Хмельницький інститут

імені Блаженнішого Володимира, Митрополита Київського і всієї України

Приватного акціонерного товариства "Вищий навчальний заклад

"Міжрегіональна Академія управління персоналом"

КУРСОВА РОБОТА

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

За темою: Управління конфліктами

студентка 4 курсу,

спеціальність: Менеджмент

Мізюк Дар'я Олександрівна

Група ТУхм-8-22-Б1М(4.6здс)

Прізвище та ініціали викладача : Гуменюк А. Ф.

Прізвище та ініціали фахівця деканату : Лівшун С.В.

Хмельницький 2025

ЗМІСТ

ВСТУП……...3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ……..5

1.1. Поняття, сутність і класифікація конфліктів в організаціях……5

1.2. Причини виникнення конфліктів та їх наслідки для діяльності підприємства……....8

1.3. Методи та підходи до управління конфліктами в сучасному менеджменті……...13

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У ТОВ «ЗАРІЧАНКА»..18

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Зарічанка» ……18

2.2. Діагностика основних видів і причин конфліктів на підприємстві……...20

2.3. Оцінка застосовуваних методів управління конфліктами та їх ефективності……...22

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ ЗАРІЧАНКА»…….25

3.1. Розробка заходів з попередження та мінімізації конфліктів……..25

3.2. Удосконалення комунікаційної політики та корпоративної культури….28

3.3. Запровадження сучасних технологій і методик управління конфліктами……...30

ВИСНОВКИ……...34

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….36

ВСТУП

Управління конфліктами є однією з ключових сфер сучасного менеджменту та психології організаційної поведінки. Конфлікти виникають у будь-якій системі взаємодії людей — у трудових колективах, бізнес-структурах, державних установах, навчальних закладах та інших соціальних організаціях. В умовах високої динаміки зовнішнього середовища, зростання конкуренції, цифрової трансформації та інтенсивного обміну інформацією конфлікти стають неминучим елементом розвитку організації. Однак ефективність роботи підприємства залежить не стільки від самої наявності конфліктів, скільки від уміння своєчасно їх виявляти, правильно аналізувати та конструктивно вирішувати.

Розвиток суспільства та будь-якої організації супроводжується конфліктами. Конфлікт на робочому місці є неминучим аспектом організаційного життя, тому розуміння суті конфлікту та ефективне управління конфліктами має вирішальне значення для підтримки здорового робочого середовища, високої продуктивності працівників, а також підвищенню прибутку компанії.

Актуальність дослідження управління конфліктами зумовлена тим, що конфлікт, будучи природним явищем, може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки. З одного боку, неврегульовані конфліктні ситуації здатні знижувати результативність праці, погіршувати психологічний клімат у колективі, спричиняти стреси і втрату мотивації персоналу. З іншого боку, правильно керований конфлікт стимулює інновації, сприяє виявленню проблемних аспектів діяльності, стимулює професійне зростання працівників та розвиток організації. Тому уміння керівників та фахівців ефективно управляти конфліктами є невід’ємною складовою успішного функціонування будь-якої установи.

Об’єктом дослідження в даній курсовій роботі є конфлікти як соціально-психологічне явище в організаціях.

Предметом дослідження — процес управління конфліктами, його принципи, методи, механізми та практичні інструменти.

Мета роботи полягає у вивченні теоретичних засад управління конфліктами, аналізі причин їх виникнення, особливостей розвитку та визначенні ефективних стратегій і технологій їх попередження та вирішення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначені такі завдання: розкрити поняття, природу та класифікацію конфліктів; охарактеризувати основні підходи до управління конфліктами в сучасних організаціях; проаналізувати стадії розвитку конфлікту та фактори, що на нього впливають; дослідити методи попередження, локалізації та врегулювання конфліктних ситуацій; визначити роль керівника у процесі управління конфліктами; сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами.

Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, психології управління, організаційної поведінки, а також чинні нормативно-правові документи та сучасні наукові публікації.

Структура курсової роботи включає вступ, теоретичний розділ, аналітичну частину, практичні рекомендації, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, сутність і класифікація конфліктів в організаціях

Конфлікт є невід'ємним компонентом соціальної взаємодії та функціонування будь-якої організації. У роботі колективу завжди присутні різні інтереси, позиції, цілі, цінності та способи сприйняття ситуацій, що створює передумови для конфліктних ситуацій. У науковій літературі конфлікт визначають як зіткнення протилежних інтересів, поглядів, потреб чи цілей учасників взаємодії, що супроводжується напруженням та прагненням сторін відстояти власні позиції.

Сутність конфлікту полягає у суперечності між елементами організаційної системи — між людьми, групами чи структурними підрозділами, які взаємодіють у процесі досягнення спільних цілей, але мають різні індивідуальні або групові інтереси. Водночас конфлікт є природною реакцією системи на нерівновагу чи дисбаланс, тому його наявність свідчить не лише про проблему, але й про наявність потреби в удосконаленні комунікацій, управління чи організаційної структури [1].

Таким чином, сутність конфлікту полягає не лише у протиріччі, а й у динамічному процесі розвитку суперечностей, де кожна сторона прагне змінити поведінку або позицію іншої.

Структура управління конфліктом в організації показана на рис. 1.

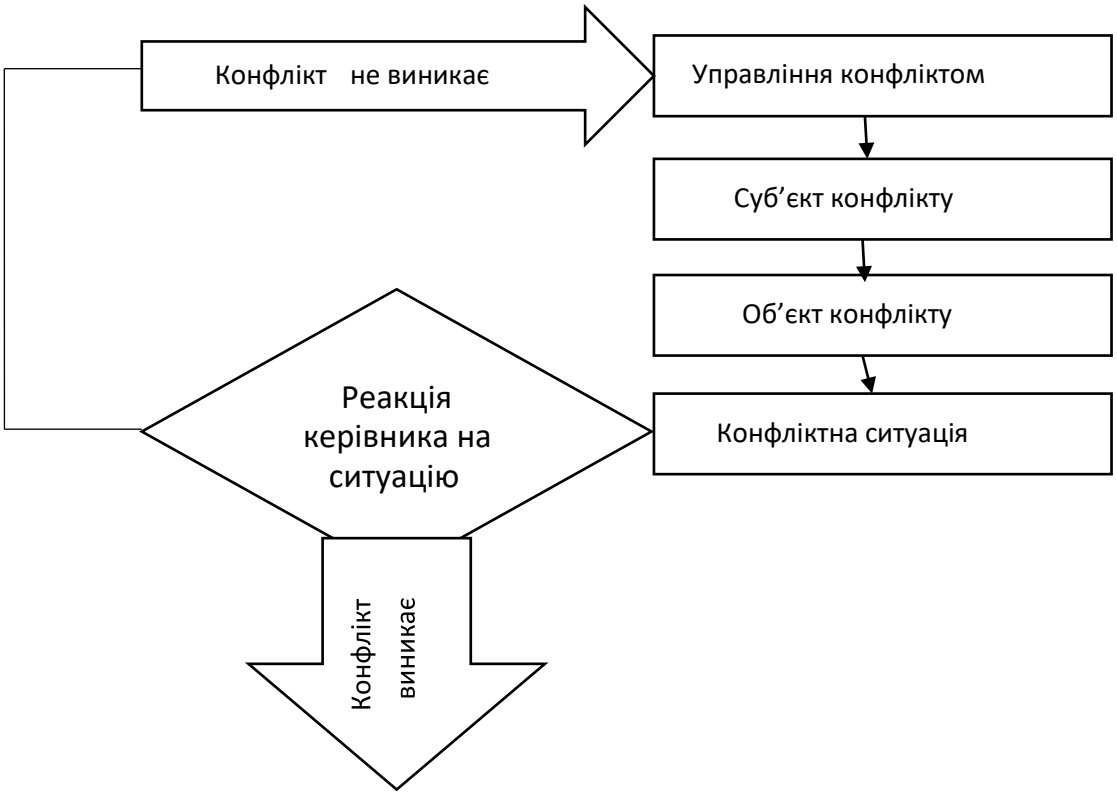


Рис. 1 – Структура управління конфліктом в організації

Управлінцям слід розрізняти такі поняття, як «об'єкт» і «предмет» конфлікту. У загальному сенсі об'єктом конфлікту можна називати таку частку реальних дій, яка залучена до взаємодії з суб'єктами (суб’єктом) конфлікту. На відміну від об’єкту, предметом конфлікту є такі протиріччя, що виникають між конфліктуючими сторонами, і які ці сторони намагаються вирішити за допомогою різноманітних засобів ведення конфліктних дій [1].

Науковці виділяють низку типових причин виникнення конфліктів у трудових колективах: обмеженість ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних); недосконаліть комунікацій, неправильна передача інформації; несправедливий розподіл обов’язків чи винагороди; різні цінності, темпераменти та психологічні особливості працівників; несумісність управлінських стилів між керівниками та підлеглими; конкуренція між структурними підрозділами; нечіткість посадових інструкцій, дублювання функцій; організаційні зміни: реорганізація, оптимізація, скорочення штату.

Причини можуть бути як об’єктивними (умови праці, структура організації), так і суб’єктивними (особистісні риси, емоції). У кожному разі конфлікт є результатом одночасного впливу кількох факторів[11].

Класифікація конфліктів дозволяє краще розуміти природу кожного конкретного випадку та обирати адекватні методи управління ним. У науковій практиці існує багато підходів до класифікації, найпоширеніші з яких наведені нижче. За кількістю учасників:

1. Міжособистісні конфлікти — виникають між окремими працівниками через різні характери, цілі чи стиль спілкування.
2. Внутрішньоособистісні — коли працівник відчуває суперечність між особистими цінностями та вимогами роботи.
3. Міжгрупові — конфлікти між підрозділами або робочими групами (наприклад, між виробництвом та відділом збуту).
4. Особистість — група — коли один працівник не погоджується з нормами чи правилами групи.

За характером протиріч:

1. Ціннісні конфлікти — пов’язані з різними переконаннями чи світоглядом.
2. Інтересів — характеризуються боротьбою за ресурси, повноваження або вигоди.
3. Інформаційні — виникають через відсутність або спотворення інформації.
4. Рольові — викликані суперечливими обов’язками або ролями співробітників.

За формою прояву:

1. Відкриті конфлікти — супроводжуються явними діями, суперечками, протистоянням.
2. Приховані конфлікти — характеризуються пасивним опором, прихованим невдоволенням, саботажем.

За впливом на організацію:

1. Конструктивні конфлікти — сприяють розвитку, підвищенню якості рішень, оптимізації процесів.

2. Деструктивні конфлікти — призводять до зниження продуктивності, погіршення клімату, стресу та плинності кадрів.

За тривалістю: короткострокові; затяжні; хронічні (конфліктний фон, що постійно відтворюється) [5].

За рівнем управління: конфлікти на рівні рядових працівників; конфлікти між керівниками; вертикальні конфлікти «керівник — підлеглий».

Конфлікт виконує низку важливих функцій:

1. Позитивні функції: стимулювання інновацій та пошуку нових рішень; виявлення організаційних проблем; очищення від накопиченого напруження; розвиток комунікативних навичок персоналу; підвищення згуртованості групи після конструктивного вирішення.

2. Негативні функції: погіршення психологічного клімату; зниження продуктивності праці; збільшення плинності кадрів; зростання кількості помилок і конфліктних інцидентів; формування ворожості та недовіри.

Ефективне управління спрямоване на мінімізацію негативних наслідків та максимізацію конструктивного потенціалу конфлікту.

У сучасних підходах до менеджменту конфлікт розглядається як механізм саморегуляції системи, що дозволяє організації адаптуватися до змін, оновлювати структури та процеси, переглядати стратегії. Невеликі за масштабом конфлікти допомагають вчасно виявити недоліки, які в іншому випадку могли б перерости в серйозні організаційні кризи [5].

Таким чином, конфлікти є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації, а розуміння їх сутності та класифікації створює основу для подальшого вдосконалення системи управління персоналом та ефективної взаємодії між працівниками.

1.2. Причини виникнення конфліктів та їх наслідки для діяльності підприємства

Конфлікти в організаціях мають різноманітну природу та можуть виникати під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Вони є невід'ємним елементом взаємодії людей у процесі виконання спільних завдань. Розуміння причин їх виникнення та усвідомлення наслідків для діяльності підприємства дає можливість керівництву формувати ефективну систему попередження та врегулювання конфліктних ситуацій.

Ситуації, що викликають конфлікти представлені на рис. 2

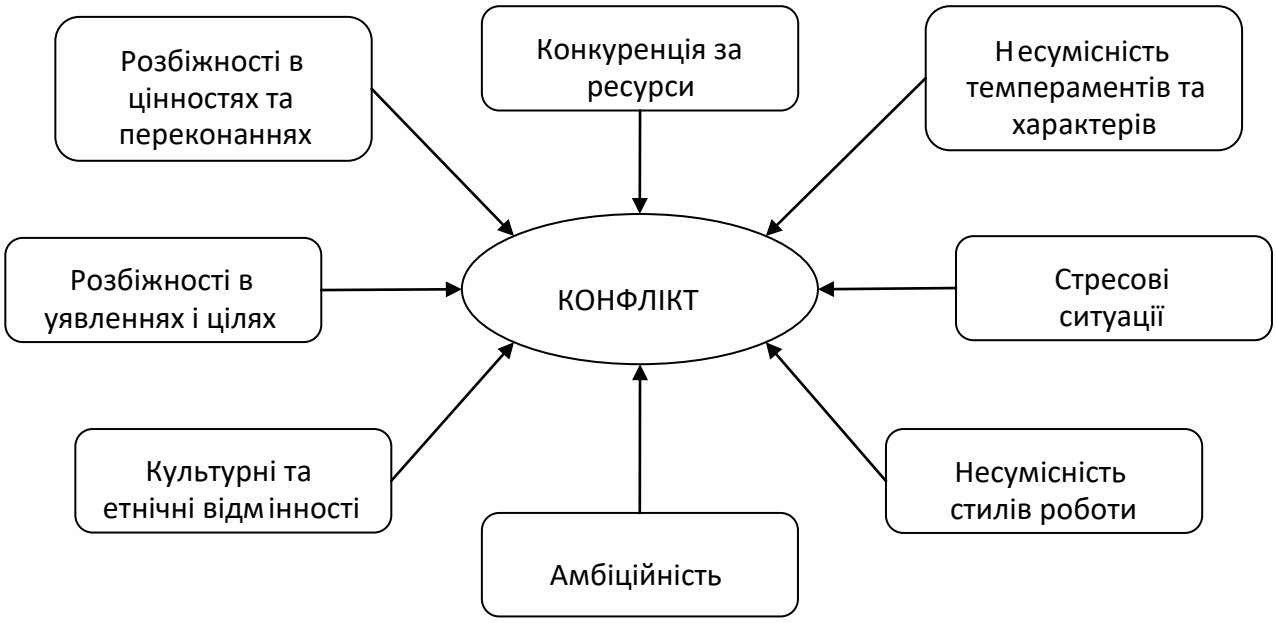


Рисунок 2 – Ситуації, що викликають конфлікти

Причини конфліктів можуть бути об'єктивними — пов'язаними зі структурою організації, умовами праці, ресурсами; та суб'єктивними — пов'язаними з особистими особливостями працівників. У більшості випадків конфлікти є результатом взаємодії кількох чинників. Перелічимо причини виникнення конфліктів [10.

1. Організаційні причини:

- Недосконалість організаційної структури. Конфлікти виникають через нечіткий розподіл функцій, дублювання обов'язків або, навпаки, наявність «білих плям» у відповідальності працівників. Наприклад, коли

два відділи вважають певну задачу своєю або не знають, хто має її виконувати.

- Обмеженість ресурсів. Матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні ресурси обмежені, і їх розподіл не завжди справедливий. Боротьба за ресурси часто стає каталізатором міжгрупових конфліктів.
- Невизначеність або суперечливість управлінських рішень. Якщо керівники надають підлеглим різні або взаємовиключні завдання, це створює хаос і провокує рольові конфлікти.
- Порушення принципу єдиноначальності. Коли працівник отримує завдання від кількох керівників, він може віддавати пріоритет одному з них, що створює протистояння.
- Організаційні зміни (реорганізація, скорочення, впровадження нових технологій). Зміни часто супроводжуються опором персоналу та непорозуміннями, що породжує конфлікти вертикального та горизонтального характеру.

2. Соціально-психологічні причини:

- Відмінності у темпераментах, характері та особистісних рисах. Люди по-різному реагують на стрес, мають різний рівень емоційної стабільності, що може призвести до непорозумінь.
- Розбіжності у цінностях, мотивах і потребах. Наприклад, один працівник прагне професійного росту, інший — стабільності, що формує різні підходи до діяльності.
- Проблеми у міжособистісній комунікації. Неправильне тлумачення інформації, нечітко сформульовані завдання, недовіра чи плітки — усе це може стати основою конфлікту.
- Низький рівень культури спілкування або порушення етичних норм. Агресивний стиль спілкування, некоректна критика, відсутність поваги сприяють загостренню протиріч.

3. Економічні причини:

- Нерівномірний розподіл заробітної плати та премій. Побудова системи винагороди, яка не враховує реальний внесок працівників, є джерелом незадоволення.
- Економічна нестабільність. Кризові явища, інфляція, затримка виплат заробітної плати посилюють напругу в колективі.
- Конкуренція між співробітниками за кар'єрне зростання. Конфлікти виникають, коли не існує прозорої системи підвищення або коли працівники вважають просування несправедливим.

4. Інформаційні причини

- Сприйняття інформації як неповної або спотвореної. Якщо працівники не отримують своєчасної та достовірної інформації, вони роблять неправильні висновки, що може спричинити конфлікт.
- Перевантаженість або недостатність інформації. Надмірна кількість даних без їх фільтрації збиває з толку, а їх нестача може спричиняти непорозуміння.

5. Інноваційні та технологічні причини: запровадження нових технологій часто викликає синдром опору змінам. Працівники можуть боятися втратити роботу, не впевнені у своїх навичках, що стає ґрунтом для конфліктів.

Крім того, технічні збої, недосконале програмне забезпечення або перевантаження інформаційними системами створюють додаткові стресові ситуації [7].

Наслідки конфліктів можуть бути як негативними, так і позитивними. Значною мірою вони залежать від того, наскільки ефективно організація реагує на конфліктну ситуацію. Негативні наслідки конфліктів :

1. Погіршення психологічного клімату. Часті непорозуміння та напруження між працівниками формують атмосферу недовіри, що знижує бажання співпрацювати.

2. Зниження продуктивності праці. Працівники витрачають час і енергію не на виконання завдань, а на протистояння, суперечки або емоційне переживання конфлікту.

3. Зростання плинності кадрів. Деструктивне середовище змушує кваліфікованих працівників звільнятися, що підвищує витрати підприємства на пошук і навчання нових кадрів.

4. Зниження якості управлінських рішень. Коли керівники перебувають у конфлікті або керуються емоціями, їх рішення можуть бути необ’єктивними та нераціональними.

5. Фінансові втрати. Затримки в роботі, судові спори, штрафи, додаткові витрати на реорганізацію — все це може прямо вплинути на прибутковість підприємства.

6. Формування опозиційних груп та неформальних коаліцій. У колективі може виникнути розкол, який ускладнює досягнення організаційних цілей і може спричинити довготривалу дестабілізацію.

Позитивні наслідки конфліктів. У сучасній теорії менеджменту конфлікт розглядається не лише як небажане явище, а і як можливість для розвитку:

1. Стимулювання інновацій та творчості. Конфлікти часто змушують працівників шукати нові рішення, пропонувати альтернативні підходи, оновлювати методи роботи.

2. Виявлення прихованих проблем. Конфлікт сигналізує про недоліки управління, неправильний розподіл ресурсів, слабкі комунікації.

3. Підвищення мотивації персоналу. У деяких випадках суперництво сприяє підвищенню результативності та здоровій конкуренції.

4. Посилення згуртованості після конструктивного вирішення конфлікту. Спільне переживання та подолання труднощів згуртовує колектив і формує ефективну командну взаємодію.

5. Розвиток управлінських навичок у керівників. Керівники вчаться ефективніше реагувати на проблеми, удосконалюють стиль управління.

Причини та наслідки конфліктів взаємно пов’язані й мають циклічний характер. Наприклад, конфлікт, який виникає через нестачу інформації, може призвести до погіршення комунікацій ще більше, формуючи нові конфлікти. Так само організаційні недоліки породжують психологічну напругу, яка, своєю чергою, негативно впливає на продуктивність [11].

Не менш важливо, що своєчасне виявлення причин конфлікту та грамотне управління ним дозволяє перетворити потенційно деструктивну ситуацію на джерело розвитку, покращення комунікацій та зміцнення корпоративної культури.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва вчасно виявляти та аналізувати причини конфліктів, а також використовувати їхній потенціал для удосконалення організаційних процесів.

1.3. Методи та підходи до управління конфліктами в сучасному менеджменті

Ефективне управління конфліктами є одним з ключових завдань сучасного менеджменту, оскільки конфлікт у трудовому середовищі давно перестав розглядатися виключно як негативне явище. Сьогодні конфлікт сприймають як природний і часто конструктивний елемент організаційного розвитку, що при правильному управлінні може сприяти покращенню комунікацій, оптимізації процесів та інноваційній діяльності. Тому сучасний менеджер повинен володіти комплексним набором методів і підходів, які дозволяють не лише запобігати деструктивним наслідкам конфліктів, але й спрямовувати їх у конструктивне русло [8].

Традиційний підхід до конфлікту, сформований у класичній теорії менеджменту, розглядав конфлікт як загрозу для організації та фактор, якого

необхідно уникати. Основна увага приділялася встановленню жорсткої дисципліни, ієрархічності, контролю та усуненню причин незгод. Конфлікти трактувалися як наслідок неефективної роботи окремих працівників або порушення нормативних правил.

Сьогодні цей підхід використовується переважно в організаціях із командно-адміністративною системою управління, де домінує авторитарний стиль керівництва.

Етапи управління конфліктами на підприємстві представлені на рис. 3

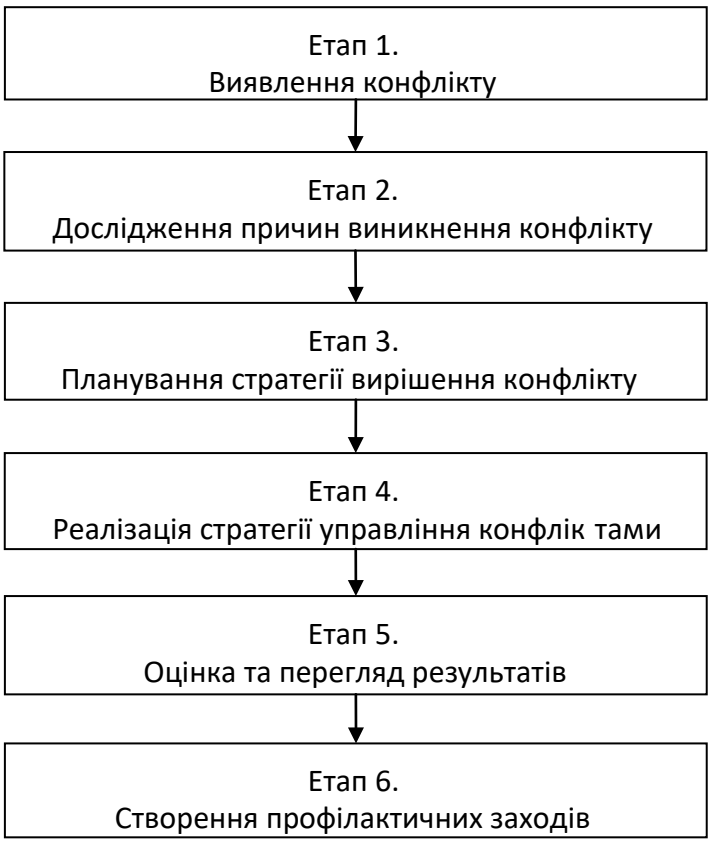


Рисунок 3 - Етапи управління конфліктами на підприємстві

Досить ефективним моментом є перший етап в управлінні конфліктами – це саме виявлення конфлікту, зокрема необхідно розпізнати наявність конфлікту на підприємстві. Це можливе шляхом виявлення напруження у взаємовідносинах на підприємстві, зниження продуктивності або погіршення комунікації між працівниками [10].

Сьогодні ефективне управління конфліктами базується на інтеграції психологічних, поведінкових та організаційних інструментів, а також на розвитку емоційного інтелекту керівників.

Методи управління конфліктами умовно поділяють на загальні (організаційно-адміністративні), соціально-психологічні та поведінкові (міжособистісні). Також активно застосовуються сучасні технологізації, зокрема коучинг, фасилітація та медіація.

Ці методи спрямовані на усунення структурних причин конфліктів шляхом удосконалення організаційного устрою та регламентів [11].

Загальні (організаційно-адміністративні) методи управління конфліктами містять:

1) Чітке визначення ролей і обов'язків. Розмитість повноважень часто провокує суперечки між співробітниками. Розроблення посадових інструкцій, матриць відповідальності (RACI), регламентів взаємодії зменшує ймовірність конфліктів.
2) Нормування і стандартизація процесів. Впровадження політик, процедур, корпоративних правил допомагає уникати непорозумінь і забезпечує єдиний підхід до вирішення спірних ситуацій.
3) Системи стимулювання та оцінювання. Непрозорість системи винагороди часто стає джерелом конфліктів. Сучасні компанії впроваджують KPI, OKR, системи 360°-оцінювання, щоб мінімізувати суб'єктивність.
4) Організаційне перепроєктування. Іноді конфлікти мають системний характер, і їх вирішення можливе лише шляхом зміни структури управління, наприклад, переходу на матричну структуру або розподілу повноважень.

Соціально-психологічні метод управління спрямовані на покращення комунікацій, психологічного клімату та взаєморозуміння між працівниками і формують:

1) комунікативне тренування. Навчання комунікаціям, розвиток навичок активного слухання, асертивності, ненасильницького спілкування (NVC) зменшує ризик ескалації конфліктів.
2) Корпоративна культура. Сильна культура з чітко визначеними цінностями та нормами поведінки формує середовище, де конфлікти розв'язуються більш цивілізовано. Українські компанії все частіше запроваджують кодекси корпоративної етики.
3) Командоутворення (team building). Покращує взаєморозуміння між членами команди та дозволяє керівнику оцінити реальні зв'язки всередині колективу.
4) Психологічні консультації, коучинг. Застосовується у сучасному менеджменті для роботи з індивідуальними потребами працівників, стресом, емоційними бар'єрами.

Міжособистісні (поведінкові) методи спрямовані безпосередньо на розв'язання конфлікту між його учасниками. Найпоширенішою є класифікація К. Томаса — Р. Кілменна, яка визначає п'ять стратегій поведінки:

1) Уникнення — застосовується у випадках дрібних або тимчасових конфліктів, коли втручання може бути недоцільним.
2) Пристосування — одна зі сторін поступається заради збереження відносин.
3) Конкуренція (примус) — ефективна в ситуаціях, де потрібні швидкі та жорсткі рішення, але може викликати довгострокові негативні наслідки.
4) Компроміс — часткове задоволення інтересів обох сторін, швидкий, але не завжди оптимальний варіант.
5) Співпраця — найефективніша стратегія, коли сторони прагнуть знайти рішення, що максимально задовольнить потреби всіх учасників.

Сучасні менеджери активно поєднують ці стратегії залежно від контексту, особистостей працівників та типу конфлікту.

У сучасних організаціях дедалі популярнішим стає використання нейтрального посередника - медіатора, який допомагає сторонам конструктивно знайти спільне рішення [7].

Переваги медіації: конфіденційність; збереження робочих стосунків; швидкість порівняно з адміністративними процедурами; підвищення відповідальності сторін за прийняте рішення.

Також застосовуються: фасилітація — управління груповими обговореннями; переговорні сесії - структуровані методи ведення діалогу; реститативні практики - відновлення довіри після конфлікту.

Системний підхід до управління конфліктами в сучасному менеджменті передбачає поєднання структурних, поведінкових та психологічних методів. Менеджер повинен не тільки реагувати на вже існуючі конфлікти, але й активно формувати організаційне середовище, яке мінімізує їх деструктивні наслідки та сприяє їх конструктивному використанню. Сучасні інструменти - від медіації до застосування емоційного інтелекту - роблять управління конфліктами більш професійним, гуманним і орієнтованим на розвиток команди та організації загалом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У ТОВ «ЗАРІЧАНКА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Зарічанка»

Основний вид діяльності ТОВ «Зарічанка»: роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Окрім того, компанія заявляє інші види діяльності, серед яких: оптова торгівля фруктами та овочами; неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; надання допоміжної діяльності у сфері транспорту; діяльність ресторанів або мобільного харчування; дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Отже, «Зарічанка» — не просто продуктовий магазин, а багатофункціональне підприємство, яке охоплює різні ланки від роздрібної та оптової торгівлі до послуг громадського харчування та аналітики ринку. Така диверсифікація діяльності може давати змогу адаптуватися до змін ринкових умов, реагувати на попит, а також мінімізувати ризики, пов'язані з сезонністю або коливаннями кон'юнктури.

Незважаючи на невеликий статутний капітал, у структурі підприємства спостерігається чітка централізація управління — власниця та директор співпадають. Це типовий підхід для малих або середніх підприємств, де рішення приймаються швидко, а управлінська відповідальність концентрована в одних руках. Така структура може сприяти оперативності в прийнятті рішень, але одночасно створює залежність функціонування бізнесу від однієї особи.

Як зазначено, товариство має 32 співробітника. Такий розмір штату характерний для малого або середнього бізнесу, де колектив є відносно невеликим, що може сприяти більш тісній взаємодії, швидкій комунікації та оперативному вирішенню питань.

У контексті специфіки діяльності - торгівля, опт/роздріб, громадське харчування, - персонал, ймовірно, включає як торгових працівників та касирів, так і працівників, задіяних в закупівлях, логістиці, прийманні товарів, обслуговуванні точок продажу, а також адміністративний персонал (керівництво, бухгалтерія, логістика). Така структура персоналу дозволяє забезпечити операційну діяльність на кількох напрямках одночасно. У таблиці 1 відобразимо показники господарської діяльності.

Таблиця 1

Рік / показник	**Дохід (виручка)**	**Чистий прибуток**	**Активи (усього)**	**Зобов'язання (усього)**	**Штат/ працівники**
2024	145492400	3802100	23872000	12527500	32
2023	146812000	5593200	18626800	6909900	35
2022	136791300	6933000	19507400	9593200	39
2020	69313700	1719900	14064100	10571100	39

За результатами аналізу таблиці 1 виручка / дохід – ТОВ «Зарічанка» демонструє стабільні обороти: у 2022–2024 рр. виручка знаходилась у межах ~ 136–147 млн грн на рік. Це свідчить про стабільну присутність на ринку та активність. Чистий прибуток змінювався: після 2022 року прибуток зменшився у 2023 та 2024 через зростання витрат, конкурентний тиск, зміну ринкових умов. Активи й зобов'язання: активи ростуть з року в рік; зобов'язання теж, але активи перевищують зобов'язання - це дає певний запас фінансової стійкості. Чисельність працівників - у межах кількох десятків: з 39 у 2022, до 32–35 у 2023–2024. Це вказує, що товариство залишається невеликим або середнім підприємством, з лояльною структурою.

2.2. Діагностика основних видів і причин конфліктів на підприємстві

Ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від якості комунікацій, рівня згуртованості персоналу та наявності зрілої системи управління взаємодією між працівниками. Для малого та середнього бізнесу, до якого належить ТОВ «Зарічанка», конфлікти можуть мати суттєвий вплив

на продуктивність, оскільки колектив є невеликим, а міжособистісні стосунки відіграють особливо важливу роль. Тому діагностика конфліктів на підприємстві є ключовим етапом удосконалення організаційного клімату та підвищення ефективності управління [3].

ТОВ «Зарічанка» — це підприємство з чисельністю персоналу близько 39–32 осіб і багатопрофільною діяльністю: роздрібна торгівля, опт, логістика, громадське харчування. Така диверсифікованість потребує злагодженої взаємодії між різними підрозділами та працівниками, що може створювати передумови для суперечностей.

Основні характеристики, що впливають на конфліктність: невеликий, але різнопрофільний штат, що працює у різних режимах (склад, касири, продавці, водії, адміністратори, управлінці); централізована структура управління, де ключові рішення приймаються директором; висока інтенсивність операційних процесів — торгівля, прийом товару, робота з постачальниками; постійні контакти в умовах обмеженого часу, що збільшує ризик стресу і непорозумінь; наявність клієнтських взаємодій, що створює додатковий психологічний тиск на персонал.

Ці фактори формують природній ґрунт для формування конфліктних ситуацій, які можуть бути як конструктивними, так і деструктивними.

Найпоширеніший тип конфліктів у колективах малого бізнесу. Причини: різні стилі спілкування; різний рівень досвіду та професійних навичок; емоційне навантаження через інтенсивну роботу; боротьба за авторитет чи неформальне лідерство [4].

У «Зарічанці» такі конфлікти можуть виникати між продавцями, касирами, працівниками складу або між новими й досвідченими співробітниками.

Оскільки управління централізоване й багато рішень приймаються директором, можливими є ситуації, коли працівники не погоджуються: із розподілом ролей чи графіком; з рівнем відповідальності; з оцінкою результатів роботи; з дисциплінарними рішеннями.

Такі конфлікти є типовими для підприємств із вертикальною структурою.

На товаристві можливі суперечності між: продавцями й складським персоналом (щодо якості чи термінів поставок); адміністраторами й касирами (щодо дотримання стандартів обслуговування); менеджерами закупівель та персоналом торгового залу (щодо обсягів товару, збору замовлень тощо).

Такі конфлікти мають організаційний характер і виникають через недосконаліть або перевантаженість процесів.

Працівники торгових точок часто працюють із високим навантаженням і стикаються зі стресовими ситуаціями, пов’язаними з покупцями. Це може призводити до внутрішніх конфліктів: між працівниками щодо того, хто має вирішувати складну ситуацію; між працівниками та керівництвом через претензії клієнтів; між персоналом різних змін через нерівномірний розподіл навантаження [6].

Для визначення реального стану конфліктності на підприємстві доцільно використовувати такі методи:

1) Аналіз внутрішніх документів і процесів - посадові інструкції; графіки роботи; правила взаємодії між підрозділами; показники ефективності працівників.

2) Опитування та анкетування персоналу, яке виявляє: рівень задоволеності роботою; проблеми у взаємодії; оцінку керівництва; частоту конфліктів та причини їх виникнення.

3) Спостереження за трудовим процесом. Дає змогу побачити реальні точки напруги — наприклад, у моменти пікового навантаження.

4) Аналіз інцидентів і скарг. Це можуть бути: записи у журналах інцидентів; конфліктні ситуації із покупцями; дисциплінарні зауваження.

Діагностика конфліктності на ТОВ «Зарічанка» показує, що підприємство стикається переважно з міжособистісними, організаційними та комунікативними конфліктами.

Вчасне виявлення конфліктів і їх причин дає можливість підприємству підвищити ефективність взаємодії між працівниками, зменшити плинність кадрів, покращити якість обслуговування та підвищити результативність роботи в цілому [5].

2.3. Оцінка застосовуваних методів управління конфліктами та їх ефективності

Ефективна система управління конфліктами є важливим елементом сучасного менеджменту, особливо у невеликих підприємствах, таких як ТОВ «Зарічанка». З огляду на структуру товариства конфлікти є природним явищем, яке потребує системного підходу.

На основі діагностики конфліктності можна зробити висновок, що підприємство застосовує кілька груп методів управління конфліктами, притаманних малим та середнім торговельним компаніям. А саме:

Організаційно-адміністративні методи до яких належать_- розподіл обов'язків і встановлення посадових інструкцій; визначення графіків роботи та відповідальних осіб у зміні; застосування дисциплінарних заходів; централізоване прийняття рішень директором. У цілому адміністративні методи є помірно ефективними, але потребують доповнення сучасними інструментами роботи з персоналом [9].

Соціально-психологічні методи. Ця група включає: неформальні бесіди з керівництвом щодо проблем у колективі;_підтримання робочої атмосфери через взаємодію між працівниками;_використання авторитету керівника для вирішення суперечностей.

Для невеликого колективу такі методи є дієвими, оскільки працівники працюють у тісному контакті, а керівник добре знає колектив. Неофіційні бесіди часто знижують напруженість.

Водночас відсутність формалізованої системи комунікації обмежує ефективність соціально-психологічних методів: співробітники

можуть не висловлювати проблеми відкрито, а конфлікти можуть «накопичуватися». Такі методи є ефективними у короткостроковій перспективі, але слабкими у довгостроковій.

На практиці в товаристві можна простежити такі стратегії: уникнення - використовують працівники, які не хочуть загострювати стосунки; компроміс - поширений у невеликих колективах; пристосування - часто демонструють менш досвідчені працівники; примус - застосовується керівництвом у випадку порушення дисципліни; співпраця використовується рідше через нестачу навичок конструктивного діалогу [8].

Оцінка ефективності: досить часто застосування примусових методів викликає приховане невдоволення. Компроміс і уникнення дозволяють знизити напругу, але не вирішують глибинних причин конфлікту.

Поточна ситуація свідчить, що поведінкові методи працюють на середньому рівні, але мають потенціал для вдосконалення.

Оскільки «Зарічанка» працює у сфері торгівлі, часто застосовуються: метод швидкого втручання адміністратора; заміна товару або повернення коштів; «заспокійлива» комунікація з клієнтами; перерозподіл завдань, щоб зменшити напруженість.

Ефективність таких методів**:** ці методи добре працюють щодо зовнішніх конфліктів, але інколи створюють внутрішню напругу - працівники можуть відчувати, що їх недостатньо підтримують у конфліктних ситуаціях із клієнтами.

Проаналізуємо загальну ефективність системи управління конфліктами ТОВ «Зарічанка».

Сильні сторони поточної системи: швидке реагування керівництва на конфлікти; невеликий колектив - легше відслідковувати взаємодію; гнучкість у прийнятті рішень; відносно низький рівень формальних процедур - швидкість дій; наявність неформальної комунікації між співробітниками.

Слабкі сторони поточної системи: відсутність чітких політик щодо управління конфліктами; низький рівень комунікативної та конфліктуючої

підготовки персоналу; надмірна централізація управління; недостатній розвиток методів співпраці та конструктивного діалогу; потенційна прихована конфліктність через небажання співробітників звертатися до керівництва [6].

Незважаючи на наявність конфліктів, фінансові показники підприємства демонструють стабільність: виручка останніми роками трималася на рівні 136–147 млн грн, штат персоналу залишається постійним, а чистий прибуток позитивний. Це свідчить про те, що поточна система управління конфліктами не створює критичних бар'єрів для діяльності компанії.

Однак: зростання зобов'язань у 2023–2024 рр.; коливання прибутку; зменшення чисельності персоналу з 39 до ~32–35 осіб можуть бути непрямими ознаками внутрішньої напруги або проблем у менеджменті персоналу. Таким чином, існуюча система є працездатною, але не оптимальною.

Поточні методи управління конфліктами на ТОВ «Зарічанка» можна охарактеризувати як частково ефективні, а саме: ефективні у короткостроковій перспективі, коли потрібно швидко усунути конфлікт; менш ефективні у довгостроковій, оскільки не вирішують системних проблем взаємодії; мають високий потенціал до вдосконалення за умови впровадження сучасних методів HR-менеджменту, медіації, чітких регламентів та тренінгів для персоналу.

Оцінка показує, що ТОВ «Зарічанка» використовує базові адміністративні та неформальні методи управління конфліктами, які забезпечують мінімально необхідний рівень стабільності. Для підвищення результативності підприємству варто вдосконалити систему комунікацій, розробити офіційні процедури вирішення конфліктів і підвищити управлінську компетентність персоналу

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ ЗАРІЧАНКА»

3.1. Розробка заходів з попередження та мінімізації конфліктів

Конфлікти в організації неможливо усунути повністю, адже вони є природною частиною взаємодії між людьми. Проте ефективний менеджмент здатний не лише мінімізувати їх кількість, але й зробити конфлікти конструктивними. На основі попередньої діагностики та аналізу системи управління конфліктами ТОВ «Зарічанка» у цьому розділі запропоновано комплекс заходів, спрямованих на попередження, зниження інтенсивності та підвищення ефективності розв’язання конфліктів.

Запропоновані рекомендації відповідають специфіці діяльності підприємства, його структурі, чисельності персоналу та реальним проблемам, притаманним колективам у сфері торгівлі та логістики.

Однією з ключових причин конфліктів на підприємстві є нечіткість ролей, дублювання функцій або нерівномірний розподіл навантаження. Для усунення цих проблем доцільно: переглянути посадові інструкції усіх працівників; забезпечити узгодженість обов’язків між підрозділами; запровадити систему періодичної актуалізації інструкцій (1 раз на рік); створити доступний для працівників електронний архів регламентів та процедур.

Очікуваний ефект: зменшення кількості конфліктів через нерозуміння відповідальності, покращення дисципліни та продуктивності.

Комунікаційні бар’єри часто є тригером для конфліктів. Для ТОВ «Зарічанка» рекомендується: провести аудит каналів комунікації (усні, письмові, месенджери, службові записки); запровадити щотижневі короткі планерки для обговорення роботи; визначити відповідальних координаторів між змінами; створити корпоративні групи в месенджері з чітким правилами використання.

Очікуваний ефект: зниження непорозумінь та суперечок між підрозділами, підвищення прозорості прийняття рішень.

Існує проблема надмірної централізації влади в руках керівництва, що породжує незадоволення та пасивність персоналу. Для зменшення конфліктів необхідно: делегувати частину рішень адміністраторам та менеджерам середньої ланки; залучати працівників до обговорення змін у робочих процесах; розвинути механізм “зворотного зв'язку” між керівництвом і колективом [4].

Очікуваний результат: підвищення відповідальності персоналу, зменшення опору управлінським рішенням.

Для підприємства важливо створити атмосферу довіри, згуртованості та відкритої комунікації. Це передбачає: розробку та впровадження корпоративного кодексу етики; чіткі правила поведінки у конфліктних ситуаціях; стимулювання взаємодопомоги між працівниками; регулярні загальні збори для обговорення стану у колективі.

Очікуваний ефект: зниження рівня емоційної напруги та формування конструктивної поведінки у складних ситуаціях.

Оскільки персоналу часто не вистачає навичок конструктивної взаємодії то ми можемо порекомендувати: проводити щоквартальні тренінги з командної роботи; навчати технік ненасильницької комунікації; впровадити тренінги з управління стресом; навчити співробітників основам медіації.

Очікуваний ефект: підвищення культури спілкування, зменшення кількості емоційних конфліктів, покращення роботи з клієнтами.

Для стабільних відносин у колективі варто створити механізм підтримки: можливість анонімного звернення до керівництва; емпатичні персональні бесіди у разі конфлікту; співпраця з психологом або HR-спеціалістом на аутсорсі.

Очікуваний ефект: своєчасне виявлення та нейтралізація внутрішньої напруги.

Внутрішній медіатор (адміністратор або HR): вислуховує обидві сторони; допомагає знайти компроміс; фіксує домовленості письмово; контролює виконання домовленостей.

Очікуваний ефект: швидке та нейтральне врегулювання суперечок без загострення.

Окрім вище викладеного рекомендуємо: проводити щомісячний аналіз взаємодії у колективах; слідкувати за показниками плинності кадрів; аналізувати звернення працівників та характер скарг; застосовувати анонімне опитування персоналу.

Очікуваний ефект: виявлення конфліктів до моменту їх загострення.

Підвищення комфорту робочого середовища також сприяє зменшенню конфліктів: раціональне планування графіків; справедливий розподіл навантаження між працівниками; покращення організації робочих місць; забезпечення інструментами та матеріалами без затримок [3].

Очікуваний результат: зниження конфліктів, пов’язаних з перевтомою, стресом та неправильною організацією роботи.

ТОВ «Зарічанка» працює у сфері торгівлі, тому конфлікти з клієнтами значно впливають на внутрішній психологічний клімат. Для їх мінімізації необхідно: розробити стандарти обслуговування; запровадити інструкції щодо роботи у складних ситуаціях; проводити тренінги з сервісної комунікації; створити систему фіксації клієнтських скарг; мотивувати працівників за якісний сервіс.

Очікуваний результат: зниження стресових ситуацій для персоналу та зростання рівня лояльності клієнтів.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить: зменшити кількість міжособистісних конфліктів у колективі; підвищити комунікаційну культуру та взаємоповагу; покращити психологічний клімат; підвищити мотивацію та

задоволеність працівників; зменшити плинність кадрів; підвищити ефективність роботи підприємства в цілому.

Таким чином, впроваджена система заходів дозволить сформувати стійкий механізм попередження та мінімізації конфліктів, що забезпечить стабільний розвиток ТОВ «Зарічанка» у майбутньому.

3.2. Удосконалення комунікаційної політики та корпоративної культури

Комунікаційна політика та корпоративна культура є ключовими елементами, що визначають ефективність взаємодії працівників, рівень конфліктності, задоволеність співробітників і результативність бізнесу. Для підприємства ТОВ «Зарічанка», яке має невеликий, але динамічний колектив, вдосконалення цих аспектів є важливою умовою стабільного функціонування та розвитку.

Пропонується розробити та впровадити такі елементи:

1) Комунікаційний регламент підприємства. Документ має визначати: канали комунікації (усні, письмові, месенджери); правила реагування на повідомлення; алгоритми передачі службової інформації; багаторівневий порядок ескалації проблем.

2) Стандарти швидкості та якості внутрішнього обміну інформацією. Рекомендується встановити: час відповіді на повідомлення у робочий час; формат подачі інформації (стислість, наявність фактів, уникнення емоцій); правила створення службових записок і звітів.

3) Внутрішні інформаційні ресурси. Доцільно створити: корпоративну групу у месенджері (з чіткими правилами взаємодії); електронну базу документів (накази, графіки, інструкції); інформаційний стенд для персоналу.

Очікуваний результат: зменшення непорозумінь, чіткість та передбачуваність взаємодії, покращення координації роботи [2].

Для подолання інформаційних прогалин і запобігання конфліктам рекомендується:

1) Щотижневі короткі наради (5–10 хвилин). Мета — обговорення термінових питань, планів на тиждень і можливих труднощів.

2) Щомісячні структурні збори персоналу. З обговоренням: проблем у роботі; потреб працівників; пропозицій щодо покращення процесів; зміни в політиках компанії.

3) Практика «зворотного зв'язку». Запровадити: анонімні опитування; скриньку пропозицій; щомісячні зустрічі окремих працівників з керівництвом.

Очікуваний ефект: покращення довіри між керівництвом і працівниками, зниження латентних конфліктів.

Для підвищення культури взаємодії необхідно проводити тренінги: з технік активного слухання; ненасильницької комунікації; конструктивного висловлення претензій; управління емоціями під час робочих конфліктів; роботи зі складними клієнтами.

Це дозволить працівникам ефективніше вирішувати суперечки та зменшить ризик емоційних конфліктів.

Для ТОВ «Зарічанка» доцільно визначити основні цінності, наприклад: повага у спілкуванні; відповідальність за результат; готовність до співпраці; клієнтоорієнтованість; професійний розвиток. Офіційне затвердження та поширення цих цінностей допоможе працівникам усвідомлювати важливість спільних правил поведінки [2],

Вдосконалена комунікаційна політика працює у взаємозв'язку з корпоративною культурою. Тому пропонується:

1) Запровадити внутрішню службу медіації, яка допомагатиме розв'язувати суперечки у конструктивний спосіб.

2) Формувати культуру партнерської взаємодії через спільні проєкти, групові завдання та командні рішення.

3) Запровадити систему мотивації, що враховує поведінкові показники. Наприклад: відсутність конфліктів; участь у корпоративних ініціативах; вміння конструктивно вирішувати суперечки.

4) Регулярно оцінювати корпоративну атмосферу через опитування, інтерв'ю та аналіз конфліктних інцидентів.

Очікуваний результат: стабільне зниження конфліктів, зміцнення дисципліни й підвищення продуктивності.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить: зменшити кількість конфліктів на 20–30%; підвищити рівень довіри між працівниками та керівництвом; сформувати прозору систему обміну інформацією; забезпечити передбачуваність поведінки персоналу; зміцнити мотивацію та задоволеність роботою; покращити якість обслуговування клієнтів; підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

Таким чином, удосконалення комунікаційної політики та корпоративної культури виступає важливим стратегічним напрямом розвитку ТОВ «Зарічанка», сприяє попередженню конфліктів і створює основу для стабільного функціонування компанії.

3.3. Запровадження сучасних технологій і методик управління конфліктами

У сучасних умовах розвитку бізнесу важливим фактором ефективності підприємства є здатність своєчасно виявляти, попереджувати та грамотно розв'язувати конфлікти. Традиційних адміністративних методів, що застосовуються на ТОВ «Зарічанка», вже недостатньо, оскільки вони часто спрямовані лише на усунення зовнішніх проявів конфліктів, а не їхніх причин.

Саме тому ми розглянемо комплекс сучасних інструментів, які доцільно впровадити на ТОВ «Зарічанка» з урахуванням його розміру, специфіки роботи та наявної конфліктної ситуації.

Медіація — це технологія врегулювання конфліктів за допомогою нейтральної третьої сторони (медіатора), яка спрямовує учасників до конструктивного діалогу. Запровадження медіації на підприємстві передбачає: навчання одного з менеджерів основам медіації; створення процедури добровільного звернення сторін до медіатора при виникненні конфліктів; розробку стандартної форми «Медіаційного протоколу»; визначення строків проведення процедури (наприклад, до 5 робочих днів) [6].

Очікуваний ефект: швидке й неформальне вирішення міжособистісних та структурних конфліктів без втручання керівництва у кожну ситуацію.

Сучасний менеджмент активно застосовує коучингові техніки для підсилення самостійності та відповідальності співробітників. Елементи коучингу, рекомендовані для ТОВ «Зарічанка»: формування у працівників власних рішень замість директивних вказівок; проведення міні-коучингових сесій (5–10 хвилин) у складних ситуаціях; регулярні індивідуальні зустрічі для обговорення професійних цілей; розвиток у керівників умінь ставити «відкриті» питання.

Результат: зниження залежності від керівництва, підвищення мотивації та зменшення конфліктів, пов’язаних із контролем і тиском.

Сучасні програми дозволяють: фіксувати співробітницькі скарги; зберігати історію конфліктів; вести аналітику причин суперечок; контролювати дотримання внутрішніх регламентів; оцінювати ефективність рішень.

ТОВ «Зарічанка» може використовувати доступні хмарні сервіси, наприклад: Bitrix24, Zoho People, Hurma, або спрощені Google-інструменти з формами та таблицями.

Очікуваний ефект: системний моніторинг стану колективу та попередження ескалації конфліктів.

Для підвищення прозорості комунікацій та мінімізації непорозумінь доцільно: створити корпоративні канали в месенджерах з різними рівнями доступу; вести електронні чергові графіки, інструкції,

протоколи; застосовувати онлайн-платформи для обговорення пропозицій працівників [5].

Результат: пришвидшення передачі інформації, зменшення «людського фактора» та ризиків неправильного тлумачення завдань.

Методика передбачає оцінювання працівника з різних сторін: керівником, колегами та навіть клієнтами. Переваги для підприємства: виявлення сильних і слабких сторін співробітника; краща самооцінка; мінімізація упередженості керівництва; зниження конфліктів, пов'язаних із несправедливими оцінками.

У сучасному менеджменті використовуються: симуляційні ігри; групові вправи на довіру; спільні проєкти; рольові тренінги.

Результат: покращення міжособистісних стосунків, формування культури співробітництва, зниження конфліктності.

Наставництво - одна з найефективніших сучасних методик у малих колективах. Пропонується: закріпити за новим працівником досвідченого наставника; встановити терміни наставництва - 1–2 місяці; проводити щотижневі зустрічі для обговорення труднощів.

Очікуваний ефект**:** зниження кількості конфліктів через непорозуміння чи невпевненість працівників, прискорення адаптації.

Сучасні технології навчання передбачають тренінги з:

1) розпізнавання емоцій;
2) саморегуляції;
3) емпатії;
4) стресостійкості.

Результат: зниження емоційних конфліктів, конструктивніша взаємодія у стресових ситуаціях.

Асертивність - це здатність висловлювати свої думки впевнено, але без агресії. На підприємстві варто: проводити тренінги асертивності; навчати технік «Я-повідомлень»; відпрацьовувати типові робочі конфлікти в рольових вправах [3].

Очікуваний ефект: зменшення агресивних та пасивних форм поведінки, конструктивна комунікація.

На основі запропонованих технологій можна розробити цілісну модель сучасного управління конфліктами, яка включає:

1. Ранню діагностику (опитування, CRM-аналітика, зворотний зв’язок).
2. Превенцію конфліктів (комунікаційні стандарти, культура взаємодії).
3. Швидке реагування (медіація, коучинг, адміністративні заходи).
4. Навчання персоналу (soft skills, техніки спілкування, емоційний інтелект).
5. Аналіз результатів (звіти про конфліктні інциденти, оцінка ефективності рішень).

Впровадження цієї моделі дозволить значно скоротити кількість конфліктів, підвищити ефективність управління персоналом і покращити загальну атмосферу на підприємстві.

Впровадження сучасних технологій і методик управління конфліктами на ТОВ «Зарічанка» дозволить: зменшити кількість конфліктів на 30–40%; підвищити якість внутрішньої комунікації; підсилити професійну відповідальність та самостійність співробітників; покращити корпоративну культуру; оптимізувати процеси прийняття рішень; підвищити рівень сервісу та задоволеність клієнтів [4].

Таким чином, сучасні технології конфлікт-менеджменту є стратегічним інструментом розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У процесі проведення дослідження було встановлено, що конфлікти є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації, включно з підприємством ТОВ «Зарічанка». Вони виникають під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів: організаційної структури, стилю керівництва, рівня корпоративної культури, особистісних особливостей співробітників, комунікаційних бар'єрів та недосконалості управлінських процесів. Саме тому сучасне управління конфліктами вимагає системного підходу, який поєднує організаційні, соціально-психологічні, комунікативні та технологічні інструменти.

У роботі було проведено комплексну діагностику джерел і видів конфліктів на підприємстві ТОВ «Зарічанка», що дозволило визначити найбільш поширені їх форми: міжособистісні конфлікти між співробітниками, вертикальні конфлікти між персоналом і керівництвом, конфлікти через нерозподілені обов'язки, комунікаційні суперечки та конфлікти, що виникають у процесі обслуговування клієнтів. Виявлено, що ключовими причинами загострення конфліктних ситуацій є нечіткість посадових інструкцій, недостатній рівень комунікації між підрозділами, перевантаженість працівників, нерівномірний розподіл відповідальності, а також недостатній рівень корпоративної культури та навичок конструктивної взаємодії.

Проаналізувавши застосовувані на підприємстві методи управління конфліктами, було встановлено, що вони мають переважно адміністративний характер і не охоплюють сучасні підходи, орієнтовані на розвиток персоналу та попередження конфліктів, а не лише їх розв'язання. Традиційні методи - бесіди, стягнення чи переведення — виявляються недостатньо ефективними у

довгостроковій перспективі, оскільки не усувають глибинних причин суперечок.

Відповідно, у роботі запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Зарічанка». Серед них: чітка регламентація посадових обов'язків та оптимізація організаційної структури; удосконалення внутрішньої комунікації та розробка стандартів взаємодії між підрозділами; впровадження сучасних соціально-психологічних підходів - тренінгів, медіації, коучингу, розвитку soft skills; формування позитивної корпоративної культури, заснованої на повазі, довірі та співробітництві; застосування цифрових інструментів для моніторингу конфліктів та збору даних; модернізація кадрової політики через наставництво, оцінювання персоналу та командну роботу.

Реалізація запропонованих заходів дозволить створити на підприємстві ефективну систему попередження та мінімізації конфліктів, підвищити рівень довіри між співробітниками, зменшити плинність кадрів і підвищити мотивацію працівників. Впровадження сучасних технологій управління конфліктами сприятиме також покращенню якості обслуговування клієнтів, що є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

Таким чином, у ході виконання курсової роботи було досягнуто поставленої мети - розглянуто основні причини конфліктів та методи управління конфліктами, спрямовані на досягнення максимальної ефективності управління організацією. Проведено SWOT-аналіз підприємства для виявлення можливих причин конфліктів. На основі SWOT-аналізу запропоновано заходи для попередження та вирішення конфліктів конкретного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войлісовська В. Конфлікт та його причини / В. Войлісовська // Електронний журнал «Держслужбовець». - 2016/№9.
2. Гірник А. М. Основи конфліктології : навч. посіб. / А. М. Гірник. — Київ : Києво-Могилянська академія, 2010. – 222 с.
3. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – Київ: Зв'язок, 2000. – 152 с.
4. Ємельяненко, Л. М. Конфліктологія: навч. посібник / Л. М.
5. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. – Київ: КНЕУ. – 2005. – 315 с.
6. Луцишин Г. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. / Г. І. Луцишин. – Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 200 с.
7. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник / В. С. Петренко. – Ужгород: УжНУ «Говерла», 2020. – 360 с.
8. Позднякова Л. О. Управління конфліктами: конспект лекцій / Л. О.
9. Позднякова, Н. В. Гриценко. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – 74 с.
10. Примуш М. Конфліктологія: навч. посіб. для вузів / М. Примуш. – Київ: Вид. дім. «Професіонал», 2006. – 282 с.
11. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – Київ: Кондор, 2009 – 384 с.
12. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібн. / М. В. Цюрупа. – Київ: Кондор, 2004. – 169 с.