

Шифр: «КРЕМ БРЮЛЕ»

**Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності
підприємства**

2019 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВПЛИВУ КОНФЛІКТІВ НА ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ В АОПП «ВЕЛИКОСОРОЧИНСЬКЕ».....	11
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АОПП «Великосорочинське».....	11
2.2. Аналіз системи управління трудовими конфліктами в АОПП «Великосорочинське».....	16
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	21
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	31
ДОДАТКИ.....	37

ВСТУП

Актуальність дослідження викликана тим, що на сьогоднішній день, коли конкурентна боротьба переходить від гонки технологій до суперництва якості обслуговування, розвиток персоналу є відповіддю на актуальний запит дійсності. Формування сприятливого морально-психологічного клімату трудового колективу є одним з найважливіших чинників успішності і конкурентоспроможності організації на ринку праці. Для забезпечення конкурентоспроможності, в організаціях гостро постає питання розробки заходів, спрямованих на зниження рівня конфліктності в колективах.

Об'єкт даного дослідження – система управління конфліктами, як основа конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – внутрішньоорганізаційні конфлікти в АОПП «Великосорочинське» Миргородського району Полтавської області.

Мета дослідження – удосконалення системи управління конфліктами, як основи конкурентоспроможності підприємства на основі теоретичних та практичних досліджень в сфері менеджменту сучасного аграрного підприємства.

Завданнями дослідження є:

розглянути теоретичні основи управління конфліктами в сучасній організації та вплив конфліктів на її конкурентоспроможність;

провести організаційно-економічну характеристику діяльності АОПП «Великосорочинське»;

проаналізувати систему управління трудовими конфліктами в АОПП «Великосорочинське»;

сформувати шляхи удосконалення стратегії управління трудовими конфліктами, як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою досліджень слугували загальнофілософські принципи і методи пізнання суспільних відносин (аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження шляхом розчленування його на окремі складові частини), системний аналіз рівня конфліктності на підприємстві

та комплексний підхід до розробки шляхів її вирішення, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення й формулювання висновків). Аналіз статистико-економічної інформації при дослідженні тенденцій зміни ефективності діяльності підприємства, системи управління конфліктами здійснювався з використанням табличного та графічного методів. В процесі проведення аналізу рівня конфліктності був використаний метод опитування – анкетування, інтерв'ю; особистих спостережень.

Елементи наукової новизни. Набула подальшого розвитку система стратегічного та тактичного управління трудовими конфліктами на основі широкого застосування соціально-психологічних методів впливу, заходів тимблдіingu та стрес-менеджменту на тлі комплексного, систематичного підвищення конфліктологічної культури персоналу сучасного аграрного підприємства.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що пропозиції щодо удосконалення управління трудовими конфліктами прийняті до впровадження АОПП «Великосорочинське» Миргородського району Полтавської області.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом публікації: статті в фаховому журналі «Інфраструктура ринку» – 2018. – № 25;

прийняття участі в роботі Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (31 жовтня 2018 р., м. Полтава) та опублікування тез доповіді у відповідному збірнику.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВПЛИВУ КОНФЛІКТІВ НА ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

Всі конфлікти, які пронизують сучасні організації, так або інакше пов'язані з методами управління ними. Адже управління – не що інше, як діяльність з вирішення конфліктів заради тих цілей і завдань, які визначають сутність організації. Функція управління конфліктами реалізується менеджерами усіх рівнів організації і такою ж важливою як і управління іншими важливими її сферами, такими як прибутковість, результативність, конкурентоспроможність тощо.

Конфлікт – одна з найважливіших форм взаємодії працівників організації, яка у підсумку визначає ефективність їх діяльності зокрема, та результативності, конкурентоспроможності діяльності організації в цілому. Існує багато підходів до визначення сутності «конфлікт» (додаток А). Аналізуючи наявну сукупність різноманітних підходів до досліджуваного поняття, можемо визначити конфлікт, в контексті менеджменту організації, як протиріччя, що виникає між людьми, які є її співробітниками, у зв'язку з необхідністю рішення тих або інших питань соціального й особистого життя, задоволення їх індивідуальних та групових потреб.

Конфлікт – це завжди процес, перехід від однієї ситуації до іншої, кожна з яких характеризується своїм ступенем напруженості між учасниками протиборства. Але незважаючи на цю динаміку, будь-який конфлікт характеризується певним поєднанням його елементів, які утворюють внутрішню структуру конфлікту як цілісного явища. Основні елементи конфлікту: суб'єкти та об'єкти конфлікту, а також середовище конфлікту.

За допомогою рис. 1.1 розглянемо цілісну динамічну систему конфлікту в організації. Якщо розглянуті на рисунку 1.1 елементи конфлікту належать до об'єктивних, то природним є наявність суб'єктивних (особистісних) елементів.

До них належать основні психологічні домінанти поведінки; риси характеру і типи особистостей; установки особистості, що утворюють ідеальний тип індивідуальності; неадекватні оцінки і сприйняття; манери поведінки; етичні цінності [13].



Рис. 1.1. Цілісна динамічна система конфлікту в організації [власна розробка на основі 13]

Складність системи та процесу конфлікту породжує різноманітність підходів до класифікації даного явища. Проаналізуємо класифікації конфліктів, які можуть посприяти процесу формування ефективного конфлікт-менеджменту у діяльності організації (табл. 1.1).

В цілому можна виділити три стадії конфлікту [21]:

предметна ситуація (причини конфлікту);

конфліктна взаємодія (безпосередньо сама конфліктна ситуація);

розв'язання конфлікту (може бути повне або часткове).

Класифікація конфліктів з огляду їх впливу на конкурентоспроможність організації [систематизовано за 14]

Види конфліктів	Автор, джерело
конфлікт цілепокладання; конфлікт уявлень; конфлікт емоцій; конфлікт процедур.	Д. Гелрігел [15, с. 383]
за змістом: конфлікти бізнес-справ; конфлікти, що пов'язані із особистими інтересами індивіда; за значущістю: конфлікти, важливі лише для окремих працівників; конфлікти, важливі для окремих індивідів, груп, прошарків населення тощо. За формою прояву поділяють: конфлікти того чи іншого напрямку дії, поведінки; конфлікти тієї чи іншої якості, інтенсивності дії, поведінки; конфлікти, що виражаються вербально чи невербальними засобами; за типом структури взаємин – приховані, відкриті; за соціальною формалізацією – конфлікти офіційні та неофіційні тощо; конфлікти «прав та обов'язків».	Л. А. Єршов [16]
конфлікт змісту; емоційні конфлікти; адміністративні конфлікти	К. Джен [17]
«гарячі» та «холодні» конфлікти	Ф. Глазл [18]
функціональні конфлікти; психологічні конфлікти; конфлікти норм	Є. Уткін [19, с. 63]
конфлікти між новими нормами, корпоративною культурою та старими; з приводу формування та реального використання нових відносин.	А.Г. Здравомислов [20, с. 13]

Причини виникнення конфліктів, так само багатогранні, як і конфлікти. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях наступні [сформовано на основі 22]:

Обмеженість ресурсів, що розподіляються в організації. Як відомо, ресурси в будь-якій економічній системі обмежені, а потреби людей обмеження не мають. Необхідність їх розподілу неминуче веде до конфліктів. Те, що є перешкодою в отриманні доступу до ресурсів, буде для працівників причиною виникнення конфлікту.

Відмінності в цілях. Природним є той факт, що у вищого керівництва і співробітників організації найнижчого рівня цілі будуть кардинально різними. Не достатньо ефективне керівництво характеризується відсутністю об'єднання всіх співробітників єдиною стратегічною метою, що є головною основою виникнення організаційних конфліктів. Також поява конфліктів, основою яких є відмінності у цілях, характерним є для організацій, які зростають та

диверсифікують власну діяльність.

Взаємозалежність завдань. Можливості виникнення конфліктів існують всюди, де люди залежать один від одного у виконанні спільних завдань.

Незадовільні комунікації. Конфлікти в організації часто пов'язані з неточною і неповною передачею інформації або відсутністю необхідної інформації, неправильним її тлумаченням.

Відмінності в поглядах і уявленнях. Керівники і виконавці можуть мати різні погляди на шляхи і способи досягнення загальних цілей навіть при відсутності суперечливих інтересів. Кожен відстоює свою точку зору, вважаючи її єдино вірною, а свого опонента може приймати за ворога.

Відмінності в психологічних особливостях індивідів. Важливою причиною конфліктів можуть бути відмінності в темпераменті, характері, потребах, мотивах і інших психологічних особливостях людей.

Обмануті надії. Обіцянки, дані людям, не виконуються.

З огляду на зазначене, можемо стверджувати, що наявність значної кількості конфліктів в організації, нехтування керівництвом процесом оволодіння конфліктологічною грамотністю, а, отже, відсутність ефективного управління конфліктами в організації, у підсумку приведе до зниження результативності діяльності та рівня конкурентоспроможності. Адже, конкурентоспроможність підприємства полягає не лише у випуску та реалізації якісних товарів (послуг) за конкурентними цінами, але й передбачає потужну основу її забезпечення. Основним з конкурентних ресурсів організації, який може бути як її сильною, так і слабкою стороною, є персонал.

Разом з тим, конфлікти не лише можуть створювати перешкоди на шляху розвитку організації, але й стимулювати його, «очищуючи» від непотрібного, хибних ідей, людей, напрямків руху тощо. На наш погляд, вдало ілюструє дане твердження модель, розроблена Н.Ю. Подольчак, Г.Р. Ковальчук [14], наведена на рис. 1.2.

Спираючись на дані рис. 1.2, можемо зазначити, що розвиток організації та зростання її конкурентоспроможності тісно пов'язані між собою і навпаки.

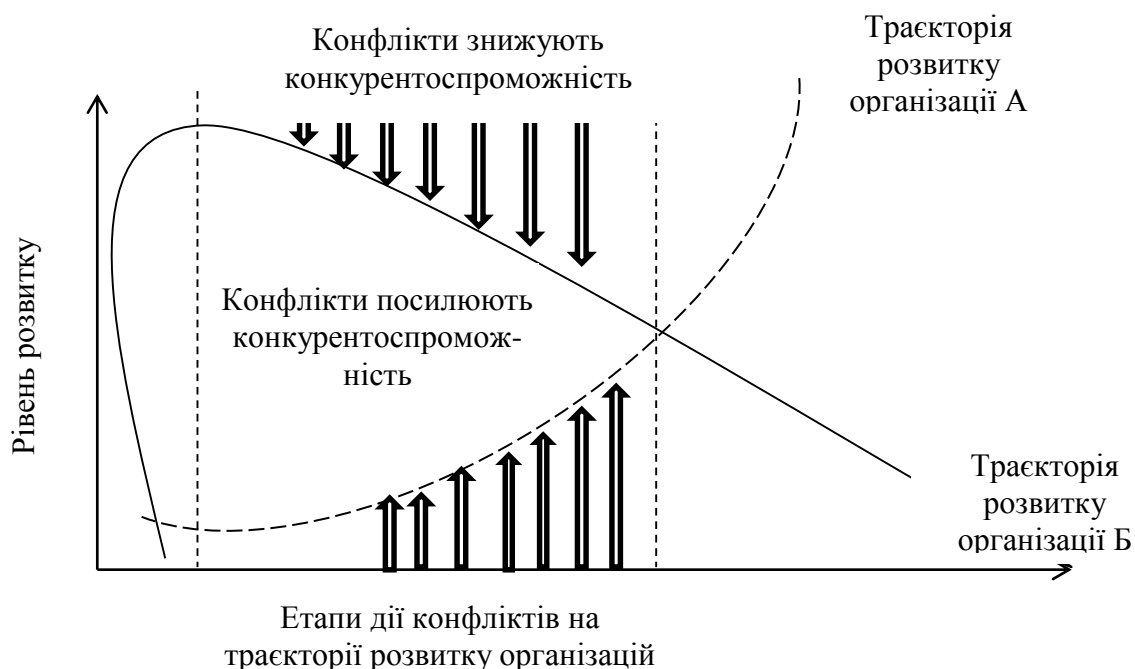


Рис. 1.2. Вплив конфліктів на траєкторію розвитку організації та її конкурентоспроможність [складено на основі 14]

Тому конфлікти, які впливають (сприяють / перешкоджають) на розвиток організації, так само впливають і на її конкурентоспроможність.

Крім того, на наш погляд, організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю та конфліктами організації має однакову структуру (рис. 1.3).

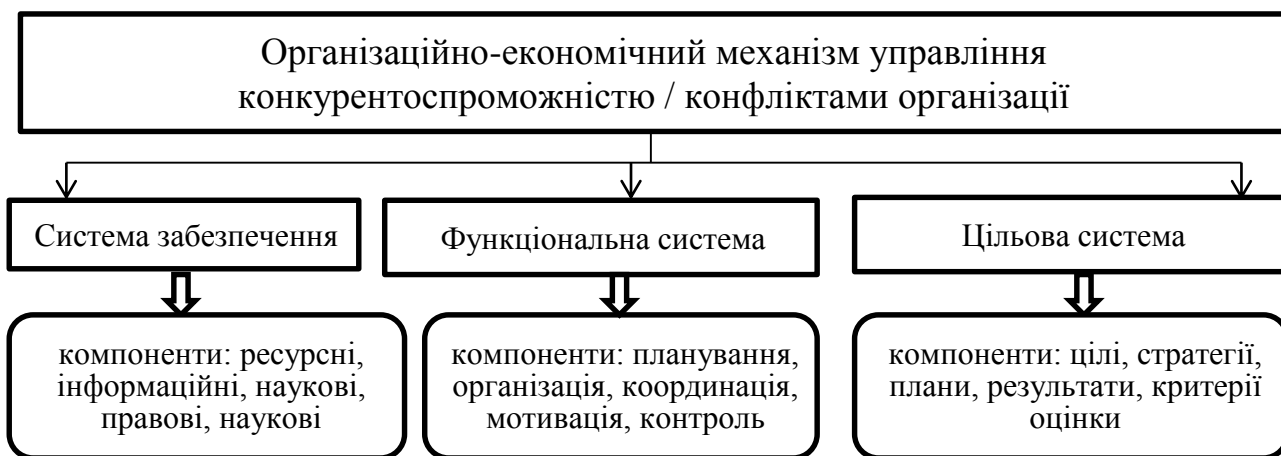


Рис. 1.3. Структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю / конфліктами організації [складено на основі 23, с. 155]

Ефективність функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю та конфліктами організації в сучасних умовах вимагає системного вдосконалення його основних компонентів.

Отже, конкурентоспроможність сучасної організації є здатністю до ведення ефективної господарської діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища шляхом раціонального використання наявних ресурсів, серед яких пріоритетним виступає персонал. В даний час основними факторами конкурентоспроможності організації стали забезпеченість кваліфікованою робочою силою, ступінь її мотивації, розподіл відповідальності та форми роботи, що визначають ефективність використання працівників [24, с. 36-37]. Розуміння того, що мотивація працівників, їх високий рівень лояльності та задоволеності від праці саме в даній організації стають головною продуктивною силою і рушієм розвитку, спричинило переорієнтацію стратегії управління організацією на мотивацію праці, на розвиток працівників, їх ініціативи та підприємливості, ефективне управління конфліктами.

У сучасному бізнес-світі конкурентні переваги отримують організації, працівники яких працюють ефективніше, тому що споживачі, клієнти, партнери бачать результати роботи співробітників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ В АОПП «Великосорочинське»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АОПП «Великосорочинське»

Аграрне орендно-приватне підприємство «Великосорочинське» (далі – АОПП «Великосорочинське») розташоване в с. Великі Сорочинці Миргородського району Полтавської області, вул. Гоголя, буд. 6.

Керівник підприємства Харченко Михайло Іванович. Рік заснування – 31.03.1997 р. Підприємство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, власним Статутом та рішеннями керівних органів АОПП «Великосорочинське».

Вид економічної діяльності – вирощування інших однорічних та дворічних культур.

АОПП «Великосорочинське» є юридичною особою. Підприємство має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку, штампи, бланки тощо; діє на принципах повної господарської самостійності і самоокупності, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності та виконання зобов'язань; може набувати майнові та особисті немайнові права; самостійно планує свою господарську діяльність і провадить таку діяльність на підставі договорів; реалізує власну продукцію. АОПП «Великосорочинське» самостійно, згідно із законодавством: визначає форми, розміри та види оплати праці; установлює технічно обґрунтовані норми праці; надає своїм працівникам додаткові відпустки; визначає трудовий розпорядок.

Організаційна структура підприємства спрямована, насамперед, на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими його підрозділами, розподілу між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління. Організаційна структура підприємства та її управління

не є чимось застиглим, вони постійно змінюються, удосконалюються (додаток Б).

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу АОПП «Великосорочинське» – сукупності постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка чисельності персоналу АОПП «Великосорочинське»,
2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. від 2015 р.:	
	2015	2016	2017	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньооблікова кількість працівників, осіб	254	270	227	-27	-10,6

Аналізуючи дані табл. 2.1, можемо прийти до висновку, що в АОПП «Великосорочинське» за досліджуваний період 2015-2017 рр. спостерігалось зменшення середньооблікової чисельності працівників на 27 осіб (або 10,6 %).

Аналіз динаміки руху персоналу АОПП «Великосорочинське» за період 2015-2017 рр. розглянемо за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка руху персоналу АОПП «Великосорочинське»,
2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. від 2015 р.:	
	2015	2016	2017	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова кількість працівників, осіб	254	270	227	-27	-10,6
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	32	45	43	11	34,4

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Кількість звільнених штатних працівників, осіб	16	88	86	70	в 4,4 рази
Кількість звільнених працівників із причин плинності кадрів, осіб	16	88	86	70	в 4,4 рази
Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,3	32,6	37,9	31,6	x

Аналізуючи дані табл. 2.2, можемо зробити висновок, що в АОП «Великосорочинське» за досліджуваний період 2015-2017 рр. спостерігалися негативні тенденції збільшення плинності кадрів. Так, в 2017 р. коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 31,6 в. пт. і становив 37,9 % у звітному році. На підставі результатів соціологічних досліджень, що проводилися у різний час та у різних країнах світу, було встановлено, що припустима межа значень коефіцієнта плинності має знаходитися у діапазоні 5-7% [25]. Таким чином, коефіцієнт плинності межах норми спостерігався в 2015 р., а в 2016-2017 рр. він значно перевищував його, що теоретично могло спричинити погіршення морально-психологічного клімату на підприємстві, наслідками чого є зниження продуктивності й ефективності праці.

За допомогою даних табл. 2.3 проаналізуємо динаміку показників ефективності фінансово-господарської діяльності АОП «Великосорочинське» за період 2015-2017 рр.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності
АОП «Великосорочинське», 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. від 2015 р.:	
	2015	2016	2017	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	81979,0	82322,0	98952,0	16973,0	20,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	43130,0	53513,0	69483,0	26353,0	61,1

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	38849,0	28809,0	29469,0	-9380,0	-24,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	32424,0	25762,0	22622,0	-9802,0	-30,2
Рівень рентабельності (збитковості), %	75,2	48,1	32,6	-42,6	x
Коефіцієнт оборотності активів	1,271	1,000	1,133	-0,138	x
Фондовіддача, грн	3,34	2,48	2,35	-0,99	-29,6
Матеріаловіддача, грн	2,0	1,71	1,48	-0,52	-26,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,509	0,939	0,644	0,135	x
Коефіцієнт незалежності	0,848	0,908	0,966	0,118	x

Аналізуючи дані табл. 2.3, можемо зробити наступні висновки. В досліджуваному підприємстві за період 2015-2017 рр. у фінансово-господарській діяльності спостерігалися наступні негативні тенденції: зменшення обсягів валового та чистого прибутків відповідно на 9380,0 та 9802,0 тис. грн (24,1 та 30,2 %), рівня рентабельності на 42,6 в. пт, коефіцієнта оборотності активів на 0,138 в. пт, фондівіддачі – на 0,99 грн (29,6 %), матеріаловіддачі – на 0,52 грн (26,0 %); збільшення собівартості реалізованої продукції на 26353,0 тис. грн (61,1 %). Дані свідчать про зменшення ефективності використання основних, оборотних засобів, матеріальних витрат та зростання собівартості реалізованої продукції більшими темпами, ніж чистого доходу. Серед позитивних тенденцій є збільшення обсягу чистого доходу на 16973,0 тис. грн (20,7 %), в основному це пов'язано із зростанням реалізаційних цін, коефіцієнта абсолютної ліквідності, що свідчить про те, що рівень покриття поточних зобов'язань високоліквідними оборотними активами в базовому році становив 50,9 %, а в звітному році збільшився на 13,5 % і становив 93,9 %. Позитивним є значне перевищення даного показника нормативного значення ($\geq 0,2$) [26, с. 121]. А коефіцієнт автономіє свідчить про високий рівень фінансової стійкості підприємства, так у 2017 р. частка власного капіталу у валюті балансу становить 96,6 %, що на 11,8 в. пт більше показника 2015 р. та на 46,6 в. пт більше порогового значення.

За допомогою даних рис. 2.1 проаналізуємо як змінювалася

продуктивність праці за досліджуваний період в АОПП «Великосорочинське».

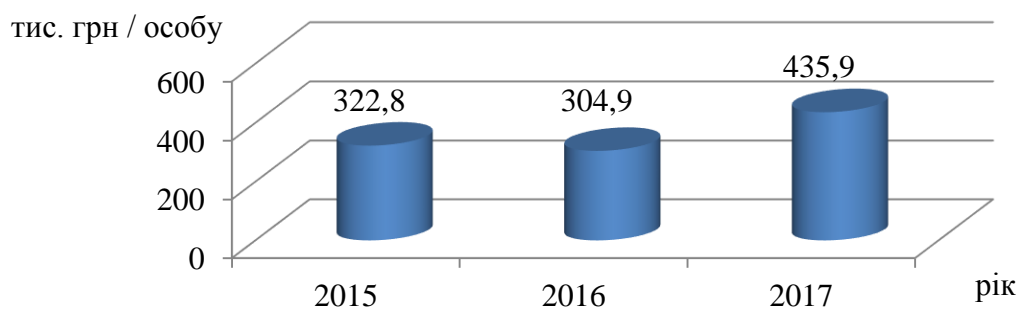


Рис. 2.1. Динаміка продуктивності праці в АОПП «Великосорочинське», 2015-2017 рр.

Отже, згідно даних рис. 2.1, можемо констатувати зростання продуктивності праці за показником виробленої та реалізованої продукції в розрахунку на одного працівника підприємства. Зростання досліджуваного показника становило 113,2 тис. грн / особу (35,1 %).

Проведемо також аналіз рівня конкурентоспроможності АОПП «Великосорочинське» у порівнянні з двома конкурентами – сільськогосподарськими підприємствами Полтавської області (додаток В). Аналіз конкурентоспроможності підприємства виявив досить високий рівень, який перевищує рівень основних конкурентів: так, в АОПП «Великосорочинське» інтегральний показник склав $R_{12}=1356,0$ балів, а по ДП ДГ «Степне» та ПП «Імені Калашника» відповідно – $R_{22}=896,1$ балів та $R_{32}=1313,0$ балів.

Отже, проведений організаційно-економічний аналіз діяльності АОПП «Великосорочинське» свідчить, з одного боку, про достатньо професійний менеджмент підприємства, що на тлі виявлених недоліків, дозволяє утримувати позиції прибуткового функціонування та прийняттого рівня конкурентоспроможності, але з іншого боку – встановив неповне використання потенціалу розвитку господарства. Пропонуємо проаналізувати соціально-психологічну складову управління, як такої, що прямо та потужно впливає на ефективність та результативність діяльності сучасного підприємства.

2.2. Аналіз системи управління трудовими конфліктами в АОПП «Великосорочинське»

Система управління конфліктами в АОПП «Великосорочинське» не включає спеціальної служби (фахівця). Дану функцію управління виконують керівники всіх рівнів в межах власних повноважень та стилю керівництва.

Для аналізу ефективності системи управління конфліктами в АОПП «Великосорочинське». У якості респондентів були вибрані керівники та працівники в кількості 22 особи. Одним із методів збирання інформації щодо аналізу конфліктних ситуацій на досліджуваному підприємстві був метод опитування. Вік респондентів від 28 до 56 років. Всі опитані мають вищу освіту, середній стаж роботи на даному підприємстві – 12 років (від 5 до 19 років).

В процесі опитування була встановлена наступна динаміка типів конфліктів, які відбувалися на підприємстві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка типів конфліктних ситуацій в АОПП «Великосорочинське», 2017-2018 рр.

Вид	Роки		Відхилення 2018 р. від 2017 р.:	
	2017	2018	абсолютне, +/-	відносне, %
Міжособистісні конфлікти (конфлікти між окремими працівниками, між працівником структурного підрозділу та лінійним керівником чи представником адміністрації та інше)	25	36	11	44,0
Міжгрупові виробничі конфлікти (конфлікти між працівниками виробничого підрозділу, між працівниками різних структурних підрозділів та інші)	6	9	3	50,0
Конфлікти між виробничими групами та адміністрацією (конфлікти між членами одного чи декількох виробничих підрозділів та керівником структурного підрозділу чи адміністрацією взагалі)	3	5	2	66,7

Аналіз даних табл. 2.4 вказує на негативну ситуацію в сфері управління

конфліктами в досліджуваному підприємстві, що відображається у тенденції до зростання їх кількості. Але позитивним є те, що жоден з них не перейшов в площину трудового спору, адже всі вони були вирішені.

За допомогою даних табл. 2.5 проаналізуємо найпоширеніші причини конфліктів, на думку респондентів, які характерні для АОПП «Великосорочинське».

Таблиця 2.5

**Найпоширеніші причини конфліктів в АОПП «Великосорочинське»,
2017-2018 рр. (результати опитування)***

Причина	Кількість виборів	Частка, %
Неефективна трудова діяльність	12	54,5
Особиста неприязність	2	9,1
Невиконання трудових обов'язків певним працівником	16	72,7
Виконання працівником чужих обов'язків	5	22,7
Несправедлива винагорода (або її відсутність)	10	45,5
Відсутність необхідної офіційної інформації	15	68,2

Примітка: респонденти не обмежувалися у виборі, тому могли обирати декілька причин, таким чином в останній колонці у підсумку ми не отримуємо 100,0 %.

Отже, аналізуючи дані табл. 2.5, можемо констатувати наступну ситуацію: на думку опитаних основними причинами виникнення трудових конфліктів в АОПП «Великосорочинське» є невиконання трудових обов'язків працівниками (72,7 %), відсутність необхідної інформації (68,2 %), неефективна трудова діяльність (54,5 %), несправедлива винагорода (45,5 %).

Також ми провели дослідження серед керівників середньої ланки підприємства відносно причин конфліктів в АОПП «Великосорочинське» (додаток Г) [29, с. 97]. Основними причинами вони зазначили: обмеженість ресурсів, що підлягають розподілу, низька оплата праці та авторитарний стиль вищого керівництва.

Далі, опитаним працівникам було запропоновано оцінити частоту виникнення різних видів конфліктів у АОПП «Великосорочинське» за 5-ти бальною шкалою за період 2017-2018 рр. Результати наведені в додатку Д. Так, у підприємстві ділові конфлікти іноді виникають (3 бали), натомість часто

виникають функціональні та виробничі конфлікти (по 4 бали). За підсумками опитування можна зробити висновок, що одними з причин конфліктів між функціональними керівниками є наступні: недостатньо чітке розмежування повноважень, формальний характер матриці відповідальності; дублювання функцій; недостатньо дотримується принцип єдиноначальності. Це є наслідком того, що в АОПП «Великосорочинське» посадові інструкції є формальним документом, у відповідності з яким не завжди здійснюється трудова діяльність фахівців, з причини їх поверхневого ознайомлення з ними. В результаті незлагоджена робота спеціалістів і керівництва різного рівня проявляється в неефективній роботі підлеглих, викликаючи тим самим збої у виробництві та якості, порівняно з планом, а отже, не сприяє нарощуванню конкурентоспроможності діяльності підприємства в цілому.

Опитуваним було запропоновано проаналізувати методи управління конфліктами, які вони найчастіше застосовують та їх результативність (на власний погляд) (додаток Е). Для цього вони мали розподілити 100 % між запропонованими методами (відповідно частоти застосування) та оцінити результативність застосування методу за 5-ти бальною шкалою. За свідченнями опитаних працівників серед структурних методів управління конфліктами найбільш популярними є роз'яснення вимог до роботи (40,0 % виборів) та використання системи винагород (30,0 % виборів), але на думку респондентів дані методи є частково ефективним; результативними респонденти визнали методи використання координаційних та інтеграційних механізмів та встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей (4 бали), але частота їх застосування, порівняно з іншими структурними методами відповідно 10,0 та 20,0 % виборів. Останнє пов'язане з тим, що на думку респондентів дані методи має застосовувати виключно директор АОПП «Великосорочинське». Серед міжособистісних методів – найбільш популярними є ухилення від конфлікту – 35,0 % в загальній структурі застосовуваних методів даної групи (частково результативно), примушування та компроміс – по 20,0 %, причому примушування респонденти вважають результативним методом, а компроміс

частково результативним; результативними респонденти вважають методи згладжування та розв'язання проблеми, яка призвела до конфлікту, але частота застосування незначна – відповідно 15,0 та 10,0 %.

За допомогою опитування ми намагалися встановити чи вважають респонденти, що конфліктні ситуації впливають на конкурентоспроможність підприємства: 17 осіб (77,3 %) відповіли ствердно, 5 осіб (22,7 %) відповіли «скоріше так, ніж ні». При цьому було поставлено питання: чи сприяють конфлікти вирішенню проблем, результати наведені на рис. 2.2.

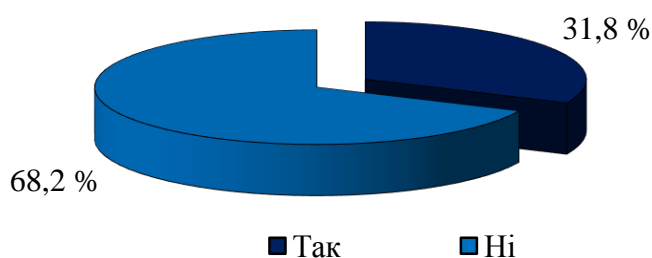


Рис. 2.2. Результати опитування на тему «Чи сприяють конфліктні ситуації вирішення поточних та стратегічних проблем АОПП «Великосорочинське», 2018 р.

Отже, більшість опитаних серед персоналу АОПП «Великосорочинське» (68,2 %) переконані, що виникаючі конфлікти не сприяють вирішенню поточних та стратегічних проблем підприємства, тобто носять деструктивний характер.

Дослідимо динаміку показників рентабельності персоналу АОПП «Великосорочинське» за період 2015-2017 рр. (табл. 2.6). Аналізуючи дані табл. 2.6, можемо зробити висновок, що в АОПП «Великосорочинське» за період 2015-2017 рр. відносно показників ефективності використання персоналу спостерігалися переважно негативні тенденції. Так, поряд із збільшенням продуктивності праці на 113,1 тис. грн / особу (35,0 %), рентабельність витрат на оплату праці зменшилася на 179,7 в. пт. Зарплатовіддача збільшилася на 0,7 грн (6,2 %) і в 2017 р. становила 11,3 грн, а зарплато місткість відповідно зменшилася на 0,01 грн (5,4 %). Середньорічні витрати на оплату праці на одного працівника

збільшилися на 7,7 тис. грн / особу (27,8 %), але в основному це зумовлювалося збільшенням мінімальної заробітної плати та індексацією.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ефективності використання персоналу в
АОП «Великосорочинське», 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. від 2015 р.	
	2015	2016	2017	абсолютне (+; -)	відносне (%)
Продуктивність праці, тис. грн / особу	322,8	304,9	435,9	113,1	35,0
Рентабельність витрат на оплату праці, %	461,6	322,1	282,0	-179,7	x
Зарплатовіддача ¹ , грн	10,7	9,3	11,3	0,7	6,2
Зарплатомісткість, грн	0,09	0,10	0,08	-0,01	-5,4
Середньорічні витрати на оплату праці на одного працівника, тис. грн / особу	27,7	29,6	35,3	7,7	27,8
Індекс продуктивності праці	1,7	0,9	1,4	-0,3	x
Індекс витрат на оплату праці	1,1	1,1	1,0	-0,1	x
Питома вага основної заробітної плати в загальній її структурі, %	90	94,1	94,5	4,5	x

Примітка: розрахована за методикою В. М. Ковальова [30, с. 211-212]

Натомість індекси продуктивності праці та витрат на оплату праці мали негативну тенденцію до зниження. Також зменшує мотивуючу функцію оплати праці висока частка основної заробітної плати в загальній структурі фонду оплати праці (в середньому 92,9 %) та негативна тенденція до її зростання – на 4,5 в. пт в 2017 р., порівняно з 2015 р.

Отже, аналіз системи управління конфліктами в АОП «Великосорочинське» виявив задовільний її стан. На наш погляд, керівництву підприємства варто усвідомити, що ефективно спланована система мотивації, система управління трудовими конфліктами дозволяє суттєво підвищувати результативність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес, рівень конкурентоспроможності діяльності без особливо великих затрат з боку підприємства. Адже, коли персонал виконує свої посадові обов'язки з повною самовіддачею, перебуває в урівноваженому психологічному стані і його цілі саморозвитку включають у розвиток підприємства загалом, тоді коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення стратегії управління трудовими конфліктами на підприємстві сприятиме забезпеченню оптимальної зміни рівня результативності під час конфлікту та забезпечить відповідну ефективність діяльності в цілому. Управління конфліктами є складовою управління підприємством в цілому, а ефективна система менеджменту підприємства завжди підвищує його конкурентоспроможність.

Численні дослідження поведінки людей в організаціях і досвід практичного вирішення подібних проблем дозволяє перелічити оптимальні підходи до них, які ми пропонуємо використовувати для формування стратегії управління трудовими конфліктами в АОПП «Великосорочинське» (рис. 3.1).

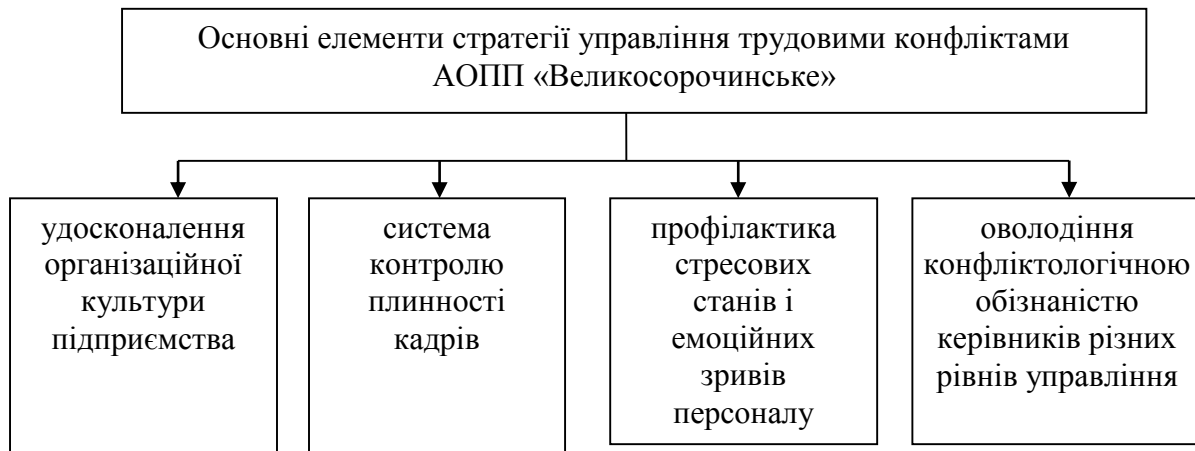


Рис. 3.1. Елементи стратегії управління трудовими конфліктами в АОПП «Великосорочинське», 2020-2024 рр. [власна розробка]

Організаційна культура підприємства відіграє важливу роль, нами здійснена типологізація організаційної культури наявної та пропонуваної для АОПП «Великосорочинське» (табл. 3.1). Здійснімо деякі роз'яснення щодо даних табл. 3.1: помаранчевий рівень – це раціоналізм, приватне підприємництво в ім'я власного блага, економічна мотивація. Конкуренція покращує

продуктивність і якість товарів, сприяє зростанню.

Таблиця 3.1

**Характеристика та пропонована трансформація організаційної культури
АОП «Великосорочинське» за К. Грейвсом, 2015-2018 рр., 2020-2024 рр.**

[розроблено на основі 31; 32]

Тип корпоративної культури	Стиль управління		Стадії розвитку організаційної культури за К. Грейвсом. Управління економічною безпекою
	Ознаки	Методи управління економічною безпекою	
Орієнтована на результат ¹	Демократичний		Організації помаранчевого рівня. Безпека підтримується завдяки економічній мотивації, орієнтації на досягнення мети
	Методи	Рішення приймаються на груповому рівні	
	Цінності	Командний дух	
	Функції	Контроль за результатом	
Орієнтована на людину (кланова) ²	Ліберальний		Організації зеленого рівня. Цінуються відкритість і довіра. Мотивація – людські стосунки і навчання. Рецепт безпеки – ставати людянішими
	Методи	Сила особистості, спеціаліста, вплив розподіляється порівну	
	Цінності	Людина	
	Функції	Взаємна згода, довіра, процедури відсутні	
	Інтереси	Перемогти, досягти мети	

Примітки: ¹ наявна організаційна культура на момент дослідження; ² пропозиція щодо трансформації в 2020-2024 рр.

Помаранчевий – це рівень, на якому ведуть свою діяльність стратегічні підприємства. Тут панує верховенство світського над духовним, матеріалістична зосередженість на конкуренції, тому економічну безпеку можна мати лише завдяки досягненню результату на практиці й руху вперед. Успіх, імідж, статус, зростання допомагають в управлінні безпекою, а щоб її підтримувати, необхідно аналізувати й будувати стратегічні плани процвітання. Управління економічною безпекою відбувається також завдяки орієнтації на досягнення певної мети та перемозі в суперництві. Зелений рівень – акцент робиться на спільному зростанні, рівності, гуманізмі, толерантності, увазі до питань навколишнього середовища. Мотивація – людські стосунки і навчання. Цінуються відкритість і довіра, а не конкуренція [33].

Поряд із трансформацією організаційної культури, на наш погляд, доцільно приділити увагу щодо удосконалення системи менеджменту в цілому. Маємо на увазі доцільність переходу від традиційного до проектного підходу управління (відмінність якого від наявного в АОПП «Великосорочинське» наведена в додатку Ж). Зосередимося на особливостях управління персоналом при проектному управлінні. Так, пропонуємо скористатися підходом, згідно якого командою вважатиметься увесь колектив підприємства, але в якому будуть вирізнятися agile-команди (група керівників вищого управління, а також група співробітників усередині підприємства, яка сформована з метою виконання окремого локального проекту). Проектний підхід до управління персоналом, на наш погляд, найбільше відповідає вимогам організацій зеленого рівня. Але для його ефективного застосування доцільно врахувати ряд вимог (додаток З). Надалі, при впровадженні змін, рекомендовано досліджуваному підприємству здійснювати їх саме на засадах проектного управління.

Система контролю плинності кадрів в АОПП «Великосорочинське», на нашу думку має охоплювати ефективну систему адаптації нових працівників та удосконалення системи мотивації праці. Рекомендації щодо результативної адаптації наведені у додатку К.

З метою посилення мотивації персоналу в досліджуваному підприємстві пропонуємо звернути увагу на соціальний пакет працівників. Зазначимо, що в АОПП «Великосорочинське» існує базовий соціальний пакет. Його зміст співпадає із загальноприйнятим [37, с. 216-217]: забезпечення необхідних для виконання роботи умов праці, передбачених законодавством, колективним договором і угодою сторін; загальнообов'язкове державне соціальне страхування; виплату в повному розмірі належної працівнику зарплати; надання соціальних пільг і гарантій, передбачених колективним договором, угодою. Водночас мотиваційний пакет поєднує в собі конкурентний і компенсаційний пакети й охоплює передбачені законодавством блага, які роботодавець надає працівнику понад гарантії [38, с. 116]. Ми пропонуємо удосконалення саме мотиваційного пакету. У результаті досліджень науковці виявили прямий

позитивний зв'язок між індивідуалізацією системи мотивації праці персоналу й ефективністю діяльності підприємства, його конкурентоспроможністю. Пропонується використовувати програму «комплексні обіди», яка надає на вибір співробітникам декілька компенсаційних пакетів однакової вартості, але різних за складом. Дана програма надає працівникам право вибирати з пропонованого керівництвом набору послуг саме ті, які найкраще відповідають їх потребам й інтересам [39]. Вибір пропонуємо обмежити єдиною вартістю набору.

Для формування результативного мотиваційного пакету доцільно вести Картку обліку персональних потреб працівника, яка дозволить роботодавцю бути поінформованим щодо нагальних потреб персоналу та використовувати дану інформацію для більш ефективної мотивації кожного окремого працівника. Картку, наведеного в додатку Л. Її доцільно заповнювати при прийомі на роботу та періодично (раз на 2 роки). Для персоналу АОПП «Великосорочинське» сформуємо три варіанти мотиваційних соціальних пакетів, враховуючи його категорії різного віку та сімейного стану (додаток М).

Щодо профілактики стресових станів і емоційних зривів персоналу АОПП «Великосорочинське», які є як причинами конфлікту, так і постійно їх супроводжують, то ми рекомендуємо використовувати відповідні послуги фахівців, зокрема спеціалістів вищих навчальних закладів, наприклад наявних в Полтавській державній аграрній академії, на договірних засадах., у вигляді тренінгів, забезпечених роздатковими матеріалами, он-лайн курсів. Крім того, керівникам досліджуваного підприємства доцільно опанувати самим та поширити на підлеглих знання щодо психологічного комплексу вправ для зняття стресу (додаток Н). Також подоланню стресів, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, на наш погляд сприятимуть ініційовані керівництвом згуртовуючі заходи (табл. 3.2).

З метою попередження, налагодження ефективного управління конфліктами в АОПП «Великосорочинське» необхідно забезпечити оволодіння конфліктологічною культурою керівників різних рівнів управління.

**Заходи по згуртуванню колективу АОПІ «Великосорочинське»,
2020 р.**

Захід	Вартість, тис. грн	Примітка
Свято Нового Року	40,0	Новорічний концерт, або спільне відзначення свята
Свято 8 Березня	25,0	Привітання жінок, подарунки
День народження підприємства	200,0	Концерт, самодіяльність, корпоратив
Свято працівника сільського господарства	40,0	Привітання, подарунки
Свято Покрови Пресвятої Богородиці	25,0	Привітання чоловіків, подарунки
Свято Святого Миколая	40,0	Спільне готування свята та подарунків для дітей співробітників
«Дарую паросток любові»	-	Весняний захід: колеги дарують один одному рослину на свій розсуд (кімнатну, саджанці, насіння – на власний розсуд)
Проекти соціальної дії (наприклад «Ялинка бажань»)	Залежить від вартості доставки	Щодо наведеного прикладу: ялинка підприємства прикрашається побажаннями щодо подарунків дітей з дитячого будинку (на розсуд колективу), а працівники намагаються здійснити бажання одного з вихованців
Разом	370,0	-

Пропонований комплекс заходів з підвищення конфліктологічної культури менеджерів (10 осіб) АОПІ «Великосорочинське» з використанням послуг фахівців Полтавської державної аграрної академії наведемо у додатку П. Передбачається, що зазначена в додатку Н вартість слухання лекцій В ПДАА включає по два заняття на тему; тривалість лекцій по 80 хв. і розраховані на кількість слухачів від 10 до 15 осіб. Місце проведення – Полтавська державна аграрна академія. Також за допомогою даних табл. П.2 додатку П наведемо орієнтовну пропоновану тематику тренінгів для менеджерів досліджуваного підприємства. Вони також можуть проводитися на базі Полтавської державної аграрної академії. Розраховані на участь 10 осіб.

Відносно стратегічного та тактичного набору інструментів управління конфліктами, які на наш погляд, керівництво АОПІ «Великосорочинське» має опанувати в першу чергу, незалежно від проходження навчання, то ми вважаємо за необхідне звернути увагу на:

вміння виявляти п'ять рівнів конфлікту та застосування адекватних ним поведінкових сценаріїв;

використання методу картографії конфлікту.

Одразу зазначимо, що при цьому ми розглядаємо колектив працівників не просто як групу, а як команду, які об'єднані єдиною місією, метою, задля досягнення якої об'єднують свої зусилля та несуть колективну відповідальність. Крім того, ми погоджуємося з дослідниками [43], які зазначають як переваги командного управління наступні: командна робота демонструє високу якість та ефективність у вирішенні багатьох організаційних питань; приналежність до команди мобілізує людину в цілому та підвищує її задоволеність від праці. Отже, за допомогою даних додатку Р керівник може визначити рівень конфлікту. Встановивши рівень конфлікту, керівник має сформувати правильну власну реакцію (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропоновані варіанти поведінки керівників АОП «Великосорочинське» на різні рівні конфлікту, 2020-2024 рр.

Рівень конфлікту	Рекомендовані варіанти поведінки, реакції керівника
1. Проблема, яку потрібно вирішити	Співробітництво, пошук ситуації (рішення), в якій виграє кожний. Консенсус. Вивчення думок кожного члена команди та пошук такого рішення, яке задовольнить кожного.
2. Протиріччя	Підтримка. Розширення прав та можливостей інших, задля рішення проблеми. Безпека. Все, що повертає відчуття безпеки, наприклад повторне обґрунтування командних цінностей.
3. Боротьба	Примирення. Поступки, щодо чужої точки зору, якщо відносини важливіші, ніж предмет спору. Але дана стратегія успішна лише в короткотерміновому періоді. Ведення переговорів. Коли предмет конфлікту – те, що потрібно поділити (наприклад, ресурси), то переговори можуть стати ефективним методом вирішення конфлікту. Але це не стосується площини людських цінностей. Необхідно зібрати інформацію, встановити факти, розібратися в предметі конфлікту.
4. «Хрестовий похід»	Використайте «човникову демократію» (залучення незалежної третьої сторони для вирішення конфлікту), щоб члени команди могли обмінюватися думками, поки не знизиться напруга. Необхідно активно застосовувати інструменти зниження рівня конфлікту.
5. «Світова війна»	Поведінка спрямована на запобігання нанесення шкоди один одному.

З метою проведення діагностики конфліктів 2-5 рівнів необхідно застосовувати простий та дієвий метод їх аналізу – картографію конфлікту. Сутність цього методу полягає в графічному відображенні складових конфлікту, в послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту [45; 46]. Приклад карти конфлікту наведена в додатку С.

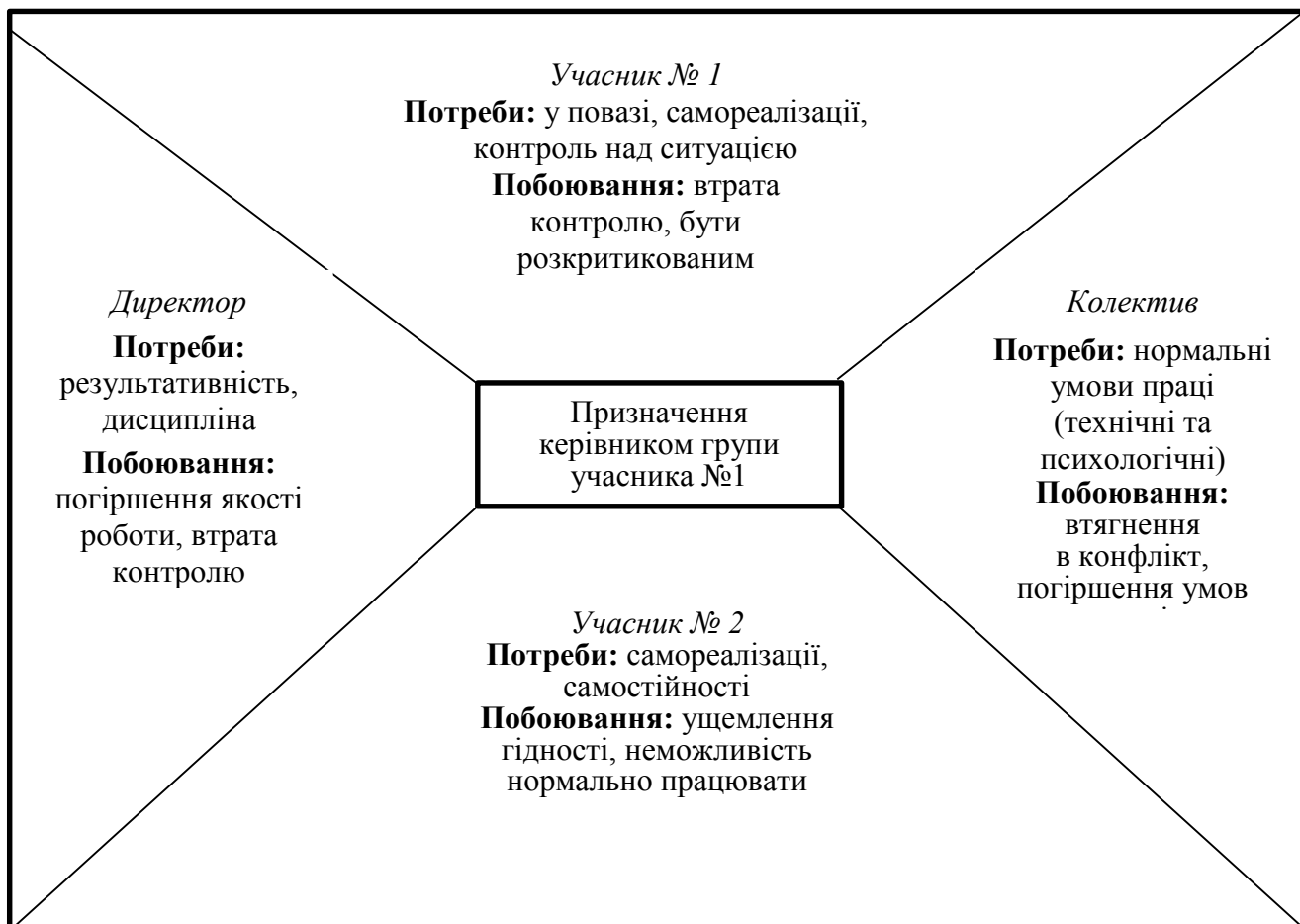


Рис. 3.2. Карта конфлікту, розроблена для АОПП «Великосорочинське» (приклад), 2020 р.

Більш розгорнутий аналіз конфліктної ситуації наведений в додатку С. Особиста поведінка керівника при вирішенні конфліктної ситуації має визначальне значення. Нами розроблена система основних порад (на основі власних досліджень, дослідження діяльності в сфері управління персоналом в АОПП «Великосорочинське», опрацювання літературних джерел) керівникам

відносно особистісної поведінки в конфліктній ситуації (додаток Т).

Також поліпшити морально-психологічний клімат в колективі та позитивно вплинути на рівень конкурентоспроможності персоналу, на наш погляд, можуть наступні методи управління (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропоновані методи оптимізації морально-психологічного клімату в колективі АОП «Великосорочинське», 2020-2024 рр.

[складено на основі 49, с. 161-163].

Метод	Сутність
Неформальних контактів	Варто реалізовувати шляхом постійних зустрічей керівництва з колективами підрозділів. Вони сприяють налагодженню духу «єдиної команди». Функціями таких зустрічей можуть бути: недирективні консультації, співучасть у постановці цілей та прийнятті рішень, психотерапевтична функція
Комунікативного включення	Передбачає встановлення та розширення безпосередніх контактів з об'єктом регуляції. Наприклад, особисте знайомство з діловим партнером полегшує взаємодію та досягнення спільних цілей
Конкурсний метод	Варто заохочувати змагальницький дух в колективі, але в розумних межах. Проведення професійних конкурсів сприятиме зростанню конкурентоспроможності не лише діяльності персоналу, але й підприємства в цілому.
Метод компромісу	Має передбачати суміщення прогресивних елементів та методів роботи та традиційних – задля оптимального нарощування конкурентоспроможності
Метод тренінг-групи	Рекомендовано використовувати в команді працівників, в якій виникли виробничі (управлінські) протиріччя. Команда збирається (до 10 сеансів) задля колективного спілкування. За принципом – «тут і зараз»; правила: розмовляти лише про діяльність команди в конкретний момент, не допускати жодних оцінок один одного, а також знеособлених форм суджень («Відомо...», «Кажуть...» тощо); кожен може поцікавитися один у одного про сприйняття ситуації, або себе

Зазначимо, що методи комунікативного включення, неформальних контактів та тренінг-груп мають застосовуватися, враховуючи усунення основних проблем комунікацій [50; 51, с. 179]: дискомфорт фізичного середовища; інерція включення (заклопотаність слухача іншими проблемами); антипатія до чужих думок, стереотіпізація свідомості, амбітність; професійне неприйняття: некомпетентне вторгнення комунікатора в професійну сферу комунікатора; неприйняття іміджу комунікатора. При цьому метод тренінг-групи – є видом недирективного тренінгу, який спирається на уявлення про

людину як самостійний суб'єкт взаємодії з людьми, суспільством, особистості, яка здібна до саморозвитку та самовдосконалення [52, с. 277]. Отже, керівник має опосередковано керувати групою.

Економічний ефект від запропонованих заходів в кінці планового року буде незначним (додаток Ф), адже удосконалення соціально-психологічного характеру в організації потребує більш тривалого періоду ніж один рік, але ефект від них набагато триваліший. Отже, при мінімальних запропонованих вкладеннях у розмірі 498,5 тис. грн, частина отриманого чистого прибутку за рахунок поліпшення управління персоналом, зростання його конкурентоспроможності, очікувано складе 1131,1 тис. грн. Отже, економічна ефективність складе 632,6 тис. грн, а строк окупності – 1,7 років.

Крім того, отримується соціальний ефект у вигляді зростання задоволеності від праці, сомовираження та відчуття поваги до себе, реалізації власних ініціатив та висвітлення особистих поглядів, що створює психологічний комфорт трудової діяльності та знижує рівень її конфліктності, сприяє виникненню відчуття приналежності, що прямо впливає на мотивацію, конкурентоспроможність персоналу підприємства.

Отже, конфлікт відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Причини, які викликають їх появу, фактично є слабкими сторонами організації, які знижують її конкурентні переваги. Керівництво при цьому має приділяти увагу управлінню конфліктами зосереджуючись на їх попередженні [53]. З цією метою, а також задля посилення сильних сторін (морально-психологічного клімату в колективі, якості управління та праці тощо), на наш погляд, керівництву доцільно переглянути власне відношення до соціально-психологічної сторони управління, доцільності підвищення конфліктологічної обізнаності, соціальної відповідальності.

ВИСНОВКИ

1. Конфлікт – одна з форм взаємодії працівників організації, яка у підсумку визначає конкурентоспроможності діяльності організації в цілому. Різноманіття видів конфліктів, їх причин та можлива катастрофічність наслідків змушує керівників приділяти належну увагу їх ефективному управлінню.

2. Аналіз виявив задовільний стан управління конфліктами в АОПП «Великосорочинське». Так, їх кількість зростає; основні причини – проблеми в комунікації та мотивації, дисципліні праці, відповідно основні види конфліктів – функціональні та виробничі; методи подолання – роз'яснення вимог та винагорода, які самі опитані вважають недостатньо дієвими. Ефективність праці за досліджуваний період в цілому знизилася.

3. З метою удосконалення системи управління трудовими конфліктами, як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства запропоновано: удосконалити тип організаційної культури управління (перейти до «зеленого» рівня – орієнтація на людину); застосовувати проектний підхід в управлінні та управляти персоналом як єдиною командою; для контролю плинності кадрів – впровадити ефективну систему адаптації нових працівників; для зростання мотивації праці – мотиваційний пакет за програмою «комплексні обіди»; з метою зняття емоційної напруги, стресу персоналу – проходження керівниками запропонованого тематичного навчання, з подальшим використанням опанованих технік в персонал-менеджменті; для підвищення згуртованості колективу – реалізувати комплекс тимблдінгових заходів (спільні свята та реалізація соціальних проектів); для ефективного управління конфліктами – підвищити конфліктологічну культуру менеджерів (запропонована система навчання та самонавчання), що, зокрема, передбачає опанування техніки виявлення різних рівнів конфліктів та відповідних стратегій поведінки, складання карти конфліктів; застосовувати методи оптимізації морально-психологічного клімату (метод неформальних контактів, комунікативного включення, конкурсний метод, метод компромісу та метод тренінг-групи).

4. При інвестиціях в 498,5 тис. грн, частина отриманого чистого прибутку за рахунок даних удосконалень, очікувано складе 1131,1 тис. грн; економічна ефективність 632,6 тис. грн, строк окупності – 1,7 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Спенсер Л. М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. : [пер. с англ. Л.В. Самойлова]. – М. : Издательство ГИППО, 2010. – 384 с.
2. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта / Р. Дарендорф // Социс (Социологические исследования). – 2011. – № 5. – С. 142 – 147.
3. Сорокин П. А. Заметки социолога: Социологическая публицистика / П. А. Сорокин – СПб. : Алетейя, 2012. – 356 с.
4. Козер Л. А. Функции социального конфликта / Л. А. Козер ; [пер. с англ. О. Назаровой]; под ред. Л. Г. Ионина. – М. : Дом интеллектуальной книги: Идея-пресс, 2011. – 295 с.
5. Мерлин В. С. Развитие личности в психологическом конфликте / В. С. Мерлин, З. Фрейд // Личность и общество. – Пермь. – 1990. – С. 157-238.
6. Лазор В. Поняття трудових спорів, конфліктів та їх позовний і непозовний характер / В. Лазор // Право України. – 2012. – №7. – С. 90-95.
7. Щербаков И. Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения [Электронный ресурс] / И. Д. Щербаков. // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». – 2013. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2013/03/4610>
8. Спатарь А. В. Основы управления конфликтами в организации / А. В. Спатарь // Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. – Челябинск: Два комсомольца, 2013. – С. 95-98.
9. Гребенюк Т. А. Конфликтные ситуации в организации / Т. А. Гребенюк, И. А. Бусоедов // Молодой ученый. – 2013. – №10. – С. 675-678.
10. Конфликтология: Хрестоматия / Состав. Н. И. Леонов. – 2-е изд., стер. – М.: МПСИ; Воронеж: Изд-во НПЛ «МОДЭК», 2003. – 304 с.
11. Буртовая Е. В. Конфликтология : [учеб. пособ.] / Е. В. Буртовая. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 505 с.
12. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія : [навч. посіб.] /

Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко ; за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.

13. Буртовая Е. В. Конфликтология : [учеб. пособ.] [Электроний ресурс] / Е. В. Буртовая. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 570 с. – Режим доступу : http://sbiblio.com/biblio/archive/unknown_konflictions/

14. Подольчак Н. Ю. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства [Електроний ресурс] / Н. Ю. Подольчак, Г. Р. Ковальчук. – Режим доступу : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

15. Гелрігел Д. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Д. Склокум, Р. Вудмен, С. Бернінг. – К.: Основи, 2001. – 726 с.

16. Ершов Л. А. Личность и коллектив (межличностные конфликты в коллективе и их разрешение). / Л. А. Ершов. – Л. : И-во «Знание», 1976. – 40 с.

17. Джен К. Межкультурные различия в управлении конфликтами: индуктивное изучение поведения китайских и американских менеджеров [Электроний ресурс] / К. Джен // Управление корпоративной культурой. – 2011. – № 1. – Режим доступу : <https://grebennikon.ru/journal-27.html>

18. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент : Настольная книга руководителя и консультанта. / Ф. Глазл. – Калуга: Духовное познание, 2002. – 516 с.

19. Уткин Э. А. Конфликтология: теория и практика. / Э. А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС», 2000. – 272 с.

20. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. / А. Г. Здравомыслов. – М.: Аспект-Пресс, 1995. – 317 с.

21. Хмурова В. В. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг [Електроний ресурс] / В. В. Хмуров, О. С. Новак. – Режим доступу : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>

22. Кишкель Е. Н. Причины возникновения конфликтов [Электроний ресурс] / Е. Н. Кишкель. – Режим доступу : <https://psyera.ru/4550/prichiny-vozniknoveniya-konfliktov>

23. Ушкаренко Ю. В. Особливості ефективного функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / Ю. В. Ушкаренко, В.В. Петлюченко. // Экономика Крыма. – 2013. – №2(43). – С. 155-157. – Режим доступу : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>

24. Волкова Е. А. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования качества рабочей силы / Е. А. Волкова, Е. В. Калининкова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 229 с.

25. Захарова О. В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Захарова // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. спец. вип. праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. – Т. 1. – К.: КНЕУ, 2012. – С.439-452. – Режим доступу : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>

26. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз. Практикум : [навч. посіб.] / Тютюнник Ю. М., Тютюнник С. В., Дорошенко А. П. – Полтава: РВВ ПДАА, 2010. – 354 с.

27. Фурик В. Г. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятий [Електронний ресурс] / В. Г. Фурик. – Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua>

28. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Пояснення суті показника [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.finalon.com>

29. Сазонова Т. О. Конфлікти в житті сучасної організації [Електронний ресурс]. / Сазонова Т. О., Терно А. І., Ляшенко В. Ю. // Матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки». – Полтава: РВВ ПДАА, 2018. – С. 96-98.

30. Ковальов В.М., Яковлева Ю.В. Мотиваційний механізм як метод управління машинобудівними підприємствами та персоналом / В. М. Ковальов, Ю. В. Яковлева // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 2(27). – С. 210–216.

31. Захарчин Г. М. Роль управління корпоративною культурою в управлінні персоналом [Електронний ресурс] / Г. М. Захарчин. – Режим доступу : <http://nebotan.info>

32. Ворожбит В. В. Система цінностей в корпоративній культурі як засіб підтримки економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Ворожбит. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua>

33. Пекар В. Разноцветные организации [Електронний ресурс] / В. Пекар. – Режим доступу : <http://www.management.web-standart.net>

34. Сафонов М. Что такое проектное управление? [Електронний ресурс] / М. Сафонов. – Режим доступу : <https://finswin.com/projects/metody/proektnoe-upravlenie.html>

35. Николаев А. А. Совершенствование процессов проектного управления в Российской федерации [Електронний ресурс] / Николаев А. А., Дунаева А. И., Удачин Н. О. // Интернетжурнал «Наукоединье». – 2014. – Вип. 3. – Режим доступу : <https://naukovedenie.ru>

36. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики : [текст] / Н. Новікова. // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2 (41). – С.79-83.

37. Савіна Н. Б. Механізм формування ефективного соціального пакета / Н. Б. Савіна, Н. М. Самолюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4 (49). – С. 216-221.

38. Новак І. Соціальний пакет: особливості формування та управління / І. Новак // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – № 1 (9). – С. 115–121.

39. Клєміна Т. Гибкие системы вознаграждения персонала за рубежом [Електронний ресурс] / Т. Клєміна. – Режим доступу : <http://manage.ru>

40. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства / А. М. Гриненко, Л. Г. Стожок // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону : зб. наук. пр. Випуск XVI, № 4. – К. : СЕУ ; Рівне : НУВГП, 2010. – 541 с.

41. Титаренко Т. М. Психологічна профілактика стресових перевантажень серед шкільної молоді : [наук.-методич. посіб.]. / Т. М. Титаренко, Л. А. Лепіхова. – К. : Міленіум, 2006. – 204 с.

42. Модлинская Т. Курс Конфліктологія [Електроний ресурс] / Т. Модлинская, А. Капацына. // Навчальний цент «Успіх».– Режим доступу : http://www.uspeh.net.ua/courses/Akademyia_/kursy_psihologii/kurs_konfliktologiya.html

43. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту [Електроний ресурс] / В. О. Москаленко. – Режим доступу : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>

44. Капличный С. 5 уровней конфликта, или что делать agile-коучу при разногласиях в команде [Електроний ресурс] / С. Капличный. – Режим доступу : <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru>

45. Картография конфликта [Електроний ресурс]. – Режим доступу : <http://hr-portal.ru/varticle/kartografiya-konflikta>

46. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія : [Навч. посіб.] [Електроний ресурс] / Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. ; За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. – К.: КНЕУ, 2003. – 315 с. – Режим доступу : <http://ubooks.com.ua/books/000197/inx20.php>

47. Крися О. Й. Вплив соціальних конфліктів на результативність організації / О. Й. Крися // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи (Збірник наукових праць) / НАН України. Інститут регіональних досліджень; Ред. і відповідальний редактор академії НАН України М. І. Долішній. – Львів : Ред. НАН України. – 2013. –Ч. 2. – Вип. 3 (XLVII). – С. 138-142.

48. Богданов Е. И. Психология личности в конфликте / Е. И. Богданов, В. Г. Зазыкина. – Х. : В-во «Консум», 2012. – 212 с.

49. Тарабаева В. Б. Инновационный конфликт в организации: методы управления : [учеб. пособ.] / В. Б. Тарабаева. – Белгород: Изд-во БГУ, 2010. – 199 с.

50. Шепель В. М. Коммуникационный менеджмент / В. М. Шепель. – М. : Гардарики, 2004. – 352 с.

51. Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации [Электронный ресурс] / Н. А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 173-181. – Режим доступа : <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2010/02/2010-02-29.pdf>

52. Лук'янчук Н. Класифікація видів тренінгів [Електронний ресурс] / Н. Лук'янчук. – Режим доступа : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>

53. Сазонова Т. О. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / Сазонова Т. О., Терно А. І., Ляшенко В. Ю. // Інфраструктура ринку. – 2018. – №25. – С. 432-436. – Режим доступа : <http://www.market-infr.od.ua>

ДОДАТКИ

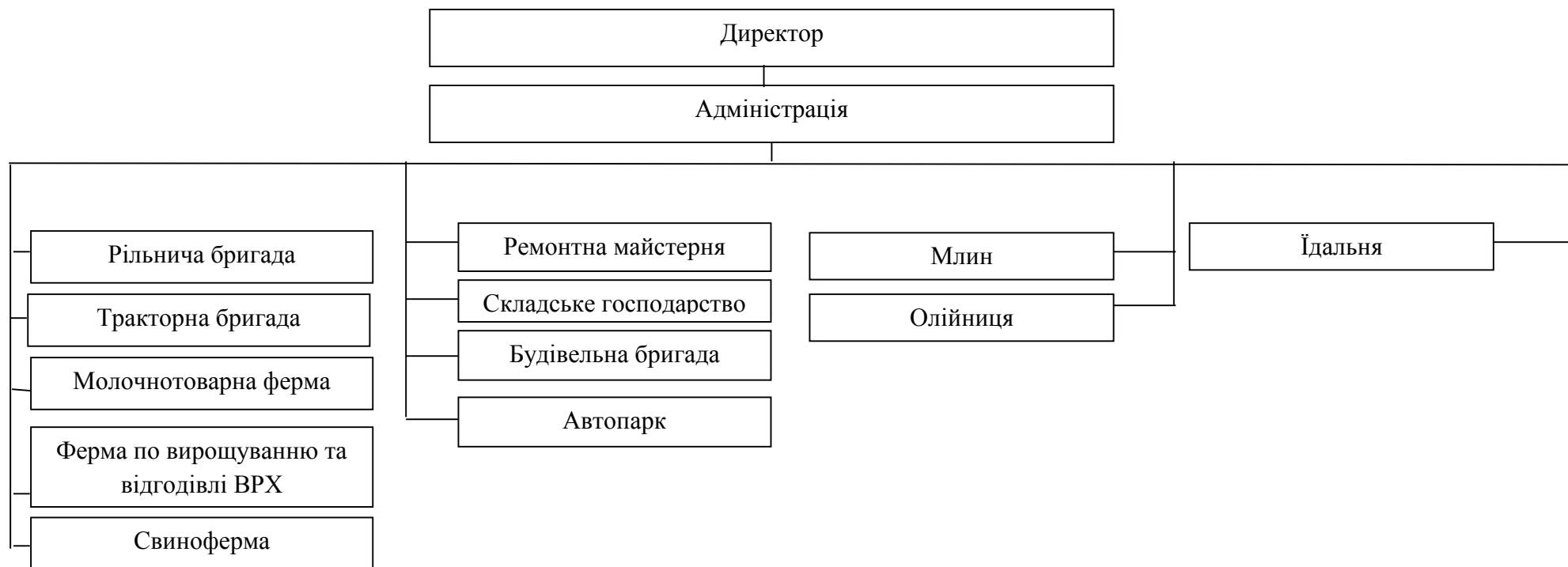
Поняття «конфлікт»

Таблиця А.1

Визначення сутності поняття «конфлікт»

Визначення	Автор
конфлікт є неминучим явищем в історії людського суспільства і стимулом соціального розвитку	Л. М. Спенсер та С. М. Спенсер [1, с. 93]
конфлікт – це наслідок соціальної нерівності	Р. Дарендорф [2, с. 143]
конфлікти виникають у відповідь на необхідність задоволення базових потреб людини, без забезпечення яких вона не може існувати, передусім потреб в їжі, одязі, житлі, самовираженні, творчості, свободі тощо	П. А. Сорокін [3, с. 34]
конфлікт – ідеологічне явище, яке відображає устремління й почуття соціальних груп чи індивідів у боротьбі за об'єктивні цілі: владу, зміну статусу, перерозподіл доходів, переоцінку цінностей тощо; вважає, що кожне суспільство містить деякі елементи напруження й потенційного соціального конфлікту, і розглядає його як найважливіший елемент соціальної взаємодії, що сприяє руйнуванню чи зміцненню соціальних зв'язків	Л. Козер [4, с. 112]
стан більш-менш тривалої дезінтеграції особистості, що виражається в загостренні дотеперішніх чи виникненні нових протиріч між різними сторонами, властивостями, відносинами і діями особистості	В. С. Мерлін [5, с. 86]
це зіткнення, викликане суперечностями установок, цілей і способів дії по відношенню до конкретного предмету або ситуації	Я. Щепанський [6, с. 202]
це «нормальний» різновид розвитку відносин двох сторін, що мають різні погляди на проблему, яка має як позитивний, так і негативний характер	І. Д. Щербаков [7]
протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їх спільної трудової діяльності через нерозуміння або протилежності інтересів, відсутність згоди між двома або більше сторонами	А. В. Спатарь [8]
ієрархія міжособистісних зв'язків, які прагнуть раціонально вирішувати суперечності, що з'явилися на тлі різних думок і поглядів, а також при нестачі ресурсів, які були в даній ситуації необхідними потребами	Т. А. Гребенюк [9, с. 675]
термін «конфлікт» походить від латинського слова «conflictus», що у точному перекладі означає «зіткнення», а в довільному – «протидія», «протиборство»	М. І. Леонов [10, с.81]
організаційний конфлікт – це зіткнення учасників конфліктної взаємодії, викликане несумісністю інтересів, норм поведінки, ціннісних орієнтирів, які виникають внаслідок розбіжності формальних організаційних основ і реальних дій членів колективу	Буртовая О. В. [11, с. 240].
конфлікти в організації є проявом суспільних протиріч та суперечностей, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації і стимулювання працівників	Л. М. Ємельяненко [12, с. 54]

Організаційна структура АООП «Великосорочинське», 2018 р.



Аналіз рівня конкурентоспроможності АОПП «Великосорочинське», 2017 р.

Проведемо розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства на основі комплексної оцінки показників фінансової та економічної діяльності.

Усю сукупність низхідних показників поділимо на дві групи: показники, що піддаються числовим вимірам та якісних показників, тобто таких, які не піддаються числовим вимірам, але мають набути певних оцінок в порівнянні з аналогічними показниками інших підприємств. І перша, і друга групи показників мають бути стандартизовані, тобто приведеними до розгляду таких, що піддаються порівнянню [27].

Розрахунок почнемо із тих показників, що піддаються порівнянню і в найбільшій мірі визначають результати фінансової та економічної діяльності підприємства. Це, зокрема, показники: ліквідності, фінансової незалежності, фінансової стійкості, фінансової автономії, оборотності, рентабельності, оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості та ін. Потім розрахуємо показники, що не піддаються прямому кількісному обчисленню (табл. В.1).

В табл. В.1 значенням шифру Π_1 відповідають значення АОПП «Великосорочинське», Π_2 – ДП «ДГ «Степне», Π_3 – ПП «Імені Калашника».

Коефіцієнт вагомості визначений на основі методики [27].

Таблиця В.1

**Розрахунок показників фінансової та економічної діяльності підприємств,
2017 р.**

Оцінка Коефіцієнт	Нормативне значення	Фактичне значення			Коефіцієнт вагомості	Стандартизовані показники		
		Π_1	Π_2	Π_3		Π_1	Π_2	Π_3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 і більше	0,644	0,056	0,305	5	16,1	1,4	7,625

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт фінансової автономії	0,5 і більше	0,966	0,953	0,912	5	9,66	9,53	9,12
Оборотність продукції	1 і більше	1,133	3,130	1,584	3	3,399	9,39	4,752
Рентабельність реалізованої продукції	0,2 і більше	32,6	21,3	31,6	8	1304	852	1264

За допомогою даних рис. В.1 проаналізуємо сумарну оцінку господарської та фінансової діяльності досліджуваних підприємств.

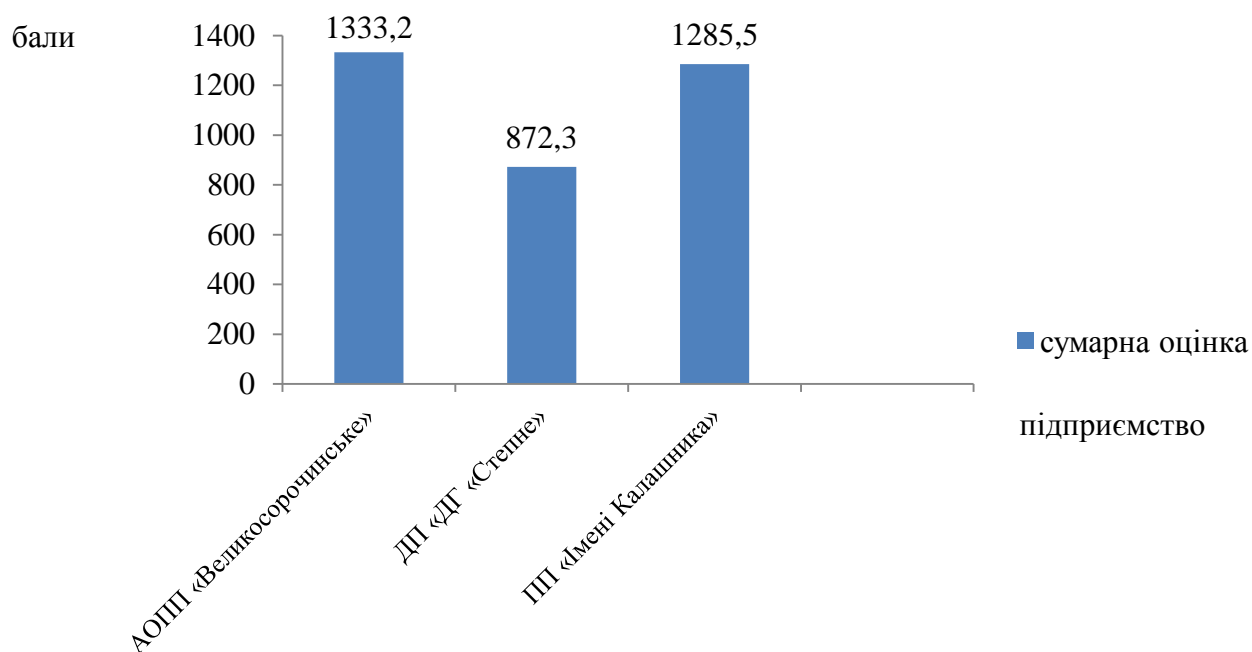


Рис. В.1. Сумарна оцінка господарської та фінансової діяльності досліджуваних підприємств, 2017 р.

Так, аналізуючи дані рис. В.1, можемо стверджувати що сумарна оцінка конкурентоспроможності за показниками господарської та фінансової діяльності найвища у досліджуваного нами підприємства.

Отримані бали за системою показників економічної діяльності є відправними при визначенні конкурентоспроможності підприємства [28].

По другій групі показників – якісних показниках, які не можуть набути прямих числових значень, а також і тих, числові параметри яких неоднозначно впливають на кінцеві показники діяльності підприємства, побудуємо табл. В.2 – шкалу перетворення якісних показників у кількісні.

Таблиця В.2

Шкала перетворень якісних показників у кількісні [28]

Якісна оцінка	Кількісна оцінка (бали)
Показник підприємства перевищує показники обох підприємств	4
Показник підприємства перевищує показник одного із підприємств і дорівнює показнику іншого підприємства	3
Показник підприємства перевищує показник одного із підприємств і менше одного показника іншого підприємства	2
Показники підприємства збігаються із показниками інших підприємств	2,5
Показник підприємства менше показника одного із підприємств і більше одного показника іншого підприємства	1,5
Показник підприємства менше показника одного із підприємств і дорівнює одному показнику іншого підприємства	1
Показник підприємства менше показників обох інших підприємств	0,5

Кожен із прийнятих до розрахунку якісних показників таблиці В.2 наділяється певною кількістю балів, виходячи з важливості показника та міри його впливу на результати економічної та фінансової діяльності підприємства. При цьому для всіх трьох підприємств, що аналізуються, можуть бути застосовані однакові критерії оцінок переходу якісних показників у кількісні, враховуючи те, що усі такі підприємства функціонують в одній галузі.

Отримані в таблиці В.2 критеріальні оцінки переходу якісних показників у кількісні використаємо для розрахунку кількості балів по кожному із підприємств (табл. В.3), за визначеними у таблиці В.2 якісними показниками, наділивши їх показниками вагомості.

Аналізуючи дані табл. В.3, можемо прийти до висновку, що найбільша сума зважених балів оцінки якісних показників конкурентоспроможностей належить ПП «Імені Калашника» (267,5 балів), але досліджуване господарство ненабагато відстало – всього на 20 балів (147,5 балів).

**Бальна оцінка якісних показників конкурентоспроможності
досліджуваних підприємств, 2017 р.**

Показники	Бальна оцінка показників			Коефіцієнт вагомості	Сума зважених балів		
	П ₁	П ₂	П ₃		П ₁	П ₂	П ₃
Якість	3	1,5	3	5	15	7,5	15
Маркетинг	4	2	3	10	40	20	30
Підготовка персоналу	3	3	3	15	45	45	45
Система управління	2,5	2,5	2,5	5	12,5	12,5	12,5
Витрати на одиницю товару	1,5	2	0,5	15	22,5	30	7,5
Стан екології та екологічної безпеки	2,5	2,5	2,5	5	12,5	12,5	12,5
Рівень інвестицій	2	1,5	3	5	10	7,5	15
Потенційні можливості обладнання	2	1	2	10	20	10	20
Інновації	2	2	4	20	40	40	80
Експортно-імпортні можливості	3	2	3	10	30	20	30
Всього	25,5	20	26,5	100	247,5	205	267,5

Наведені в таблицях В.2 і В.3 результати бальних оцінок трьох порівняльних підприємств занесемо в таблицю В.4 для розрахунку інтегрального показника.

Таблиця В.4

**Розрахунок інтегральних показників фінансово-економічної діяльності
досліджуваних підприємств, 2017 р.**

Назва показника	Набрані бали		
	П ₁	П ₂	П ₃
Зважені показники фінансово-господарської діяльності	1333,2	872,32	1285,5
Зважені якісні показники	247,5	205	267,5
Всього балів	1580,7	1077,32	1553
Інтегральний показник	1356,0	896,1	1313,0

Для обчислення величини середнього інтегрального показника по обом групам показників (табл. В.4) трьох підприємств скористаємось формулою (В.1) [28]:

$$R_{jn} = \sqrt{(x_{1jn})^2 + (x_{2jn})^2 + (x_{3jn} \dots x_{njn})^2}, \quad (\text{В.1})$$

де R_{jn} – середньозважена величина показників того чи іншого підприємства;

x_1, x_2, x_3 – показники діяльності того чи іншого (j-го) підприємства, що мають числове значення;

n – кількість показників, що зважуються.

Так, $R_{12}=1356,0$; $R_{22}=896,1$; $R_{32}=1313,0$.

Причини виникнення конфліктів в АОПП «Великосорочинське»
(погляд керівництва)

Таблиця Г.1

**Рейтинг причин виникнення конфліктів в АОПП «Великосорочинське»,
2018 р.**

Причина	Балів ¹	Рейтинг
Обмеженість ресурсів, що підлягають розподілу (фінансових, матеріальних та людських ресурсів)	5,0	1
Нестача або спотворення інформації: неповна інформація або ж неточні дані, факти призводять до появи чуток, що в свою чергу призводить до невірною сприйняття ситуації, а потім і до конфліктів	2,0	4
Недостатня згуртованість трудового колективу, несумісність працівників	3,0	3
Низька заробітна плата	4,0	2
Неточний опис керівником підлеглим їх посадових обов'язків	3,0	3
Нав'язування поглядів, порад і рекомендацій людині, коли вона їх не потребує	2,0	4
Розбіжність цілей підприємства із цінностями і цілями співробітників	2,0	4
Виникнення протиріч і розходжень в цілях	2,0	4
Поведінкові причини, а саме рівень освіти, стиль поведінки, коло спілкування, життєвий досвід	3,0	3
Причина, по якій відбувається «тиск» авторитету або лідера. Найчастіше такий фактор зачіпає почуття власної гідності людини, створює комплекс неповноцінності і веде до конфліктів.	4,0	2

¹Примітка: Респондентам запропонували 5 балів розподілити між наведеними причинами, в залежності від частоти прояву конкретної причини (0 – відсутня, 1 – дуже рідко, 2 – іноді, 3 – досить часто, 4 – часто, 5 – постійна дія).

Оцінка частоти виникнення різних видів конфліктів у
АОПП «Великосорочинське»

Таблиця Д.1

**Частота виникнення різних видів конфліктів за рівнями управління в
АОПП «Великосорочинське», 2017-2018 рр. (результати опитування)**

Види конфліктів	Учасники або сторони конфлікту	Основні специфічні причини та джерела виникнення конфліктів	Оцінка
Ділові	Керівник, спеціалісти, працівники	Проблемні ситуації, що виникають на виробництві в процесі ділових відносин. Причинами можуть бути: суперечності, що виникають на ґрунті виробництва; відсутність співробітництва в деяких питаннях; авторитарне управління; конкурентна боротьба між працівниками.	3
Функціональні	Функціональні керівники підприємства	Неправильні управлінські орієнтири функціональних напрямків діяльності, неузгодженість дій функціональних керівників	4
Виробничі	Керівники, спеціалісти, бригадир, працівники	Неадекватно встановлені завдання та цілі для працівників, відсутність необхідних ресурсів для виконання завдань, інформаційна асиметрія	4

Примітка: 5 балів – дуже часто; 4 бали – часто; 3 – іноді; 2 – рідко; 1 – дуже рідко; 0 – ніколи.

Аналіз частоти та результативності застосування методів управління
конфліктами в АОПП «Великосорочинське»

Таблиця Е.1

**Частота та результативність застосування сукупності методів управління
конфліктами керівниками АОПП «Великосорочинське»,
2017-2018 рр. (результати опитування)**

Метод управління конфліктами	Частота застосування, %	Результативність методу, балів
Структурні методи:		
Роз'яснення вимог до роботи	40,0	3
Використання координаційних та інтеграційних механізмів	10,0	4
Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей	20,0	4
Використання системи винагород	30,0	3
Разом	100,0	x
Міжособистісні методи:		
Ухилення від конфлікту	35,0	3
Згладження (погашення бажання конфлікту)	15,0	4
Примушування (конфлікт ліквідується силою влади)	20,0	4
Компромiс (поєднання точок зору)	20,0	3
Розв'язання проблеми, яка призвела до конфлікту	10,0	4
Разом	100,0	x

Примітка: 5 балів – дуже результативний; 4 бали – результативний; 3 – частково результативний; 2 – майже не результативний; 1 – нерезультативний.

Відмінності між традиційним та проектним менеджментом

Таблиця Ж.1

**Відмінності між наявною та пропонованою системами управління
АОПП «Великосорочинське», 2018-2020 рр. [складено на основі 34]**

Традиційна (наявна)	Проектна (пропонована)
орієнтація на перебіг подій і організацію процесів	орієнтація на досягнення заздалегідь визначеної заданої мети
переважна відсутність чітко встановлених термінів виконання робіт	головне – не організація праці, а досягнутий результат
всі позиції плануються, а під них розписуються ресурси	всі дії жорстко обмежені фінансовими можливостями і часовими рамками
зосередженість на виконуваному робочому процесі та робочої нормі	проводиться детальне планування необхідних ресурсів, під які підганяються процеси
характерна відносна надійність, часто переходить в монотонність	визначаються досяжні цілі на кожному етапі, процес важливий тільки в межах досягнення поставленої мети
для виконання завдань залучається постійний персонал	результат – фінальне приймання всіх робіт, кожне окреме завдання розглядається тільки з точки зору загального успіху

Пропоновані заходи щодо ефективного впровадження методів та інструментів
проектного менеджменту в управління



Рис. 3.1. Пропоновані заходи щодо ефективного впровадження методів та інструментів проектного менеджменту в управління АОПП «Великосорочинське», 2020-2024 рр. [складено на основі 35]

Заходи по підвищенню ефективності системи адаптації нових працівників

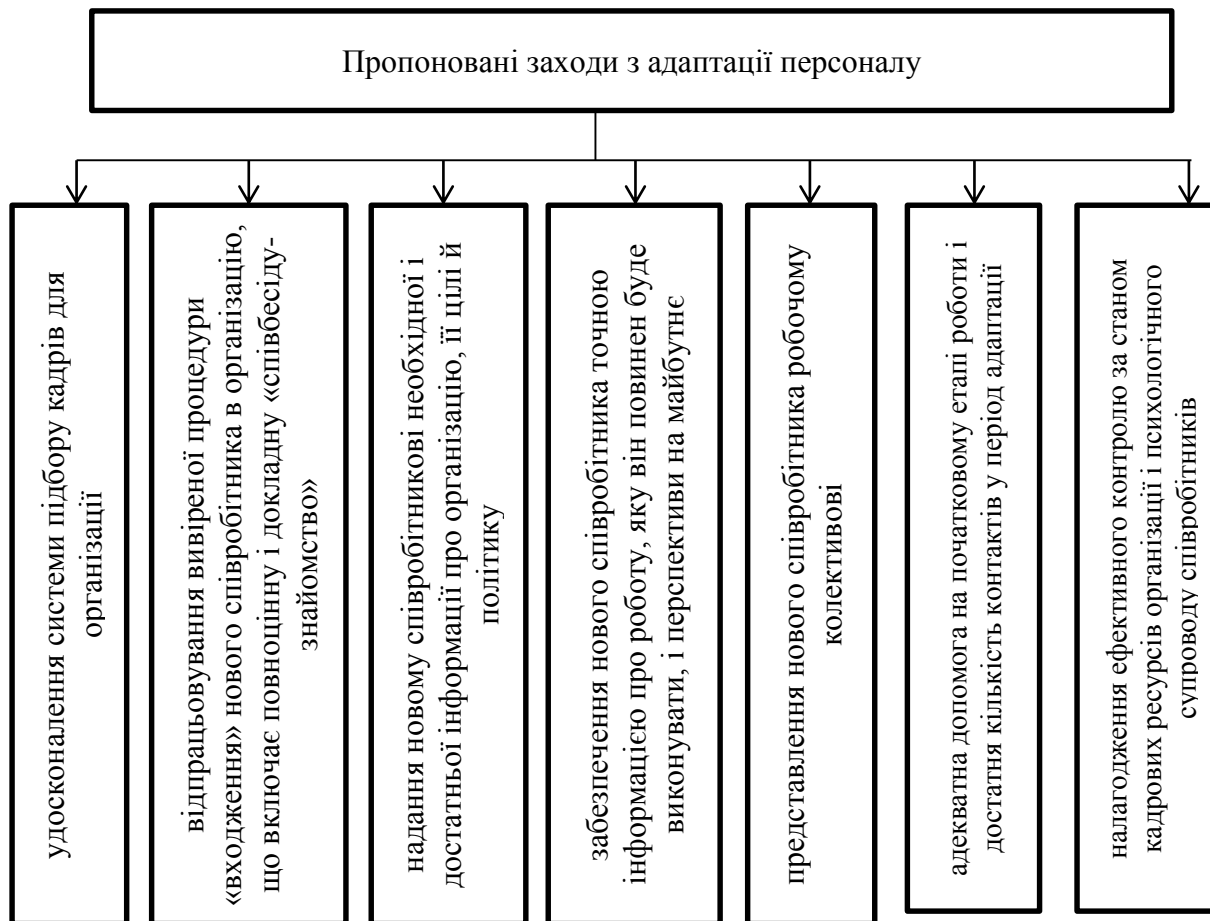


Рис. К.1. Заходи по підвищенню ефективності системи адаптації нових працівників пропоновані для АОП «Великосорочинське», 2020-2024 рр. [складено на основі 36].

Картка обліку персональних потреб працівника

Таблиця Л.1

Картка обліку персональних потреб працівника

АОП «Великосорочинське», 2020-2024 рр. [складено на основі 40]

Підрозділ					
Прізвище, ім'я і по батькові:					
Професія та посада:					
Характеристика працівника					
Вік					
Сімейний стан	одружений			заміжня	
	неодружений			незаміжня	
Кількість дітей та їх вік	Кількість	Вік			
	одна				
	дві				
	трьох				
Наявність власного житла	наявне			відсутнє	
Наявність авто	наявне			відсутнє	
Характеристика потреб:					
Житло	купівля	оренда	будівництво	оплата комунальних послуг	
Харчування	забезпечувати			не забезпечувати	
Навчання: власне	ВНЗ	тренінги	курси	стажування	забезпечення умов для самоосвіти
дітей	дит. садок	коледж, технікум	школа, ліцей	ВНЗ	додаткові освітні послуги
Відпочинок і здоров'я: путівки	будь-коли	санаторій-профілакторій		база відпочинку	не потрібні
Страховання	пенсійне	медичне	життя	авто	майна
Транспорт	транспорт підприємства		оплата та компенсація витрат на паливо		позика на купівлю (ремонт) власного

Варіант мотиваційного соціального пакету

Таблиця М.1

**Пропоновані мотиваційні соціальні пакети для працівників
АОП «Великосорочинське», 2020-2024 рр. [власна розробка]**

Соціальний пакет для:		
молодого працівника без сім'ї	сімейного працівника з дітьми	працівника передпенсійного (пенсійного) віку
довгострокові позики	часткове погашення кредиту на житло	часткова (повна) оплата житлово-комунальних послуг
витрати на професійне навчання, оплату зовнішніх тренінгів, курсів підвищення кваліфікації	надання додаткової позачергової відпустки	виплата за вислугу років
оплата відряджень на стажування	довгострокові позики	перевезення транспортом підприємства
соціальне та медичне страхування	соціальне і медичне страхування, страхування життя працівників та їхніх сімей, накопичувальне страхування	медичне страхування
безлімітні мобільні телефони, поповнення рахунку на мобільний телефон	надання путівок на бази відпочинку, санаторії-профілакторії для працівника і його сім'ї	надання путівок у санаторії-профілакторії
часткова або повна оплата соціальних заходів, колективних екскурсій, подорожей	надання для дітей працівників путівок у табори відпочинку	добровільні внески на пенсійні рахунки
надання за пільговими цінами місць на базах відпочинку	надання для дітей працівників путівок у табори відпочинку	-
часткова або повна оплата житлово-комунальних послуг	часткова або повна оплата утримання дітей у дитячому садку й навчання у школі та ВНЗ	-
-	часткова або повна оплата житлово-комунальних послуг	-

Психологічний комплекс вправ для зняття стресу

Таблиця Н.1

Психологічний комплекс вправ для зняття стресу рекомендований для**АОП «Великосорочинське», 2019-2023 рр.****[складено на основі 41, с. 148; 156-158]**

Назва	Зміст
1	2
Лобово-потилична корекція	Одну долоню покласти на потилицю, іншу – на чоло. Заплющити очі й подумати про якусь негативну ситуацію. Зробити глибокий вдих-видих. Уявити подумки цю саму ситуацію ще раз, але тільки в позитивному аспекті, обміркувати й усвідомити те, як можна було б дану проблему вирішити. Після появи своєї «пульсації» між потиличною й лобовою частинами самокорекція завершується глибоким вдихом-видихом. Вправа виконується від 10 до 30 хв.
«Промінь світла»	Направити яскравий промінь світла від ліхтарика на середину чола. Тривалість вправи від 30 до 60 с. Виконуючи вправу, дивитися на чорний аркуш паперу.
«Блискавка»	Провести рукою вздовж переднього серединного меридіана від нижньої губи до лобової кістки, потім у зворотному напрямі (розстібаючи і застібаючи «блискавку»). Далі провести рукою вздовж заднього серединного меридіана від верхньої губи до куприка й у зворотному напрямі (розстібаючи і застібаючи «блискавку» ззаду). Рухи вниз робити декілька разів. А закінчувати слід рухом угору.
«Ахілл»	Легенько вщипнути обома руками ахіллові сухожилля, потім погладити підколінні сухожилля декілька разів, ніби відводячи їх у сторони.
Вуха	М'яко розправити й розтягнути руками краєчки вух угору – назовні від верхньої частини до мочки – п'ять разів. Промасажувати ділянку за вухом униз до ключиці – п'ять разів.
Постукування	Легким постукуванням у вигляді кругових рухів зліва направо промасажувати ділянку вилочної залози 10 – 20 разів.
«Медуза»	Сидячи на стільці, робити плавні рухи руками, наслідуючи медузу, що плаває у воді.
Вправи для зняття емоційного напруження	1. Стиснути пальці в кулак із загнутих усередину великим пальцем. Роблячи видих, спокійно, не кваплячись, стискати кулак із зусиллям. Потім, послабляючи стиск кулака, зробити вдих. Повторити вправу п'ять разів. Виконання вправи із закритими очима подвоює ефект. Вправу слід виконувати двома руками одночасно. 2. Зробити двома волоськими горіхами кругові рухи в одній долоні. 3. Злегка промасажувати кінчик мізинця. 4. Покласти горіх на кисть руки з боку мізинця (на долоні) і долонею іншої руки злегка натиснути і проробити горіхом кругові рухи (3 хвилини).

1	2
Методика стирання негативної інформації з пам'яті	Сісти й розслабитися. Закрити очі. Уявити перед собою чистий аркуш паперу, олівці, гумку. Подумки намалювати на аркуші негативну ситуацію, яку треба забути. Це може бути реальна картинка, образна асоціація, символ тощо. Подумки візьміть гумку і послідовно «стерти» з аркуша паперу цю негативну ситуацію доти, поки з аркуша не зникне картинка. Відкрити очі. Зробити перевірку: закрити очі й уявити той самий аркуш паперу. Якщо картинка не зникла, повторити «стирання».
Дихальні вправи	– зробити через ніс глибокий вдих; – по змозі затримати дихання; – через рот трьома – чотирма сильними поштовхами видихнути повітря («кх-кх-кх»); Повторити таку вправу три – чотири рази, і це миттєво знизить рівень внутрішньої напруги.

Програма підвищення конфліктологічної культури менеджерів підприємства

Таблиця П.1

Програма підвищення конфліктологічної культури керівного складу

АОП «Великосорочинське», 2020 р.

Вид заходу	Зміст	Вартість, грн
Он-лайн курс		
Он-лайн курс «Конфліктологія» [41]	Учбовий центр «Успіх». Режим доступу: http://www.uspeh.net.ua/courses/Akademyia_/kursy_psihologii/kurs_konfliktologiya.html Кількість академічних годин – 32. Час занять: 18.30-21.00 Строк навчання: 1 місяць (2 рази на тиждень) Отримання сертифікату по закінченню курсу.	2500,0
Курс очних занять в Полтавській державній аграрній академії		
Тема 1. Причини виникнення конфліктів	1.1. Конфлікт як соціально-психологічне явище 1.2. Конфліктогени 1.3. Динаміка розвитку конфлікту 1.4. Види конфліктів	500,0
Тема 2. Техніки управління конфліктною ситуацією	2.1. 5 тактик вирішення конфліктної ситуації 2.2. Алгоритм дії в конфліктній ситуації 2.3. Заборонені дії в конфліктній ситуації 2.4. Управління власним станом 2.5. Варіанти завершення конфліктної ситуації	500,0
Тема 3. Психологія малих груп і груповий тиск.	3.1. Етапи розвитку команди. Характеристика ефективної команди 3.2. Взаємовідносини у малій групі. 3.3. Груповий тиск	500,0
Тема 4. Психологічні основи маніпуляції	4.1. Маніпуляція як прихований вплив спрямований на отримання односторонньої вигоди 4.2. Етична сторона маніпуляцій	500,0
Тема 5. Техніки комунікацій в конфліктній ситуації	5.1. Основні тактики поведінки в конфліктній ситуації 5.2. Здійснення комунікацій на різних стадіях перебігу конфлікту	500,0
Тема 6. Використання авторитету лідера при вирішенні конфліктних ситуацій	6.1. Особисті якості лідера (висока самооцінка, рівень досягнень, прагнення до досягнень, впевненість в собі, самомотивація, бачення перспективи і ін.) 6.2. Менеджерські лідерські якості (вміння впливати на людей, створити команду, оцінювати ризики і приймати рішення) 6.3. Соціально-психологічні якості лідера (вміння налагоджувати контакти з людьми, вміння мотивувати інших, здатність ставити цілі і ін.)	500,0
Всього (на 10 осіб)		55000,0

Пропонована тематика та вартісна оцінка тренінгів для керівництва

АОП «Великосорочинське», 2020 р.

Тематика	Змістове наповнення	Примітка	Вартість, грн
Міжоособові комунікації керівника	- відповідальність за відносини в колективі; - управління гарними відносинами; - конструктивні перемовини - стратегія переговорного процесу	Тривалість 8 годи Місце проведення: м. Київ Тренінг від компанії Go Business	3500,0
Стрес-менеджмент та конфліктологія. Профілактика стресових та конфліктних ситуацій.	- вплив стресу на людину: поняття стресу, стадії його розвитку; - професійні стреси : стрес керівника та персоналу; стадії втоми організму людини; - синдром емоційного вигорання; - техніки управління стресом та конфліктами.	Кейси, міні-лекції, мозковий штурм, дискусії, аналіз конкретних робочих ситуацій учасників	1600,0
Self-менеджмент: навички досягнення особистої ефективності	1. Взаємозв'язок самооцінки особистості та прагнення до досягнень завдань різного ступеня складності. 2. Управління комунікаціями. Вербальні та невербальні способи спілкування 3. Управління конфліктними ситуаціями. 4. Управління часом. 5. Мотивація як прагнення до досягнення конкретної мети.	Кейси, рольові ігри, міні-лекції, аналіз конкретних робочих ситуацій учасників	2250,0
Соціальне підприємництво	Тема 1: «Що таке соціальне підприємництво?» Тема 2: «Планування соціального підприємства» Тема 3: «Організація соціального підприємства» Тема 4: «Пошук фінансування для соціального підприємства та маркетинг» Тема 5: «Оцінювання результатів діяльності та подальший розвиток»	Щотижневе навчальне навантаження: 3-5 годин Тривалість курсу: 5 тижнів. Відеолекції, завдання, форум та можливість отримати сертифікат доступні в будь-який час. Режим доступу: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:WNISEF+SE101+2017_T4/about	Безкоштовно
Всього (в розрахунку на 10 осіб)			73500,0

Рівні конфліктів та їх особливості

Таблиця Р.1

Класифікація рівнів конфлікту та їх індикатори (рекомендація для застосування в АОПШ «Великосорочинське»), 2020 р.

[складено на основі 44]

Рівень	Індикатори	Поведінка команди
1	2	3
1. Проблема, яку потрібно вирішити	Щоденні розчарування і загострення відносин, які розпалюються і згасають. Думки людей не збігаються, помітні непорозуміння, конфлікт цілей або існуючих цінностей, члени команди відчують тривогу через конфлікт, який назріває.	Зосереджена на виявленні того, що пішло не так, і на пошуку способу це виправити. Обмін інформацією відбувається вільно, співпраця не зруйнована. Члени команди використовують слова, зрозумілі, конкретні і які відображають факти. Мова спілкування націлена на обговорення поточної ситуації. Люди налаштовані на обговорення, демонструють оптимізм. Це рівень конструктивних розбіжностей, які характеризують вискоефективні команди.
2. Протиріччя	Самооборона стає такою ж важливою, як і рішення проблеми. Члени команди дистанціюються один від одного. Для перевірки стратегії вони можуть говорити з колегами за рамками наради або звертатися за порадою і підтримкою.	На цьому рівні добродушні жарти починають перетворюватися в шпильки Злоба неявна, але все ж сприймається з гіркотою. Люди не озлоблені, вони виявляють настороженість. Їх лексика відображає цей стан і зміщується від конкретики до загальних фраз. Відгороджуючись стіною від інших, вони не діляться всім, що їм відомо про проблему. Факти грають другорядну роль в проясненні ситуації і заплутують реальну картину того, що відбувається.
3. Боротьба	Мета полягає в тому, щоб виграти. Відбувається посилення попередніх конфліктів, проблеми залишаються невирішеними. Часто кілька питань зливаються, утворюючи більшу проблему або створюючи «причину». На цьому ґрунті виникають непорозуміння.	Люди починають об'єднуватися в угруповання. Емоції стають інструментом, який використовується для залучення на свою сторону. Проблеми і люди стають синонімами, що підставляє останніх під удар. Приходить час узагальнень: «Він завжди забуває перевірити» або «Ти ніколи не слухаєш, що я кажу». Розмова стає категоричним, сиплються звинувачення. Люди не готові вийти за рамки звинувачень, висунутих протилежною стороною

1	2	3
4. «Хрестовий похід»	<p>Одного вирішення ситуації вже недостатньо. Члени команди переконані, що люди «по інший бік проблеми» не змінюватимуться. Вони вважають, що єдиний варіант – це позбутися тих, хто незгодний або піти самим. Угрупування зміцнює свої позиції і навіть може зайняти міцне становище. Можливе помилкове ідентифікування угрупування як всієї команди.</p>	<p>Люди і позиції розглядаються як єдине ціле, що відкриває можливість для критики людей, а не ідей. Ці напади приймають певну лексичну форму, багату ідеологією і принципами, які стають предметом розмови, витісняючи конкретні питання і факти. В цілому відносини нагадують взаємодію між праведником та його катом.</p>
5. «Світова війна»	<p>«Знищити!» – такий бойовий клич лунає на п'ятому рівні. Недостатньо того, щоб одні виграли, – потрібно, щоб інші програли. «Ми повинні переконатися, що ця жахлива ситуація не повториться!»</p>	<p>Члени команди агресивні, ображають один одного, ставляться вороже до всього. Конструктивний результат неможливий.</p>

Аналіз конфліктної ситуації

Таблиця С.1

Аналіз конфліктної ситуації в АОП «Великосорочинське» (приклад)

Хто бере участь?	Директор, керівники підрозділу (нижчого рівня).
Де відбувається конфлікт?	В підрозділі підприємства.
Що відбувається?	Організаційний, між особовий, відкритий
Об'єкт конфлікту	Повноваження, відповідальність
Предмет конфлікту	Призначення керівником групи одного з претендентів, неочікувано для іншого
Причини конфлікту	Загальна: розподіл повноважень Особистісна: бажання підвищити власний рівень матеріальної винагороди, статус
Методи діагностики конфлікту	Спостереження, опитування, бесіда
Функція конфлікту	Сигналізація про осередки соціальної напруженості
Фази та рівні конфлікту	Фаза: початок конфліктної ситуації Рівень: протиріччя
Модель поведінки в конфлікті	Деструктивна (наразі), конструктивна (бажана)
Стратегія вирішення конфлікту	Конкуренція (наразі); співробітництво (бажана)
Методи вирішення конфлікту	Структурні перемовини
Чим має закінчитися конфлікт	Обґрунтування призначення, більш ефективним розподілом обов'язків та відповідальності між кандидатами, конструктивною співпрацею

Система порад керівному складу, щодо особистісної поведінки в конфліктній ситуації

Таблиця Т.1

Система порад щодо вирішення конфліктів між управлінцями та працівниками АОПП «Великосорочинське», 2020-2024 рр.

[складено на основі 47, с. 140; 48, с. 134]

Порада	Пояснення
1. Зацікавлення підлеглого в тому вирішенні конфлікту, що передбачає керівник	Змінити мотивацію поведінки підлеглого можна різними способами – від роз'яснення неправильності його позиції до пропозиції певних поступок, якщо керівник в чомусь не має рації
2. Аргументація керівником вимог в конфлікті	Наполегливість у вимогах до підлеглого доцільно підкріпити переконливістю доводів і правовими нормами
3. Постійне продуктивне вислуховування підлеглих у конфлікті	Керівник іноді ухвалює невірне рішення через відсутність необхідної інформації. Її міг би дати підлеглий, проте керівник не спробує вислухати його, а це утрудняє вирішення конфлікту
4. Не загострювати конфлікт, що виник	Після загострення конфлікту його важко вирішити, оскільки погіршуються міжособові відносини, росте рівень негативних емоцій, знижується ступінь правоти опонентів в результаті взаємної грубості
5. Відмовитися від підвищення голосу (як аргументу) під час конфлікту	Як показують дослідження, в 30 % конфліктів з підлеглими керівники допускають грубість, зриваються на крик і т.п. Грубість є ознакою того, що керівник не володіє ситуацією і собою. Слово – це основний засіб дії на підлеглого і використовувати його потрібно для вирішення конфлікту, а не для його загострення
6. Не переходити з «Ви» на «ти»	Такий перехід фактично є приниженням підлеглого. Це дає йому моральне право відповісти тим же. При вирішенні конфлікту важливо дотримувати службову дистанцію в стосунку до підлеглого, звертатися до нього на «Ви».
7. Якщо керівник має рацію, то йому доцільно діяти спокійно, спираючись на посадовий статус	Спокій керівника, його упевненість в собі підсилюють в очах підлеглого справедливість вимог начальника
8. Не боятися йти на компроміс	Особливо в тих випадках, коли у керівника немає упевненості в своїй правоті

Ефективність запропонованих заходів

Таблиця Ф.1

Економічний ефект від запропонованих заходів в

АОП «Великосорочинське», 2017 р., 2020 р.

Показники	Роки		Відхилення 2020 р. від 2017 р.:	
	2017	2020	абсолютне, (+/-)	відносне, (%)
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	22622,0	23753,1	1131,1	5,0
Продуктивність праці, тис. грн/ особу	435,9	588,5	152,6	35,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн, тис. грн	69483,0	90976,0	21493,0	30,9
Вартість запропонованих заходів, грн	×	498500,0	498500,0	×
Економічний ефект, тис. грн	×	632,6	×	×
Строк окупності, років	×	1,7	×	×