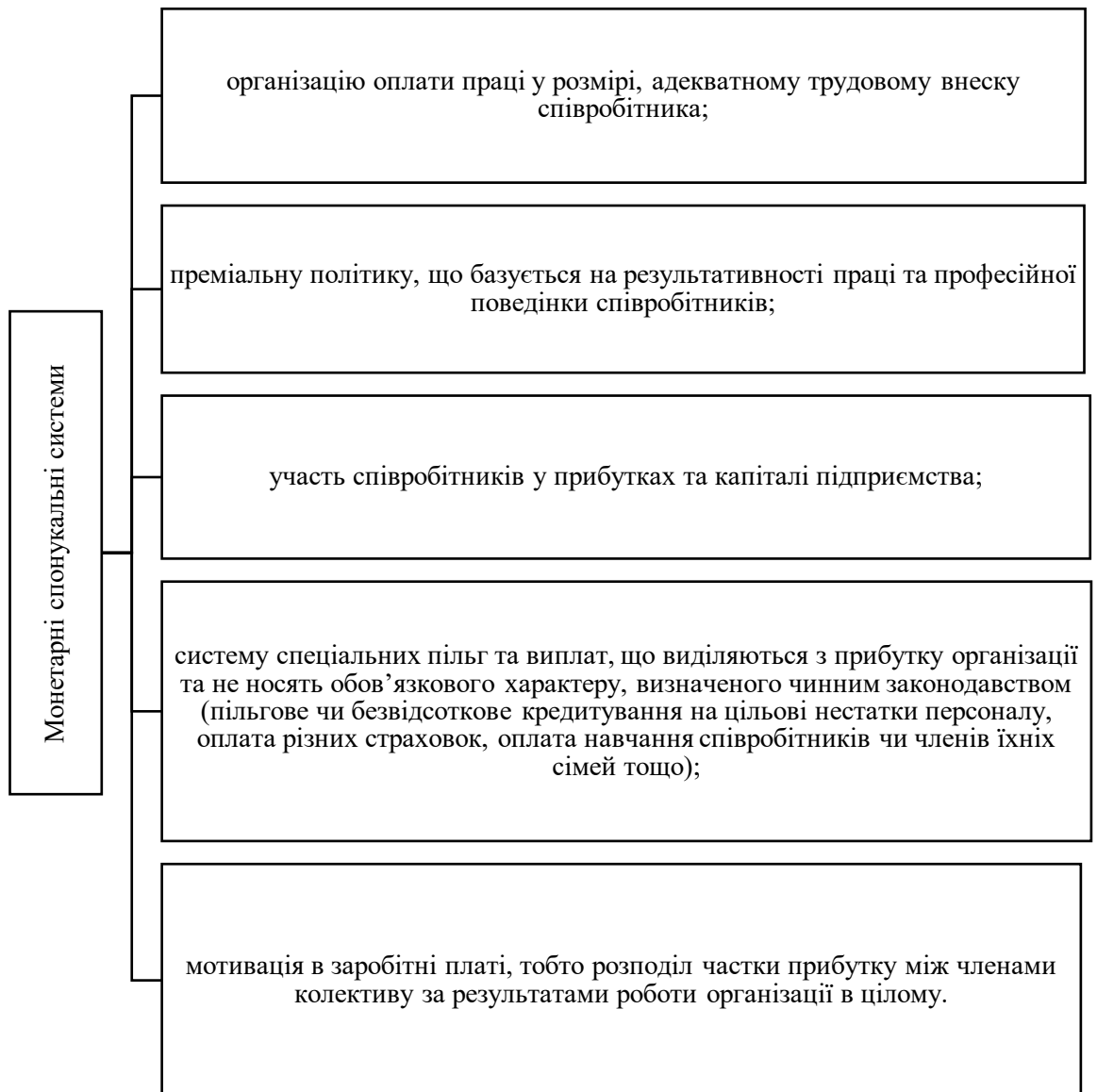


Рис.3.2. Монетарні спонукальні системи

Джерело: складено автором

До немонетарних спонукальних систем можна віднести (рис.3.3)



Рис.3.3. Немонетарні спонукальні системи

Джерело: складено автором

Підприємство «Пральний комплекс «Діамант» успішно використовує систему мотивації та зробила її ефективним засобом попередження конфліктів, інтегрували та взаємопов'язували представлені методи.

Для вирішення конфліктів на підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» на індивідуальному рівні діють багато рекомендацій щодо різних

аспектів поведінки людей у конфліктних ситуаціях, вибору відповідних стратегій поведінки та засобів вирішення конфлікту, управління. Вважає, що конструктивне вирішення спору залежить від наступних факторів:

- адекватність сприйняття конфлікту, тобто достатньо точна і не спотворена особистими пристрастями оцінка дій і намірів. Не тільки ворога, а й себе.

- Відкритість та оперативність спілкування, готовність до поглибленого обговорення проблем дозволяють учасникам чесно висловлювати своє розуміння поточної ситуації, пропонує шляхи вирішення конфліктних ситуацій та створювати атмосферу взаємної довіри та співпраці.

Керівництво розуміє, які риси характеру і поведінки притаманні людям, схильним до конфліктів. Враховуючи результати досліджень, можна виділити такі основні характеристики:

- Неадекватна самооцінка. Людина може мати як завищене, так і занижене уявлення про свої можливості та здібності. Обидва варіанти призводять до розбіжностей між власною оцінкою та думкою оточуючих, що може створити передумови для конфлікту.

- Прагнення до домінування. Така людина намагається встановлювати своє верховенство у всіх ситуаціях, незалежно від їх доречності.

- Консервативність мислення. Небажання відмовлятися від застарілих поглядів і традицій, опір нововведенням.

- Принциповість та прямолінійність. Надмірна відвертість у висловлюваннях та судженнях, прагнення говорити "правду в очі" без урахування можливих наслідків.

- Емоційна нестабільність. Конфліктні особи часто проявляють тривожність, агресивність, упертість та дратівливість.

У спілкуванні з такими людьми важливо враховувати їх індивідуальні особливості та відповідно адаптувати свою поведінку. Наприклад, при взаємодії з "незручними" опонентами слід зосередитися на їх особистих

характеристиках, що дозволить ефективніше управляти конфліктною ситуацією.

Підприємство «Пральний комплекс «Діамант» використовує такі впровадження:

1. Впровадження методів врегулювання:

- Навчання персоналу методам вирішення конфліктів: медіація, консенсус, арбітраж. Направити на курси медіації заступника директора. Свій медіатор в колективі дає можливість: удосконалити роботу щодо уникнення конфліктів; бачити причини конфліктів і вміти їм запобігти; проводити роботу з профілактики конфліктів.
- Створення механізмів для вільного вираження думок та вирішення розбіжностей.
- Впровадження системи зворотного зв'язку для виявлення можливих конфліктних ситуацій.

2. Навчання та розвиток команди:

- Організація тренінгів для розвитку навичок співпраці та роботи в команді.
- Створення корпоративних заходів для підтримки командної динаміки.

3. Психологічна підтримка:

- Забезпечення психологічної підтримки для співробітників у разі конфліктних ситуацій.

4. Оптимізація Системи Мотивації

- Важливим етапом є вдосконалення системи мотивації з урахуванням позитивних моментів в організації. Оптимальне поєднання матеріальних інтересів працівників, компенсаційних політик та сприяння їхньому розвитку є ключем до створення ефективної та мотивуючої робочої атмосфери.

5. Забезпечення співробітників інформацією щодо самоконтролю і саморегуляції.

- Співробітники будуть знати, як правильно керувати своїми емоціями, як вчасно запобігти і згладити конфлікт.

Впровадження заходів з удосконалення управління трудовими конфліктами на підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, покращенню робочого клімату та збереженню позитивного іміджу підприємства. Акцент на превентивних заходах, комунікаційній стратегії та розвитку команди дозволить створити сприятливі умови для досягнення спільних цілей та розвитку підприємства в цілому.

3.3. Оцінка економічних показників ефективності впровадження заходів з вдосконалення управління конфліктами на підприємстві «Пральний комплекс «Діамант»

Оцінка економічних показників для вдосконалення корпоративної системи управління конфліктами «Пральний комплекс «Діамант» є важливим етапом стратегічного планування та розвитку організації. Сучасне підприємство, що діє в галузі послуг прання та прасування, розуміє, що успіх на ринку визначається не лише якістю послуг, але й здатністю ефективно управляти внутрішніми конфліктами та підтримувати позитивний організаційний клімат.

У цьому підрозділі ми ретельно розглянемо економічні аспекти впровадження системи управління конфліктами на «Пральному комплексі Діамант». Аналізуючи витрати, можливості оптимізації, а також визначаючи ефективність вжитих заходів, ми прагнемо виявити та виміряти реальний вплив управлінських рішень на економічний стан підприємства.

Підприємство «Пральний комплекс «Діамант» здійснює свою діяльність у сфері прання та обробки білизни, надаючи європейський рівень послуг корпоративним клієнтам. З орієнтацією на професійну обробку білизни та високий стандарт обслуговування, підприємство визначається вищим класом обладнання, таким як Miele, Electrolux, Primus, та використанням передових миючих засобів.

Однак, наріжним елементом його діяльності є не лише якість послуг, але й здатність ефективно управляти внутрішніми конфліктами та забезпечувати сприятливий організаційний клімат. З метою покращення цього аспекту, підприємство вжило заходів, охоплюючи різноманітні аспекти його діяльності.

«Пральний комплекс «Діамант» прагне не лише забезпечити бездоганність у сфері прання, але й створити ефективну систему управління конфліктами. Для оцінки економічних показників цього процесу, ми глибоко розглянемо вартість впровадження та вплив управлінських рішень на загальний фінансовий стан підприємства. Аналіз витрат, оптимізація ресурсів та визначення позитивного впливу заходів управління конфліктами на фінансовий результат є ключовими аспектами дослідження.

У контексті прання та обробки білизни, де швидкість та ефективність важливі, конфлікти та стресові ситуації можуть впливати на якість обслуговування та взаємовідносини з клієнтами. Враховуючи це, вдосконалення системи управління конфліктами має потенціал не лише зменшити негативний вплив на співробітників, а й позитивно позначитися на економічних показниках підприємства.

Значуща роль в оцінці економічних показників належить аналізу витрат на впровадження заходів з управління конфліктами. Це включає витрати на підготовку персоналу, реалізацію навчальних програм, використання засобів медіації та інших інструментів. Велику увагу слід приділити визначенню практичних переваг кожного заходу для організації.

З моменту запровадження системи управління конфліктами, ми розглядатимемо ефективність заходів через призму фінансових показників. Зокрема, аналізуватимемо вплив на зменшення витрат на виробництво та підтримання бізнес-процесів, зниження втрат від конфліктів та забезпечення стабільності та позитивного економічного зростання.

Мета дослідження полягає в тому, щоб ретельно проаналізувати вартість та користь заходів з управління конфліктами, спрямованих на покращення ефективності підприємства «Пральний комплекс «Діамант».

Оцінка економічних показників для вдосконалення корпоративної системи управління конфліктами на підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» передбачає комплексний підхід до аналізу та оцінки ефективності заходів, спрямованих на вирішення конфліктних ситуацій та покращення внутрішньої корпоративної клімату.

Проведемо оцінку вартості заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами на підприємстві (табл. 3.2.).

За даними таблиці 3.2 можна зробити висновок, що передбачувані заходи мають невеликі витрати (22 200 гривень).

Таблиця 3.2.

Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в «Пральному комплекс Діамант»

№ п/п	Заходи	Період реалізації	Ресурси	Затрати
1.	Програма «Медіація. Базовий курс» в Українському центрі медіації при Києво Могиллянській Бізнес Школі	Серпень 2024 року	Заступник директора	22 200 гривень
2.	Забезпечити наявність літератури з навчання самоконтролю	Упродовж року	Всі співробітники	Не приносить затрат
3.	Спортивні заходи, тренінги щодо командування, трудові суботники	Упродовж року	Всі співробітники	Кошти, передбачені на неформальні заходи
4.	Колективне святкування днів народжень співробітників, професійних свят	Упродовж року	Всі співробітники	За рахунок працівників колективу

Джерело: складено автором

Оцінка економічних показників впровадження цих заходів має включати аналіз ефективності витрат в порівнянні із зазначеними користями, такими як зменшення конфліктів, підвищення продуктивності праці та покращення корпоративного клімату. Урахування цих факторів дозволить визначити

практичність та доцільність введених заходів для підприємства «Пральний комплекс «Діамант».

Оцінка економічних показників для вдосконалення корпоративної системи управління конфліктами на підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» зосереджена на підвищенні кваліфікації співробітника в сфері управління конфліктами підприємстві. Для цього пропонується відрядити співробітника для проходження повного курсу по медіації. Весь курс навчання (повний) коштує 22 200 гривень і розрахований на 42 години. За даную формулою, що знаходиться нижче, розрахуємо вартість навчання даного курсу за одного співробітника:

$$Z = N \times 31 \quad (3.1),$$

де:

- Z – вартість на проходження курсу медіації,
- N – кількість працівників, спрямованих на підвищення кваліфікації,
- 31 – вартість навчання одного робітника.

За вказаними даними:

$$Z = 1 \times 22\,200 \text{ грн.} = 22\,200 \text{ грн.}$$

Отже, загальні витрати на підвищення кваліфікації одного працівника складають 22 200 грн. Це включає витрати на проходження курсу медіації під час навчання. Оцінка економічних показників такого заходу дозволить визначити його ефективність та вплив на управління конфліктами на підприємстві.

Розглянута інформація про впровадження системи управління конфліктами на підприємстві «Пральний комплекс «Діамант» свідчить про наявність чіткого плану дій для поліпшення внутрішніх відносин та зменшення конфліктів серед персоналу. Оцінка економічних показників вдосконалення системи управління конфліктами дозволяє зрозуміти, що запропоновані заходи є раціональним інвестуванням у підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення комфортного робочого середовища.

Заплановане відрядження співробітника на базовий курс медіації сприятиме покращенню навичок управління конфліктами, а витрати на це є в межах економічної доцільності для компанії. Додатково, впровадження соціальних заходів, таких як спортивні тренінги та святкування, сприятиме зближенню колективу та підвищенню загального настрою працівників.

Розрахунки показують, що загальні витрати на підвищення кваліфікації та соціальні заходи становлять суму 22 200 гривень на одного працівника. З урахуванням потенційного позитивного впливу на робочий колектив та ефективність управління конфліктами, такі витрати можна вважати виправданими і інвестиційно перспективними.

Отже, впровадження запропонованих заходів в систему управління конфліктами на підприємстві «Прального комплексу Діамант» сприятиме покращенню організаційного клімату, збільшенню робочої продуктивності та сприятиме стабільному функціонуванню підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Конфлікт у організації — це ситуація, в якій соціально-психологічні, економічні чи інші взаємини між учасниками досягають крайньої точки напруги через протилежні інтереси сторін. Хоча конфлікти зазвичай не отримують схвалення, більшість людей активно залучаються до них.

Конфлікти між колегами негативно впливають на співробітників, атмосферу в колективі, а також викликають образи, що можуть призвести до жорстокості. Трудовий конфлікт виникає через розбіжності у поглядах на питання працевлаштування, рівень оплати праці, а також через суперечність інтересів і переконань. Конфліктні ситуації можна поділити за учасниками на кілька типів: конфлікти між співробітниками одного колективу, між працівниками різних підрозділів, а також між керівником і підлеглим. Існує безліч причин виникнення конфліктів, але найпоширеніші з них включають розбіжності в поглядах щодо загальних цілей, некоректну поведінку, що порушує прийняті норми, рівень виховання та несправедливу оцінку результатів роботи колективу.

Обговорюючи конфлікти, багато ділових і політичних лідерів намагаються звести питання управління до уникнення або пом'якшення конфліктів. Конфлікти розглядаються як сигнал про неприємності та необхідність перекласти провину на когось іншого, тобто необхідність гарантувати, що помилки не повторяться. Потенційні позитивні можливості, які несе в собі конфлікт, є значними. Тільки через протистояння команда може стати єдиним соціальним організмом. Позитивна конфронтація сприяє як підвищенню ефективності команди в цілому, так і компетентності окремих її членів.

У свідомості людей конфлікт часто ототожнюється з агресією, залякуванням, протистоянням, ворожістю та війною.

Раніше вважалося, що це небажане явище, яке слід негайно вирішувати. Сьогодні погляд на конфлікти в організаціях суттєво змінився. Якщо конфлікти є конструктивними і спрямовані на вирішення організаційних

проблем, їх слід вміло використовувати для покращення ситуації.

Аналіз виявив відсутність цілеспрямованих зусиль з управління конфліктами в «Пральний комплекс «Діамант». Натомість здійснюються лише ситуативні дії, спрямовані на усунення наслідків уже виниклих ситуацій.

Переведення працівника на іншу посаду можливе тільки за умови його згоди у випадку конфлікту інтересів. Звільнення працівника через конфлікт інтересів здійснюється, якщо реальний або потенційний конфлікт має постійний характер і не може бути вирішений іншим способом, зокрема через відсутність згоди на переведення або усунення приватного інтересу.

За результатами аналізу пропонуємо:

1. Використовуючи складену карту, розробити як загальні, так і індивідуальні заходи для окремих посад або структурних підрозділів.
2. Для запобігання конфліктам слід регулярно проводити тренування, тренінги, ділові та ситуаційні ігри. Часте повторення вправ сприятиме удосконаленню навичок, що допоможе співробітникам впевнено діяти в непередбачуваних конфліктних ситуаціях.
3. Важливим чинником зменшення ймовірності конфліктів між працівниками та підрозділами є узгодженість формальної і неформальної структури колективу.
4. Для попередження конфліктів необхідно взаємодіяти з органами місцевої влади на рівних умовах. Керівнику слід враховувати стан громади та визначати, який рівень залежності є для нього прийнятним, аби підтримувати баланс взаємозалежності.
5. Одним із шляхів врегулювання конфліктів між співробітниками є безпосереднє вирішення проблеми. Це особливо актуально, коли інші методи, такі як придушення конфлікту або ухилення від його вирішення, є неприйнятними з огляду на виробничі потреби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276

с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf

2. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69)), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

3. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», (3(67)), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>

4. Большаков А.Г. Конфліктологія організацій: навчальний посібник. Харків: МЗ Пресс, 2011. 182 с.

5. Брегеда А.Ю., Бовтрук А.П., Дворецька Г.В. Соціологія: Навчально-методичний посібник для самост. вивч. дисц. [Електронний ресурс] А.Ю. Брегеда, А.П. Бовтрук, Г.В. Дворецька -Видавець: Київ: КНЕУ2000. – 124с. Режим доступу: <http://politics.ellib.org.ua/pages-1052.html>

6. Вербець В.В., Субот О.А., Христюк Т.А. Соціологія: Навчальний посібник [Електронний ресурс]. – К.: КОНДОР, 2009.- 550. Режим доступу:<https://pidruchniki.com/1584072012681/sotsiologiya/sotsiologiya>

7. Галкіна Т.П. Соціологія управління: від групи до команди: підручник [Електронний ресурс] Київ, 2001.

8. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І., Шиян О.М. Соціологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] Київ: вид.- Європейського університету. 2004. – 246с. Режим доступу: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11072.html>

9. Гришина Н. В. Психологія конфлікту: навчальний посібник [Електронний ресурс] Н.В. Гришина / 2 вид.—2008. — 544 с: Режимдоступу:http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/637/N._V._Grishina,_Psihologiya_konflikta_.pdf

10. Дойч М. Вирішення конфлікту (Конструктивні та деструктивні

процеси) // Соціально-політичний журнал. 1997. №1.с. 202—212

11. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник [Електронний ресурс] Л.В. Долинська, Л.П. Матяш- Заяц – К.:Каравела, 2017. – 304с. Режим доступу: https://pidruchniki.com/15280307/psihologiya/tipologiya_konfliktiv

12. Ємільянов С.М. Управління конфліктами в організації: підручник для вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] С.М. Ємільянов вид. 2 / 2017. -262 с. Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/view/4095/86/>

13. Жаворонкова Г.В. та ін. Управління конфліктами: навч. посібник [Електронний ресурс] Г. В. Жаворонкова та ін. - К. : Кондор, 2010. - 172 с.

14. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. [Електронний ресурс] за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано- Франківськ, «Лілея- НВ», – 2015. – 232с. Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf

15. Козер Л.А. Функції соціологічного конфлікту.//Американська соціологічна думка.- Львів.- 1996.с.542-556.

16. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатін О. , Психологія управління персоналом: навчальний посібник [Електронний ресурс] В.Коноваленко, М.Коноваленко, О. Соломатін / вид. Юрайт 2014. – 480с.

17. Конфліктологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] Підручник Режим доступу: https://pidruchniki.com/10810806/psihologiya/sposobi_poperedzhennya_virishennya_konfliktiv

18. Кузьменко Т. М., Соціологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 320 с. Режим доступу: <http://filelibsnu.at.ua/navchalno-metod/social/Sociologiya-Kuzmenko2010.pdf>

19. Кулініч І.О. Психологія управління: підручник [Електронний

доступу:

[http://p-](http://p-for.com/book_359_glava_5_1.1._Zagalne_ponjattja_pro_kon.html)

[for.com/book_359_glava_5_1.1._Zagalne_ponjattja_pro_kon.html](http://p-for.com/book_359_glava_5_1.1._Zagalne_ponjattja_pro_kon.html)

29. Столяренко Л.Д., Столяренко В.Е., Соціальна психологія: учбовий посібник [Електронний ресурс] 4-ге вид. 2016. – 219с. Режим доступу: https://stud.com.ua/77392/psihologiya/kognitivna_psihologiya

30. Танчин І.З. Соціологія: Навчальний посібник для студентів ВНЗ, аспірантів, викладачів [Електронний ресурс] І.З. Танчин — 3-тє вид., перероб. і доп. /— К., 2008. — 351 с. Режим доступу:https://pidruchniki.com/14980727/sotsiologiya/sotsiologiya_konfliktu

31. Геберт М. Г. Управління конфліктами: конспект лекцій. Дніпропетровськ: Дніпропетр. держ. фінанс. акад., 2008. 230 с.

32. «Пральний комплекс «Діамант». URL: <https://diamant-pk.com.ua/>.

33. Казміренко В.О. Психологічна безпека працівників в умовах конфліктних переговорів / Збірник матеріалів 1 Всеукраїнської науково - практичної конференції «Психологічні засади забезпечення службової діяльності працівників правоохоронних органів» (в авторській редакції) - м. Кривий Ріг, 2018 р. - С. 48 - 51.

34. Берлач А.І., В.В. Кондрюкова Конфліктологія: Навч. посіб. для дист. навч. / А.І. Берлач, В.В. Кондрюкова. – К.: Університет —Україна, 2006. – 23 с..

35. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфліктологія: Навч. посіб. для навч. / А.М. Бандурка, В.А. Друзь. – Харків: Фортуна-Прес, 1997. – 71 с.

36. Крися О.Й. Природа конфліктів в організації. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Вид-воНац. ун-ту «Львівськаполітехніка», 2004. 49 с.

37. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2010. 121 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Наявність обладнання та матеріально-технічної бази

ДОВІДКА ПРО НАЯВНІСТЬ ОБЛАДНАННЯ ТА МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ

№ з/п	Тип обладнання	Модель і вік устаткування, років	Потужність устаткування, кг/годину	Стан (в робочому стані, потребує ремонту, інш.)	Власне/Орендоване/в лізингу (назва орендодавця/ лізингодавця) буде придбане (назва постачальника)
1.	Пральна машина «Electrolux»	W 4600 Н , 2009р.	60 кг/годину	В робочому стані	Власне
2.	Пральна машина «Electrolux»	W 4400 Н , 2006р.	40 кг/годину	В робочому стані	Власне
3.	Пральна машина «Electrolux»	W 3180 Н , 2006р.	18 кг/годину	В робочому стані	Власне
4.	Пральна машина «Electrolux»	W 3105 Н , 2006р.	10,5 кг/годину	В робочому стані	Власне
5.	Пральна машина «Electrolux»	W 3105 Н , 2009р.	10,5 кг/годину	В робочому стані	Власне
6.	Пральна машина «Electrolux»	W 375 Н , 2006р.	7,5 кг/годину	В робочому стані	Власне
7.	РАЗОМ:	-----	146,00 кг/годину		
8.	Сушильний барабан	T 4250 , 2006р.	56 кг/годину	В робочому стані	Власне
9.	Сушильний барабан	T 4250 , 2009р.	56 кг/годину	В робочому стані	Власне
10.	Сушильний барабан	T 3530 , 2006р.	24 кг/годину	В робочому стані	Власне
11.	Сушильний барабан РАЗОМ:	-----	136,00 кг/годину	В робочому стані	Власне

ФОП Седній О.Ю.
Директор



/ Седній О.Ю./

Продовження Додаток А

			<i>кг/годину</i>	<i>потребує ремонту, інш.)</i>	<i>буде придбане (назва постачальника)</i>
12.	Гладильний каток	IC 43320 , 2006р.	50 кг/годину	В робочому стані	Власне
13.	Гладильний каток	IC 43316 , 2009р.	40 кг/годину	В робочому стані	Власне
14.	Гладильний каток Разом:	-----	90 кг/годину	В робочому стані	Власне
15.	Гладильний стіл (ручна глажа)	F 3 ТВ 4 , 2009р.	7 кг/годину	В робочому стані	Власне
16.	Пакувальна машина	ШОВ-500/900 , 2009 р.	200 кг/годину	В робочому стані	Власне

ФОП Седній О.Ю.
Директор



/ Седній О.Ю. /

**Зведений звіт про фінансові результати ФОП «СЕДНІЙ ОЛЕКСАНДР
ЮРІЙОВИЧ» за 2021-2023 рр.**

	2021	2022	2023
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12717,4	11908,7	12823
Податок на додану вартість	1134,9	1065	1214
Акцизний збір	0	0	0
Інші вирахування з доходу	0	0	0
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11582,5	10843,7	11609
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7816	8234,5	8487
Валовий:			
прибуток	3766,5	2609,2	3122
Інші операційні доходи	8562,7	9961,5	5733
Адміністративні витрати	783,2	1056,8	1004
Витрати на збут	1903,2	2218,1	2265
Інші операційні витрати	9462,6	9874,3	6164
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	180,2	221,5	222
Доход від участі в капіталі	0	0	0
Інші фінансові доходи	0	0	0
Інші доходи	0	0	0
Фінансові витрати	0	0	0
Інші витрати	0	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	180,2	221,5	222
Податок на прибуток від звичайної діяльності	138,6	139,6	169
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	41,6	81,9	53
Надзвичайні:			
доходи	0	0	0
витрати	0	0	0
Податки з надзвичайного прибутку	0	0	0
Чистий:			
прибуток	41,6	81,9	53
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	3885,1	5711,1	8245
Витрати на оплату праці	2812,9	3465,8	2480
Відрахування на соціальні заходи	1006,9	1334,6	911
Амортизація	129,6	386,9	677
Інші операційні витрати	4474,1	3174,2	2136
Разом	12308,6	14072,6	14449

**Зведений баланс ФОП «СЕДНІЙ ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ»
за 2021-2023 рр.**

	2021	2022	2023
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
знос	0	0	0
Незавершене будівництво	0	0	0
Основні засоби:			
залишкова вартість	2537	2094	1791
	130,50%	82,50%	85,50%
первісна вартість	4549	4702	4731
знос	2012	2608	2940
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0	0
інші фінансові інвестиції	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0
Інші необоротні активи	47	32	35
Усього за розділом I	2625	2222	1922
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	303	263	234
незавершене виробництво	0	0	0
готова продукція	264	605	61
товари	5	5	0
Векселі одержані	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	332	534	744
первісна вартість	332	534	744
резерв сумнівних боргів	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	0	0	8
за виданими авансами	0	0	0
з нарахованих доходів	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	6	17
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0

Продовження Додаток В

Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	13	70	5
в іноземній валюті	0	0	0
Інші оборотні активи	57	83	20
Усього за розділом II	978	1568	1090
III. Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Підсумок активу балансу	3603	3790	3012
Статутний капітал	1796	1796	1796
Пайовий капітал	0	0	0
Додатковий вкладений капітал	0	0	0
Інший додатковий капітал	11	11	11
Резервний капітал	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	281	326	373
Неоплачений капітал	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0
Усього за розділом I	2088	2133	2180
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	28	1	36
Інші забезпечення	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	0
Усього за розділом II	28	1	36
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	0	0	0
Довгострокові фінансові зобов'язання	0	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0
Усього за розділом III.	0	0	0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	0	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0
Векселі видані	0	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	851	1161	275
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	0	0	0
з бюджетом	251	271	236
з позабюджетних платежів	0	0	0
зі страхування	116	62	86
з оплати праці	247	140	180
з учасниками	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	22	22	19
Усього за розділом IV	1487	1656	796
V. Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Баланс	3603	3790	3012

ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

ФІЗИЧНА ОСОБА-ПІДПРИЄМЕЦЬ
СЕДНІЙ ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ

Реєстраційний номер облікової картки платника податків та інших обов'язкових платежів:

3048726355

Місце проживання фізичної особи-підприємця:

02232, М.КИЇВ, ВУЛИЦЯ МИЛОСЛАВСЬКА, БУДИНОК 5, КВАРТИРА 83

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:

06.02.2019, 2 066 000 0000 051899

Продовження Додаток Г

Дата та номер запису про взяття на облік, назва та ідентифікаційні коди органів статистики, Міндоходів, Пенсійного фонду України, в яких фізична особа-підприємець перебуває на обліку:

06.02.2019, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ, 21680000
 06.02.2019, 265219029186, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДФС У М.КИЄВІ, ДПІ У
 ДЕСНЯНСЬКОМУ РАЙОНІ (ДЕСНЯНСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА), 39439980 (дані
 про взяття на облік як платника податків)
 06.02.2019, 01/11-36593, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДФС У М.КИЄВІ, ДПІ У
 ДЕСНЯНСЬКОМУ РАЙОНІ (ДЕСНЯНСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА), 39439980 (дані
 про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Не підлягає постановці на облік в ПЕНСІЙНОМУ ФОНДІ УКРАЇНИ у зв'язку з прийняттям Закону України від 04.07.2013 № 406-VII "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи"

Дані про основний вид економічної діяльності:

96.01 Прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів

Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску:

01/11-36593

Клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом його економічної діяльності:

відомості відсутні

Дата та час видачі виписки:

07.02.2019 09:16:37

Внесено до реєстру:

ФЕДОРЕНКО А.М.

Сформовано документ:

ФЕДОРЕНКО А.М.