

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Управління конфліктами на підприємстві  
(на матеріалах підприємства ТОВ «Нейл»)**

**Виконала:** студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент за денною формою

**Нечипоренко Каріна Олександрівна**  
(прізвище та ініціали)

**Керівник:** к.е.н., доцент,

**Д.А.Арзянцева**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Рецензент:** начальник відділу фінансів та контролінгу ТОВ «Нейл»

**А.Г. Черноока**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2024 рік**

## Анотація

**Нечипоренко К.О. Управління конфліктами на підприємстві (на матеріалах підприємства ТОВ «Нейл»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. 81 с.

У роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоноване нове вирішення наукового завдання, що полягає у розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо формування системи управління конфліктами на підприємстві.

Визначено поняття та класифікацію конфліктів, основні причини та особливості впливу конфлікту в трудовому колективі на підприємстві; розглянуто складові інформаційних, комунікативних, соціально-психологічних та організаційних технологій управління конфліктами.

Практичні аспекти управління конфліктами розглянуто на прикладі ТОВ «Нейл» - відомого виробника цвяхів на Поділлі та в Україні. Проаналізовано існуючу практику управління конфліктами підприємства, досліджено технологію управління конфліктами та стресами - організаційні забезпечення, методи врегулювання конфліктних ситуацій організації. Запропоновано побудову мапи типових конфліктів, що дозволяє зробити паспортизацію конфліктів на підприємстві, визначити зони конфлікту, які є пріоритетними для реагування на підприємстві. Виділено напрями вдосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «Нейл»: впровадження медіації як альтернативної форми розгляду конфліктів як між підприємством та контрагентами, так і між працівниками підприємства. Особливу увагу приділено питанню формування конфліктологічної та медіаційної компетентності.

**Ключові слова:** конфлікт, управління конфліктами, медіація, конфліктологічна компетентність, медіаційна компетентність.

## Abstract

**Nechyporenko K.O. Management of conflicts at the enterprise (based on the material of the "Nail" LLC enterprise).** A qualifying scientific work on the right of a manuscript. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2024. 81 p.

The paper provides a theoretical generalization and proposed a new solution to the scientific task, which consists in the development and substantiation of practical recommendations for the formation of a conflict management system at the enterprise.

The concept and classification of conflicts, the main causes and specifics of the impact of conflict in the workforce at the enterprise are defined; the components of informational, communicative, socio-psychological and organizational conflict management technologies are reconsidered.

Practical aspects of conflict management are reconsidered on the example of LLC "Nail" - a well-known manufacturer of nails in the Podil region and in Ukraine. The existing practice of conflict management of the enterprise was analyzed, the technology of conflict and stress management - organizational support, methods of conflict resolution of the organization were studied. It is proposed to build a map of typical conflicts, which makes it possible to document conflicts at the enterprise, to identify conflict zones that are a priority for responding to enterprises. Areas of improvement of the conflict management system at "Nail" LLC are highlighted:

implementation of mediation as an alternative form of conflict resolution both between the enterprise and counterparties, and between the enterprise's employees. Special attention is paid to the issue of formation of conflict and mediation competence.

**Keywords:** conflict, conflict management, mediation, conflict competence, mediation competence.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність та характерні ознаки конфлікту, причини їх виникнення та наслідки .....	8
1.2. Сучасні підходи та методи управління конфліктами в організації....	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НЕЙЛ».....	22
2.1. Аналіз причин конфліктів в діяльності ТОВ «Нейл».....	22
2.2. Особливості системи управління конфліктами на ТОВ «Нейл».....	34
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	43
3.1. Напрями удосконалення управління конфліктами на підприємстві .	43
3.2. Медіація як сучасний інструмент врегулювання конфліктів на підприємстві.....	53
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	68
ДОДАТКИ.....	75

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Постійне зростання складності та динамічності бізнес-середовища призводить до збільшення кількості та інтенсивності конфліктів на підприємствах. Нестабільність на ринку збільшує ймовірність виникнення конфліктів через постійні зміни у вимогах та умовах роботи. Для успішного управління конфліктами важливо розробляти гнучкі стратегії, що дозволяють швидко адаптуватися до нових умов та вимог ринку. підприємство повинно бути готовим до виникнення конфліктних ситуацій, спричинених економічними труднощами, змінами в законодавстві або перебудовою стандартних робочих процесів. Управління конфліктами має враховувати ці ризики та шукати конструктивні рішення. Зміни у внутрішньому середовищі підприємства, такі як плинність персоналу, реструктуризація чи зміни в корпоративній культурі, посилення напруги як наслідок загального зниження морального стану працівників через постійну тривожність та невпевненість у майбутньому, також обумовлюють важливість залучення персоналу до змін, спрощення комунікації та підтримку психологічного комфорту співробітників. На сьогодні важливим є використання інноваційних інструментів управління конфліктами, таких як медіація та онлайн-платформи для вирішення непорозумінь. Уміння використовувати сучасні технології дозволяє підприємствам ефективно реагувати на конфліктні ситуації, навіть в умовах нестабільності. Тому, вищезазначене підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

Теоретичним та практичним аспектам управління конфліктами на підприємстві присвячена значна кількість робіт учених, таких як Біловодська О. А., Кириченко Т. В., Криса О.Й., Шульженко В. Ю., Башук Т. О., Локутов С. П., Кульчицька А. Г., Рябініна К.В., Герасіна Л. М., Панов М. І. та інших. Зазначені дослідники окреслили проблеми класифікації конфліктів; розглянули причини виникнення конфліктів,

суб'єктний склад конфліктних відносин; дослідили управління конфліктами, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів; висвітлили рекомендації щодо їх конструктивного розв'язання тощо. Однак невирішеним у науковому дискурсі залишається питання щодо використання конструктивного ресурсу конфлікту в бізнесі, засобами медіації. Тому виникає необхідність формування медіаційної компетентності у керівників та працівників підприємства з метою активного запровадження її в їх діяльність.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами на підприємстві. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність визначення та послідовного вирішення наступних завдань:

- визначити сутність та характерні ознаки конфлікту, причини їх виникнення та наслідки;
- опрацювати сучасні підходи та методи управління конфліктами в організації;
- здійснити аналіз причин конфліктів в діяльності ТОВ «Нейл»;
- встановлено особливості системи управління конфліктами на ТОВ «Нейл»;
- визначити напрями удосконалення управління конфліктами на підприємстві;
- розглянути медіацію як сучасний інструмент врегулювання конфліктів на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, що формуються в процесі управління конфліктами в організації.

**Предметом дослідження** є теоретико-практичні аспекти удосконалення процесами управління конфліктами ТОВ «Нейл».

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань при написанні магістерської роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: метод аналізу та синтезу наукових

праць, присвячених теоретичним та практичним аспектам управління конфліктами в організації; метод узагальнення та систематизації – для класифікації конфліктів, визначення причин та наслідків для організації. № метод спостереження та опитування - для встановлення особливостей прояву конфліктів та управління ними в діяльності підприємства; метод формалізації та системний метод – для визначення напрямів шляхів удосконалення системи управління конфліктами в діяльності суб'єктів господарювання.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі пропозиції автора, викладені в магістерській роботі були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах» (5-6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя) [36].

**Інформаційну базу дослідження** сформували матеріали вітчизняних і закордонних періодичних видань та наукових праць, з питань управління персоналом та конфліктами, електронні ресурси, спостереження автора під час проходження переддипломної практики на ТОВ «Нейл».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені автором пропозиції щодо удосконалення управління конфліктами із використанням технології медіації можуть бути використані в практиці ТОВ «Нейл», а також діяльності інших підприємств різних форм власності та розмірів.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 59 найменувань та 6 додатків. Загальний обсяг роботи складає 81 сторінка.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Сутність та характерні ознаки конфлікту, причини їх виникнення та наслідки**

Функціонування будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки не можливе без урахування й уважного аналізу дій конкурентів. Підприємство обирає свій шлях організації виробництва, враховуючи конкурентні умови щодо ринкової частки, цін, якості та інших аспектів конкуренції. Система та методи управління підприємством, як відомо, є ключовими факторами, що впливають на його конкурентоспроможність, формуючи ефективні стратегії розвитку та функціонування, а також визначаючи високу кваліфікацію персоналу.

Управління конфліктами відіграє важливу роль у роботі підприємства. Незважаючи на те, що воно може вимагати певних затрат у часовому та іншому вираженні, ефективне управління конфліктами виступає як засіб досягнення конструктивних результатів. Крім виявлення слабких сторін та розв'язання суперечностей, конфлікти можуть породжувати нові та ефективніші взаємозв'язки між структурними елементами підприємства, стимулювати працівників та призводити до підвищення рівня результативності, включаючи збільшення обсягів виробництва та збуту, що впливає на загальний прибуток та рентабельність підприємства [6, с.177].

Відправною точкою роботи з конфліктами вважається виявлення його природи. Конфлікт представляє собою суперечність між особами або групами, пов'язану із вирішенням соціальних або особистих питань. Проте не будь-яке протиріччя можна вважати конфліктом. Конфлікти виникають тоді, коли суперечності стосуються соціального статусу групи чи особи, їхніх матеріальних чи духовних інтересів, престижу та моральної гідності. У сучасній літературі існує багато визначень поняття конфлікту, проте всі вони

підкреслюють наявність протиріччя, яке набуває форми розбіжностей під час взаємодії між людьми. Розглянемо основні підходи до трактування цього поняття з точки зору менеджменту – додаток А. В українському науковому колі, зазвичай, конфлікт в організації розуміють як ситуацію, що виникла через розходження у поглядах двох сторін на цінності, цілі та засоби досягнення, а також через інші організаційні та особисті фактори. Конфлікт є природним виявом соціальних взаємодій та відносин між людьми, що виникає при зіткненні несумісних позицій та інтересів. Це протистояння взаємопов'язаних сторін, кожна з яких має свої власні цілі[1, с.110].

Конфлікт у сучасному розумінні є складним, багатоплановим явищем, дія якого одночасно може бути позитивною та негативним, розвивати та руйнувати, служити стимулом до змін, прогресу. Сучасні дослідники конфліктології вважають, що деякі конфлікти необхідні для груп в організації, що необхідно підтримувати мінімальний рівень конфлікту, достатній для життєздатності та творчості індивідів. Відсутність конфліктів не можна розглядати як показник міцності та стабільності відносин. Конфліктна поведінка може характеризувати стабільні відносини. Тісний характер відносин породжує численні конфліктні ситуації, але якщо учасники не впевнені у міцності своїх відносин, вони уникатимуть зіткнень, побоюючись, що конфлікт поставить під загрозу продовження їх контактів [26].

Найбільш поширені класифікаційні ознаки поділу конфліктів представлені у табл.1.1. Всі категорії конфліктів, що виникають у різних сферах життєдіяльності, можна поділити на дві основні групи: конфлікти виробничої та невиробничої сфер життєдіяльності. Конфлікти виробничої сфери виникають під час виробничої діяльності в різних галузях та на різних рівнях. До цієї категорії можна віднести різні види конфліктів, такі як політичний, економічний, юридичний, екологічний, педагогічний, організаційно-управлінський та науковий [48]. З іншого боку, конфлікти невиробничої сфери включають в себе такі аспекти як національно-етнічний,

релігійний, сімейно-побутовий, смисловий, комунікаційний, ціннісний, ідеологічний, світоглядний, культурний, соціально-психологічний та інформаційний конфлікти.

Таблиця 1.1. Класифікація конфліктів в організації

Ознака	Характеристика
1	2
За наслідками	функціональні (конструктивні) – сприяють підвищенню ефективності діяльності колективу завдяки перебудові його структури та функцій, формуванню нових зв'язків, перерозподілу ролей; дисфункціональні (деструктивні) – призводять до дестабілізації діяльності колективу, руйнування існуючих норм, зумовлюють зниження рівня забезпечення особистих потреб, послаблення ролі групового співробітництва; стабілізаційні – спрямовані на збереження існуючих у колективі норм та правил, їхнє закріплення та розвиток; безрезультатні – не зумовлюють жодних змін у діяльності організації.
За змістом	внутрішньоособистісні – конфлікти всередині людини, вони породжують некоректність, різноспрямованість вимог, неструктурованість завдань, що засвідчує низьку культуру делегування, недосконалу організаційну структуру управління тощо; міжособистісні – найчастіше виникають на основі особистих симпатій-антипатій, які тісно переплітаються з діловими, кар'єрними та іншими інтересами, при розподілі ресурсів, матеріальних заохочень тощо; конфлікти між особою і групою – виявляються як суперечність між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими у групі нормами поведінки; породжені порушенням персональних обов'язків, низьким рівнем культури взаємин; внутрішньогрупові – втягнутість у конфлікт усієї групи, виникає внаслідок неефективних управлінських рішень, вад у комунікаціях тощо; міжгрупові – виникають як результат неефективного керівництва, коли функції двох чи більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами; міжорганізаційні – розгортаються у формі конкуренції між організаціями
За причинами	конфлікти через інформаційні причини виникають за відсутності інформації, відмінності в її інтерпретації, в порядку та способах оцінювання; конфлікти інтересів – призводять до розбіжності виробничих, особистих інтересів; конфлікти, породжені особливостями спілкування – породжені хибним тлумаченням та стереотипністю мислення, відсутністю зворотного зв'язку; організаційно-структурні – зумовлені нерівністю щодо влади та авторитету, відсутністю необхідного часу, різноманітними чинниками, що гальмують співробітництво; конфлікти систем цінностей – полягають у відмінностях критеріїв оцінювання ідей та поведінки, розбіжностях у цілях та ідеалах.
За сферою перебігу	ділові (структурні) – породжені об'єктивними причинами, які пов'язані із трудовою діяльністю організації; емоційні (психологічні) – відбуваються у формі ворожих стосунків

	учасників конфлікту, зазвичай, через психологічну несумісність, що періодично виникають із різних причин
--	--

Продовж. Табл. 1.1.

1	2
За напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями	вертикальні – виникають у взаєминах типу "працівник – керівник" і "керівник – працівник"; горизонтальні – розгортаються на лінії "працівник – працівник" і "керівник – керівник".
За формою перебігу	відкриті – помітні з першого погляду, очевидні, яскраво виражені, емоційно насичені зіткнення сторін; приховані – розпізнаються не одразу, його учасники своїми бездоганними відносинами приховують реальні розбіжності, що відчутно напружили ситуацію; наслідками таких конфліктів є напруженість у спілкуванні, різка зміна ставлення до роботи; "сліпі" конфлікти – одна із сторін не усвідомлює конфліктної ситуації, стає об'єктом нападок з боку опонента, але не сприймає ситуацію як конфліктну, ігноруючи її; "невідомі" конфлікти – передбачає наявність конфліктної ситуації, яка ґрунтується на неприязні, що свідомо приховується.
За предметом	реалістичні (предметні) – спричинені незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, з погляду однієї або обох сторін, розподілом між ними певних переваг і спрямовані на досягнення конкретного результату; нереалістичні (безпредметні) – мають на меті відкритий вираз негативних емоцій, образ, що накопичились, ворожнечі, тобто гостра конфліктна взаємодія стає тут не засобом досягнення певного результату, а самоціллю.

Примітка: складено автором за даними [6; 30].

Класифікацію конфліктів за різними ознаками у своїй праці подає Л. А. Єршов [52, с. 15]:

за змістом: а) конфлікти бізнес-справ; б) конфлікти, що пов'язані із особистими інтересами індивіда;

за значущістю: а) конфлікти, важливі лише для окремих працівників;  
б) конфлікти, важливі для окремих індивідів, груп, прошарків населення тощо;

за формою прояву: а) конфлікти того чи іншого напрямку дії, поведінки ("наближення – віддалення", "наближення – наближення", "віддалення – віддалення"); б) конфлікти тієї чи іншої якості, інтенсивності дії, поведінки;  
в) конфлікти, що виражаються вербально чи невербальними засобами

(мовчання, поза, погляд при сприйнятті суперника); г) за типом структури взаємин – приховані, відкриті; д) за соціальною формалізацією – конфлікти офіційні та неофіційні тощо; е) конфлікти —прав та обов'язків [4].

Усі наведені конфлікти можуть бути управлінськими, а класифікації, наведені вище, дають можливість краще зрозуміти особливості окремих видів управлінських конфліктів та підібрати адекватніші методи управління ними.

Відомий науковець КаренДжен запропонував поділяти конфлікти на підприємствах на такі види [10, С. 76—78]:

конфлікт змісту – передбачає відмінності в уявленнях працівників про цілі, обов'язки, завдання, які перед ними поставлені. Особливість таких видів конфліктів полягає у різних поглядах на суть і значення завдань та на цілі, які визначають для себе опоненти;

емоційні конфлікти – соціально-психологічна незбіжність та несумісність працівників, які виконують спільну роботу або реалізують ті самі цілі;

адміністративні конфлікти, пов'язані із відмінностями та різним баченням підходів до реалізації цілей та завдань. Розходження в уявленнях про індивідуальну відповідальність та обов'язки – один із типових прикладів управлінського конфлікту, які часто виникають у діяльності підприємств із їхніми громіздкими організаційними структурами управління. Керівники окремих великих підприємств навіть уявлення не мають про структуру управління їхнім підприємством, що відповідно породжує проблеми із розподілом обов'язків і повноважень та спричиняє виникнення управлінських конфліктів.

Ф. Глазл зазначає про необхідність виокремлення гарячих та холодних конфліктів. Перші конфлікти проходять із використанням драматичних підходів та театральної поведінки, їм притаманна емоційна напруженість та збудження. Сторона конфлікту впевнена у правильності своїх цілей, переконань та інтересів. На відміну від гарячих конфліктів, холодні

проходять спокійно та тихо, без емоційного супроводу та збудження, однак, часто виникають розчарування, емоційне спустошення тощо. Управлінські конфлікти можуть бути як гарячими, так і холодними, насамперед це визначається корпоративною культурою підприємства та соціально-психологічними особливостями керівників.

За напрямом формування взаємних відносин та побудови комунікаційних зав'язків доцільно виокремлювати такі види управлінських конфліктів: вертикальні, горизонтальні, діагональні та змішані.

Вертикальні управлінські конфлікти виникають між керівниками різних рівнів менеджменту підприємства. Напрямок поширення конфлікту може бути різним: як —знизу – догори та і —зверху - донизу. Особливо часто такі конфлікти виникають у разі внесення змін у діяльність організації, відповідно менеджери різних рівнів управління по-різному можуть сприймати необхідність, обґрунтованість та доцільність упровадження змін. Загалом за оцінками науковців, лише 10 % інформації від виконавців потрапляє до управлінців вищого рівня, що свідчить про значні перепони, а отже, і джерела виникнення конфліктів [54].

Горизонтальні управлінські конфлікти виникають між керівниками одного або різних підрозділів, що перебувають на одній управлінській ієрархії. Найчастіше такі конфлікти спровоковані поділом ресурсів, узгодженням цілей діяльності та виконанням спільних дій.

Діагональні конфлікти виникають між керівниками, які перебувають на різних рівнях управління в межах передавання нелінійних повноважень. Часто такі конфлікти не пов'язані із виробничо-господарською діяльністю, а виникають на основі ділових, приватних чи особистих стосунків між суб'єктами конфлікту, тому способи їх розв'язання часто лежать за межами управлінської діяльності на підприємстві. Змішані конфлікти передбачають участь у конфліктних ситуаціях одночасно керівників одного та різних рівнів управління. Такі конфлікти за структурою складніші й відповідно способи управління ними повинні бути більш комплекснішими.

Розкриття та освідомлення конфліктних тенденцій, що складаються в організації, вимагає від менеджера здатності розуміти потенційні причини їх виникнення. Конфлікти можуть виникати внаслідок трудового процесу, викликаних психологічними особливостями взаємин між людьми чи особистими характеристиками членів колективу [3, с.113]:

1. Причини конфліктів, що виникають у зв'язку з трудовим процесом, обумовлені особливостями взаємодії між працівниками, існуванням відносин влади та підпорядкування, а також проведенням ділового спілкування. Ці процеси вже в собі містять складнощі з точки зору їхньої організації та виконання. Вони створюють передумови для виникнення протиріч між учасниками, такими як окремі працівники, робочі групи чи цілі підрозділи організації. Конфлікти, що виникають у зв'язку з трудовим процесом, можуть виникати під час встановлення та досягнення цілей, розподілу та виконання посадових обов'язків та завдань, розподілу ресурсів, а також в процесі комунікації [23, с.167].

У внутрішній структурі організації кожний працівник та група працівників мають власні цілі, які можуть бути чітко визначеними та оформленими документально, наприклад, у статуті підприємства чи положенні про підрозділ. У інших випадках ці цілі можуть бути не тільки не висловлені словесно, але й іноді не повністю усвідомлені. Наприклад, працівник може не задумуватися про свої особисті цілі, але його дії завжди спрямовані відповідно до них. Якщо організація трудового процесу з будь-якої причини ускладнює досягнення індивідуальних чи групових цілей (виконання обов'язків, отримання високої зарплати, професійного росту тощо), то це може стати причиною для виникнення конфліктів [46, с.122].

Конфлікт може виникнути також через розбіжність у цілях. Наприклад, спеціалізовані підрозділи часто приділяють більше уваги своїм власним цілям, які можуть не збігатися з цілями інших підрозділів чи всієї організації. Індивідуальні працівники, домагаючись своїх власних цілей, іноді можуть вступати в конфлікт з цілями інших осіб чи великих підрозділів. Такі ситуації

можуть породжувати невідповідність між діями працівника та встановленими нормами та цінностями колективу[45, с.367].

Розбіжності у методах досягнення цілей також можуть викликати непорозуміння, протиріччя і навіть конфлікти, оскільки працівники часто мають різні погляди на шляхи та методи досягнення визначеної мети.

У процесі розподілу та виконання покладених завдань можуть виникнути конфліктні ситуації, зумовлені [31, с.156]: взаємозалежністю завдань (у цьому випадку один працівник чи ціла група залежить від виконання завдання іншого чи інших), перенесенням проблем, вирішення яких мало б йти по вертикалі, на горизонтальний рівень відносин, та невиконанням функціональних обов'язків у системі «керівництво – підпорядкування» можуть призводити до різноманітних негативних наслідків. Наприклад, якщо керівник не забезпечує ритмічність роботи ділянки, це може призвести до зниження заробітної плати робітників. Одночасно невідповідальність підлеглих може призвести до виробничих втрат, що впливає на їхні інтереси і престиж керівника.

Однією з найпоширеніших причин виникнення конфліктів є необхідність розподілу обмежених ресурсів. У процесі розподілу цих ресурсів майже неминуче виникає конфліктна ситуація. Атмосфера в колективі під час роботи в значній мірі залежить від якості комунікації між його членами. Помилкова комунікаційна поведінка стає ще однією поширеною причиною конфліктів, оскільки неповна та неточна передача інформації може перешкоджати окремим працівникам або групам працівників правильно розуміти ситуацію та погляди інших. Отже, трудовий процес створює безліч можливостей і причин для розвитку конфліктів.

2. Крім того, психологічні особливості людських відносин також можуть викликати конфліктні ситуації. Вони проявляються у [13]:

Негативна психологічна атмосфера в колективі може виникнути з-за утворення груп, які протистоять одна одній, культурних чи етнічних

розбіжностей серед співробітників, а також через дії керівників. Це може впливати на стосунки працівників та загальну ефективність роботи.

Погана психологічна комунікація, коли працівники не розуміють та не враховують намірів та стану один одного, також є поширеною причиною конфліктів. Це може ускладнювати робочий процес та породжувати неврівноваженість у відносинах між колегами. Також конфлікти можуть виникати через особисті вподобання та антипатії працівників, що призводить до їхньої сумісності чи несумісності. Ці особисті відчуття можуть стати джерелом тертя в колективі та впливати на командний дух.

Важливо враховувати різноманітність причин конфліктів, оскільки керівники іноді можуть вважати, що причиною є лише зіткнення особистостей, в той час як глибший аналіз показує, що інші фактори також можуть бути "винними". Демографічні характеристики працівників, такі як стать та вік, також можуть впливати на ймовірність виникнення конфліктів через різні причини.

Кожен конфлікт має свої наслідки, і керівник повинен розуміти, що вони можуть впливати на соціально-психологічний клімат в колективі. У таблиці 1.2 наведено позитивні та негативні функції конфлікту.

Таблиця 1.2. Позитивні та негативні функції конфлікту

Функції конфлікту		
	Позитивні функції конфлікту	Негативні функції конфлікту
Характеристики конфлікту	Розрядка напруження між конфліктуючими сторонами	Великі емоційні і матеріальні витрати на участь у конфлікті
	Отримання повної інформації про опонента	Звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі
	Згуртованість колективу організації для протидії зовнішнім ворогам	Відношення до переможених груп як до ворогів
	Згуртованість колективу організації для змін і розвитку	Надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії, яке шкодить роботі
	Зняття синдрому покори у підлеглих	Після завершення конфлікту зменшення ступеню співробітництва між частиною працівників
	Діагностика можливостей опонентів	Важке відновлення ділових відносин

Джерело: [29, с.318].

Конфлікт виконує дві ключові функції, визначаючи та спрямовуючи динаміку системи. З одного боку, він вказує на втрату ефективності системи через досягнення певних обмежень. З іншого боку, як продукт самої системи, конфлікт стає джерелом стимулювання, необхідного для виходу системи зі стану самознищення, викликаючи тим самим пошук нових форм самоорганізації та адаптації [43, с.74].

Позитивні наслідки конфлікту включають активізацію інноваційних процесів, підвищення якості прийнятих рішень, обґрунтованість їхнього рівня, а також поліпшення кількісних і якісних показників роботи. Зазначено, що часто конфлікти призводять до поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та взаємовідношень між його членами [37, с.80]. До негативних наслідків конфлікту можна віднести зниження єднання у групі, труднощі у спілкуванні, прояви агресії або, навпаки, втрату зацікавленості у досягненні високих результатів роботи. Крім того, конфлікти можуть призводити до додаткових витрат робочого часу, порушень дисципліни, погіршення фізичного і психічного стану працівників і т.д. [26]. Реальний баланс між позитивними і негативними наслідками конфлікту напряму залежить від його характеру, причин, що його викликали, а також від ефективного управління ним. Наслідки конфлікту визначаються тим, наскільки ефективним буде управління конфліктом, тому розглянемо сучасні управлінські технології.

## **1.2. Сучасні підходи та методи управління конфліктами в організації**

Управління конфліктними ситуаціями є важливою частиною ефективного управління в будь-якій організації. Процес вирішення конфліктів на підприємстві базується на застосуванні різноманітних технологій. Технології у даному контексті представляють собою систему методів, підходів, тактичних прийомів та цілеспрямованих моделей. Зокрема,

в сучасному управлінні конфліктами на підприємствах розумно використовувати наступні технології (табл.1.3):

Таблиця 1.3. Технології управління конфліктами в організації

Технологія	Опис	Переваги	Недоліки
Інформаційні технології	Застосування інформаційних технологій для управління конфліктами	- покращення комунікації між учасниками конфлікту; - швидке поширення інформації про конфлікт; - збереження конфіденційності інформації про конфлікт.	- необхідність наявності відповідних технічних засобів і навичок; - можливість використання інформаційних технологій для маніпулювання учасниками конфлікту.
Комунікативні технології	Застосування комунікативних технологій для управління конфліктами	- покращення взаєморозуміння між учасниками конфлікту; - забезпечення конструктивного діалогу між учасниками конфлікту; - зменшення напруження між учасниками конфлікту	- необхідність наявності відповідних комунікативних навичок; - можливість використання комунікативних технологій для маніпулювання учасниками конфлікту
Соціально-психологічні технології	Застосування соціально-психологічних технологій для управління конфліктами	- зміна поведінки учасників конфлікту; - формування позитивного ставлення до учасників конфлікту; - забезпечення ефективної взаємодії між учасниками конфлікту	- необхідність наявності відповідних знань і навичок з соціальної психології; - можливість використання соціально-психологічних технологій для маніпулювання учасниками конфлікту
Організаційні технології	Застосування організаційних технологій для управління конфліктами	- зміна організаційної структури; - встановлення чітких правил і процедур; - забезпечення ефективної системи мотивації	- необхідність зміни організаційної культури; - можливість використання організаційних технологій для утистки одних учасників конфлікту на користь інших.

Джерело: [25].

Інформаційні технології спрямовані на уникнення виникнення та росту конфліктів. Забезпечують швидке виявлення зацікавлених сторін та припинення розростання конфлікту шляхом ліквідації інформаційного дефіциту та усунення помилкової інформації [7].

Комунікативні технології - це організація ефективного спілкування між суб'єктами конфлікту та їхніми прихильниками. Спрямовані на створення умов для нормалізації взаємин і досягнення консенсусу;

Соціально-психологічні технології включають в себе роботу з неформальними лідерами та мікрогрупами для зниження соціальної напруженості та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Організаційні технології спрямовані на розв'язання кадрових питань, використанні методів заохочення та покарання, а також у зміні умов взаємодії між співробітниками.

У науковій літературі описуються різні способи управління конфліктними ситуаціями. Альберт, Меськон, Хедоурі розділяють їх на дві категорії [12]: структурні і міжособові. Існує чотири структурні методи вирішення конфлікту - роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних і інтеграційних механізмів, встановлення загально організаційних комплексних цілей і використання системи винагород. На думку вищеназваних американських учених, роз'яснення вимог до роботи є якнайкращим методом управління, що запобігає негативним наслідкам конфлікту. Керівник повинен пояснити кожному співробітникові і підрозділу, які результати роботи очікуються від них. Якими вони володіють повноваженнями і відповідальністю, які існують процедури і правила роботи.

Ще один метод управління конфліктною ситуацією - застосування координаційного механізму. Приклад такого механізму: ланцюг команд, встановлення ієрархії повноважень, що упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень і інформаційні потоки усередині організації.

Наступний метод управління конфліктом є встановлення загальних організаційних комплексних цілей. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль співробітників, груп або відділів. Ідея, закладена в ці вищі цілі, - об'єднати зусилля всіх учасників діяльності і підпорядкувати їх єдиному завданню. Таким чином досягається злагодженість дій всього персоналу.

Методом управління конфліктної ситуації є так само створення системи винагороди. Люди, які вносять особливий внесок до досягнення загальних цілей, допомагають іншим групам організації, повинні винагороджуватися подякою, премією, визнанням або підвищенням по службі.

Серед міжособових стилів вирішення конфліктів виділяються [47]: ухилення, згладжування, примушення, компроміс і вирішення проблеми (табл.1.4).

Таблиця 1.4 Способи врегулювання конфліктів

Стиль	Сутність	Умови ефективного використання	Недоліки
Конкуренція (змагання)	Прагнення домогтися свого зі завданням шкоди іншому	Результат дуже важливий. Володіння певною владою. Необхідність термінового рішення	При поразці незадоволеність. При перемозі – почуття провини. Непопулярність. Зіпсовані відносини
Уникнення	Ухилення від відповідальності за рішення	Результат не дуже важливий. Відсутність влади. Збереження спокою. Бажання виграти час	Перехід конфлікту в приховану форму
Пристосування	Згладжування розбіжностей за рахунок власних інтересів	Предмет розбіжності більш важливий для іншого. Бажання зберегти мир. Правда на іншій стороні. Відсутність влади	Ви поступилися, рішення відкладається
Компроміс	Пошук рішень шляхом в заємних поступок	Однакова влада. Взаємовиключні інтереси. Немає резерву часу. Інші стилі не ефективні	Отримання тільки половини очікуваного. Причини конфлікту повністю не усунуто
Співпраця	Пошук рішення, що задовольняє всіх учасників	Є час. Рішення важливо обом сторонам. Чітке розуміння точки зору іншого. Бажання зберегти стосунки	Тимчасові та енергетичні витрати. Не гарантованість успіху

Джерело: [24].

Технології управління конфліктами в сучасному світі відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного взаємодії між людьми. Організації можуть та повинні комбінувати використання методів, технологій управління

конфліктами із домінуванням однієї або іншої з них залежно від конкретних обставин. Гнучкість у виборі методів дозволяє підприємствам бути більш адаптивними та успішними в управлінні конфліктами та забезпечувати сталість у своїй діяльності.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НЕЙЛ»**

### **2.1. Аналіз причин конфліктів в діяльності ТОВ «Нейл»**

ТОВ «Нейл» засновано в 1994 році як виробник цвяхів. Зараз це сильне та динамічне підприємство, яке пропонує найширший асортимент цвяхів в Україні. На сьогоднішній день галузь будівництва виявляє високий рівень розвитку, особливо в на Хмельниччині як відносно безпечного регіону. Цей сегмент постійно модернізується та потребує постійних інновацій від компаній-виробників, які активно конкурують у даній сфері. Виробники будівельних матеріалів проявляють високий ступінь уваги до цього процесу, не залишаючи простір для відступлення. Конфлікти в організації є невід'ємною частиною міжособистісних взаємодій у робочому середовищі. Вони можуть виникати з різних причин, таких як розбіжність в цілях, ресурсах, стилі комунікації чи різноманіттю поглядів на робочі питання. Конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні аспекти. Позитивний бік конфліктів полягає в тому, що вони можуть стимулювати творчий розвиток і сприяти змінам у внутрішньому середовищі організації. Конфлікти можуть викликати обговорення і нові ідеї, що сприяє пошуку більш ефективних рішень. Також вони можуть допомагати розкривати не вирішені проблеми та недоліки в системі управління.

З іншого боку, негативні конфлікти можуть викликати напруження у відносинах між працівниками, знижувати продуктивність та негативно впливати на організаційну атмосферу. Важливо правильно розпізнавати та ефективно управляти конфліктами, спрямовуючи їхній потенціал на покращення та розвиток організації.

Ефективна стратегія управління конфліктами включає в себе відкрите спілкування, врахування різноманіттю точок зору, застосування методів медіації та конструктивне розв'язання суперечок. Також важливо розвивати

навички комунікації та сприяти формуванню позитивного корпоративного клімату, що сприяє зниженню ймовірності виникнення конфліктів у майбутньому. Однак, передумовою розробки ефективної стратегії управління конфліктами є здійснення об'єктивної та ґрунтовної оцінки існуючого стану.

Перша за все розглянемо основні показники діяльності підприємства як результат його функціонування та подолання різних кризових станів, у тому числі викликаних конфліктними ситуаціями на підприємстві (додаток Б). За 2018-2022 рр. обсяг реалізації продукції збільшився з 109915 тис. грн. до 151132,9 тис. грн. або на 37,5%, хоча за останній рік відбулось скорочення обсягів реалізації на майже 13%, що пов'язано із погіршенням ринкової кон'юнктури. Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу знаходилась на рівні 230-233 працівників, одночасно спостерігається зростання оплати праці, що привело до зростання фонду оплати праці у 2,1 рази. Можемо констатувати, що середня заробітна плата по підприємству знаходиться на рівні мінімальною, що свідчить про недостатню економічну ефективність діяльності та неспроможність підприємства виплачувати гідну заробітну плату, не нижче за середню по м.Хмельницькому.

Підприємство було прибутковим протягом останніх років, однак рівень прибутковості суб'єкта господарювання знижується. Так у 2018 р. на підприємстві було отримано прибуток в розмірі 3982 тис. грн., а у 2022 р. суб'єкт господарювання отримав прибутки в сумі лише 2471 тис. грн., що на майже втричі менше рівня базового року. Це відобразилось на динаміці показників рентабельності. Так у 2018 р. рентабельність продукції складала 4,8%, а рентабельність у 2022 р – 1,9%, у 2022 р. – 2,1%. Практично аналогічні тенденції спостерігаються при аналізі рентабельності витрат. Зважаючи на тенденції підприємству необхідно вживати заходи пов'язані із зростанням обсягів виробництва прибуткової продукції та скороченням витрат.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних засобів порівняно з базовим роком (у

2019 р. – на 14%, у 2020 р. - на 41%, 2021 р. – на 3%, 2022 р. – на 26%). Таке зростання середньорічної вартості основних засобів зумовлено придбанням у 2020 р. значної частини машин і обладнання. Збільшення обсягів виробництва продукції вищими темпами порівняно із збільшенням середньорічної вартості основних засобів зумовило зростання фондовіддачі у 2020 р. порівняно з 2019 р – на 17,6%, а у 2021р. мали місце зворотні тенденції, так фондовіддача скоротилась на 13,21% та на 18% у 20221 р., що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів через зниження темпів виробництва та реалізації продукції.

Зниження обсягів виробництва та виручки, і як наслідок, прибутковості безумовно може призводити до виникнення внутрішньорганізаційного напруження через побоювання скорочення масштабів діяльності, можливих звільнень чи зниження можливості по зростанню заробітної плати на підприємстві. Засновники та адміністрація, з метою утримання позицій, можуть впроваджувати заходи зниження витрат, у тому числі і за рахунок перерозподілу функцій, що призводитиме до збільшення обов'язків та навантаження на окремих працівників. Всі ці передумови обумовлюють можливість зростання ймовірності виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві.

Рівень конфліктності в організації відображається у стабільності кадрового складу на підприємстві. Висока конфліктність часто веде до зростання плинності персоналу, оскільки спричиняє незадоволеність працівників та негативно впливає на робочий клімат. Якщо в організації існують невирішені конфлікти, це може призвести до незадоволеності працівників, погіршення робочого клімату і підвищення ризику втрати персоналу. Процеси прийняття рішень, комунікації та робочі стосунки можуть стати напруженими. Зменшення конфліктності може допомогти стабілізувати кадровий потік та забезпечити тривалий розвиток команди. Ефективне управління конфліктами та вдосконалення комунікації можуть сприяти зниженню рівня плинності персоналу на підприємстві (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Забезпеченість підприємства та трудовими ресурсами та їх рух

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2018р., (+/-)
Чисельність персоналу, всього	225	234	233	233	232	7
Прийнято працівників, осіб	10	100	12	10	8	-2
Вибуло працівників, всього, осіб, з них	14	91	13	10	9	-5
за власним бажанням	14	85	13	10	9	-5
з причин скорочення штатів	0	4	0	0	0	0
за порушення трудової дисципліни	0	2	0	0	0	0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,044	0,427	0,052	0,043	0,034	-0,01
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,062	0,389	0,056	0,043	0,039	-0,023
Коефіцієнт плинності кадрів	0,062	0,372	0,056	0,043	0,039	-0,023

Примітка. Розраховано автором на основі даних ТОВ «Нейл».

З даних таблиці 1.1 видно, що протягом останніх років чисельність працюючих зменшилась на 7 осіб. За 2022 р. на підприємство була прийнято на 10 осіб менше ніж у 2018 р. Проведені розрахунки коефіцієнтів свідчать про зниження плинності кадрів на підприємстві, що є позитивною тенденцією. Так за останній рік особовий склад організації оновився на 3,4%, вивільнення становило 3,9% від загальної чисельності працюючих. Такі цифри свідчать про відносну стабільність колективу організації, що гіпотетично означає низький рівень конфліктності. Однак важливо розглядати рівень конфліктності та плинності персоналу як інтегрований аналіз, а не вивчати їх ізольовано. Адже працівник, не маючи іншої альтернативи, може продовжувати працювати на підприємстві попри різні негативні ситуації. Тому управління конфліктами, поліпшення робочого середовища та забезпечення можливостей для розвитку може сприяти зменшенню обох проблем.

Для діагностики рівня конфліктності у колективі ТОВ «Нейл» проаналізуємо причини виникнення конфліктних ситуацій. Для діагностики конфліктів на досліджуваному підприємстві використовувалися опитувальні методи (анкетування, бесіда), аналіз даних. У дослідженні брали участь 136 респондентів (57% всього персоналу) – працівники різних структурних підрозділів, всіх ланок управління. Анкета складається з 25 питань, спрямованих на: вивчення частоти конфліктів у організації; самооцінку конфліктності; вивчення найчастіше використовуваних методів вирішення конфліктів; аналіз розподілу ролей у процесі управління конфліктами; вивчення причин конфліктів (додаток В).

При відповіді на запитання «Як часто у ТОВ «Нейл» виникають конфліктні ситуації?» – 75% (55 осіб) респондентів наголосили, що такі явища відбуваються іноді, 20% (15 осіб) опитаних відповіли, що конфліктні ситуації майже ніколи не відбуваються, проте 5% (4 особи) вважають, конфлікти відбуваються періодично (рис.2.1).

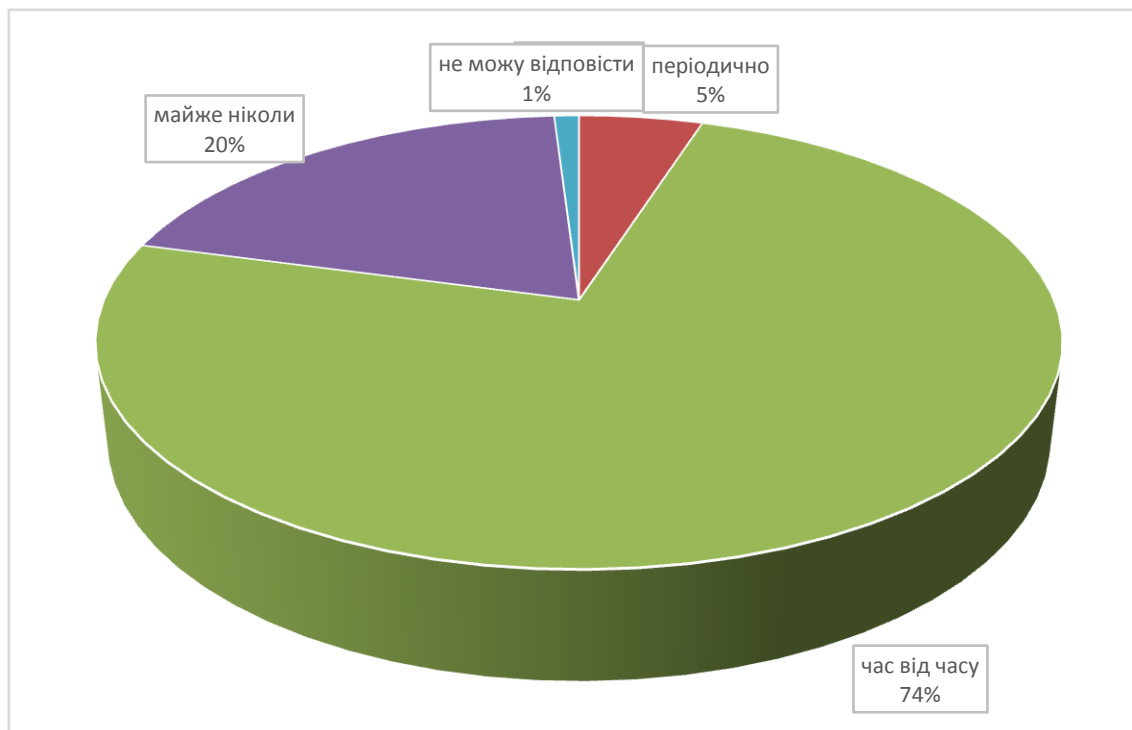


Рисунок 2.1. - Як часто у Вашій організації виникають конфліктні ситуації?

Примітка. Складено автором за даними анкетування.

Таким чином працівники ТОВ «ТОВ» зазначають, що конфліктні ситуації у трудовому колективі – рідкісне явище. При цьому більшість працівників (89% - 121 особа) не вважають себе конфліктною особою.

Респонденти також зазначили, що конфліктні ситуації, які виникають у трудовому колективі повністю піддаються регулюванню, так вважають 50% (68 осіб) респондентів, при цьому було зазначено, що для вирішення конфліктних ситуацій використовується правовий метод 72% (98 осіб), 20% (27 осіб) виділили психологічний метод вирішення протиріч у трудовому колективі, 8% (11 осіб) зазначили, що для управління конфліктами застосовується організаційний метод, силовий метод управління конфліктами в ТОВ «Нейл» не зафіксовано (рисунок 2.2).

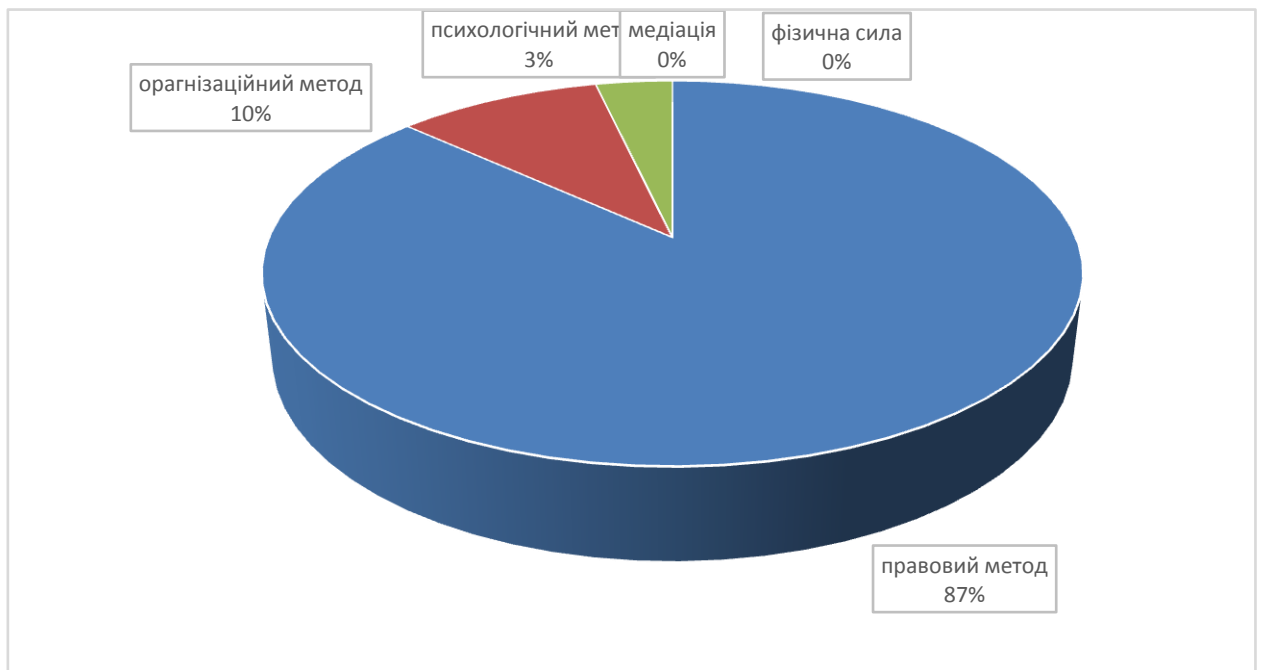


Рисунок 2.2. – Який метод вирішення конфліктів найбільш часто застосовується у Вашій організації?

Примітка. Складено автором за даними анкетування.

Причинами конфліктів в ТОВ «Нейл» найчастіше є: несправедливий розподіл заохочувальних засобів (91%), нерівномірний розподіл

навантаження (87%), несправедливе просування по посадам (67%), високі амбіції окремих та зверхнє ставлення до колег (54%), уникнення відповідальності (85%) і низький рівень комунікабельності (71%), неврегульованість всіх питань існуючими нормативно-правовими процедурами усунення суперечностей (65%), відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи (78%), обмеження статусу, інтересів особистості (45%) та інші причини – рис.2.3.

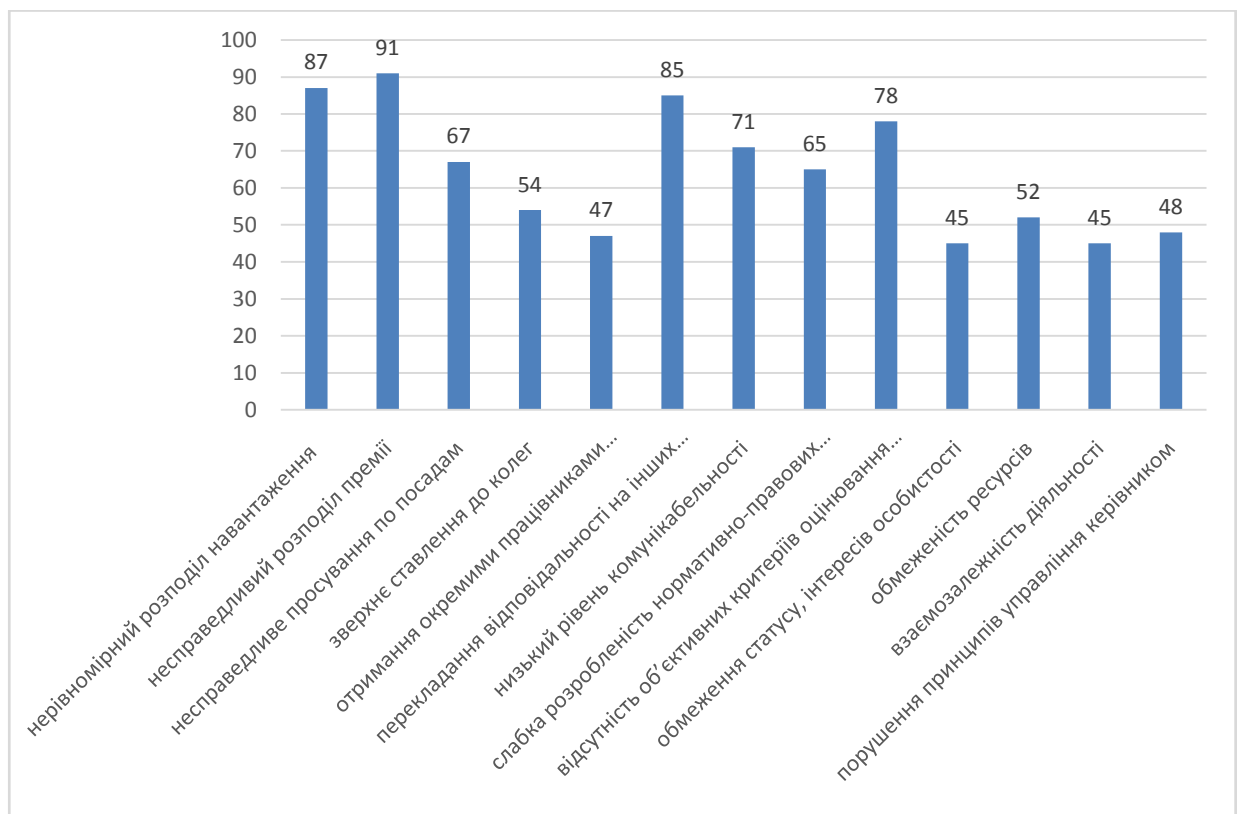


Рисунок 2.3 - Причини конфліктів між працівниками в ТОВ «Нейл»

Примітка. Складено автором за даними анкетування.

Називаючи причину конфліктів, усі працівники назвали стрес як основних фактор, що підвищує ймовірність виникнення конфліктної ситуації та її розвиток в конфлікт. Це особливо актуально в умовах військового конфлікту та високого рівня ракетної небезпеки. Нічні тривоги та необхідність перебування в укритті для працівників, які живуть в

безпосередній близькості до об'єктів потенційного ураження, обумовлює виснаженість та дратівливість працівників. Розглядаючи діяльність та управління персоналом ТОВ «Нейл», можемо констатувати присутність трьох видів стресів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Характеристика різних видів стресу працівників ТОВ «Нейл»

Вид	Причина	Характеристика
Інформаційний	Інформаційне перевантаження	Важливе/важке завдання в умовах обмеженого часового лагу; висока ступінь відповідальності; неоднозначна інформація, брак об'єктивної інформації, часта зміна інформації, інформаційних параметрів професійної діяльності
Емоційний	Сильна емоційна реакція	Постійні дрібні невдачі, психологічна травма; тривога за безпеку; нічні тривоги та перебування в укриттях; втрата близької людини; спілкування з неприємними людьми, перепони, які не дають змоги досягти поставлених цілей, висока вимогливість до себе; праця в складних умовах (шум, бруд тощо), дорікання самому собі за буд-що; напружена робота; фінансова нестабільність; сварки (на роботі, в сім'ї) та спостереження за ними
Комунікативний	Проблеми ділового спілкування і виявляється в конфліктній, маніпулятивній поведінці	Низька згуртованість колективу, несприятливий моральнопсихологічний клімат в організації, низький рівень менеджменту та конфліктологічної культури, домінуючий авторитарний стиль керівництва, низька залученість персоналу, неадекватна система мотивації праці потребам та очікуванням персоналу

Примітка. Систематизовано автором.

Серед факторів, що викликають стан стресу у працівників, можна виділити наступні:

завищена навантаженість, особливо в умовах сучасної пандемії коронавірусу, де працівники змушені виконувати багато завдань протягом обмеженого часу. Це може викликати тривожність, фрустрацію, відчуття руйнації та безнадії, а також матеріальні втрати.

конфлікт ролей виникає внаслідок протиріччя вимог та порушення принципу єдності управління. Наприклад, коли підлеглий має одного безпосереднього керівника, від якого він отримує завдання, але в

досліджуваній організації виникає розбіжність між вимогами неформальної групи та організаційними очікуваннями.

невизначеність ролей, особливо актуальна у вивченому періоді, коли працівники не впевнені, чи правильно їх розуміють очікування та чи відповідають вимогам керівництва. Вимоги можуть бути недостатньо чіткими, а система оцінювання в умовах сучасної динаміки та нестабільності стає менш зрозумілою.

значний тиск відповідальності у поєднанні з недостатньою стимуляцією.

динаміка подій, вимога швидкого прийняття рішень та розбіжність між індивідуальним життєвим рівнем і характером діяльності.

Щодо стосується розподілу ролей різних суб'єктів при вирішенні конфліктної ситуації у трудовому колективі, то 82% (112 осіб) респондентів вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту мають керівників середньої ланки, провідну роль у вирішенні конфліктної ситуації керівників вищої ланки відзначили 7% (10 осіб) працівників і лише 1% (1 людина), зазначили, що основна роль належить засновникам підприємства та 10% (13 осіб) вказали, що у вирішенні проблемних ситуацій, важлива роль самих працівників (рисунок 2.4).

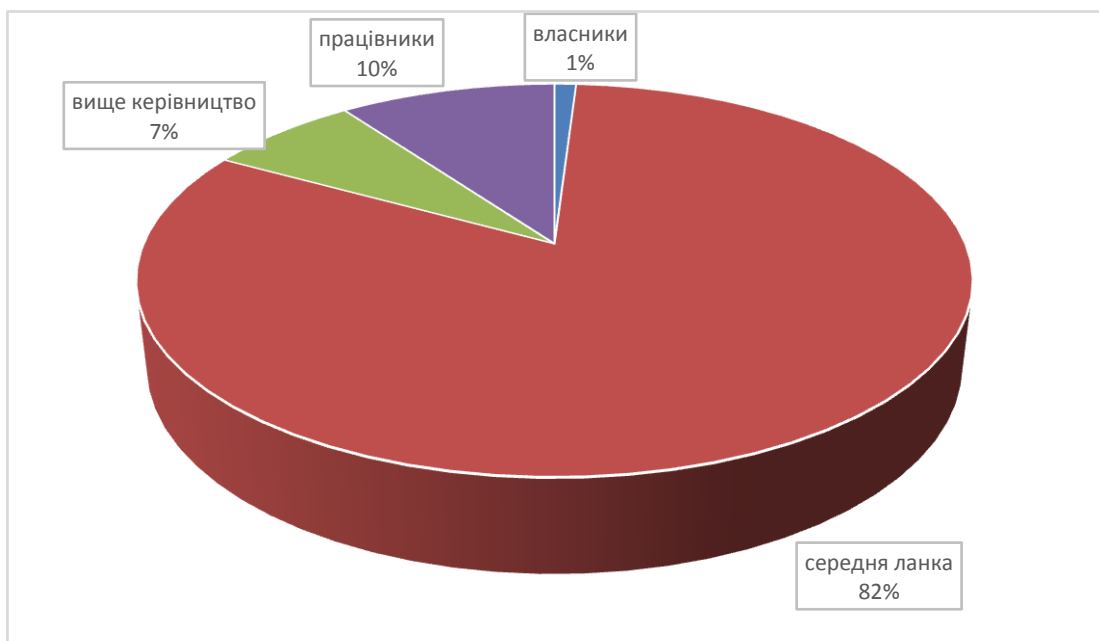


Рисунок 2.4. –Як розподіляються ролі різних суб'єктів Вашої організації у вирішенні проблем, що виникли?

Примітка. Складено автором за даними анкетування.

Аналіз ступеня задоволеності працівників підприємства різними факторами міжособистісних відносин в колективі є ключовим елементом в оцінці робочого середовища. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони комунікації в колективі, що впливає на загальну атмосферу в організації. Зрозуміння, як фактори міжособистісних відносин впливають на задоволеність працівників, створює можливість вчасно реагувати на потреби колективу та впроваджувати покращення. Підвищення ефективності командної роботи напряму пов'язане із стабільністю взаємодії між співробітниками та позитивними міжособистісними відносинами. Комплексний підхід до аналізу задоволеності сприяє створенню оптимальних умов для працівників та покращенню загальної продуктивності підприємства. У зв'язку з цим, було проаналізовано ступінь задоволеності працівників ТОВ «Нейл» різними факторами міжособистісних відносин в колективі, працівники оцінювали для себе значення кожного фактора в відсотках. Результати відображені у таблиці 2.3 та подані у вигляді діаграми (рис.2.5).

Таблиця 2.3 – Задоволеність працівників міжособистісними відносинами

Аналізований фактор	Так (%)	Ні (%)
Робота	84,5	15,5
Організаційна культура	45,6	54,4
Вирішення соціальних проблем	54,3	45,7
Стан міжособистісних відносин	89,6	10,4
Відношення між керівниками та підлеглими	74,2	25,8
Стиль керівництва	68,0	32,0

Примітка. Складено автором за даними анкетування.

Результати опитування показали, що більшість працівників ТОВ «Нейл» задоволені станом міжособистісних відносин у колективі та в

середньому по підприємству стан міжособистісних відносин оцінюється на 70,6% зі 100% можливих.

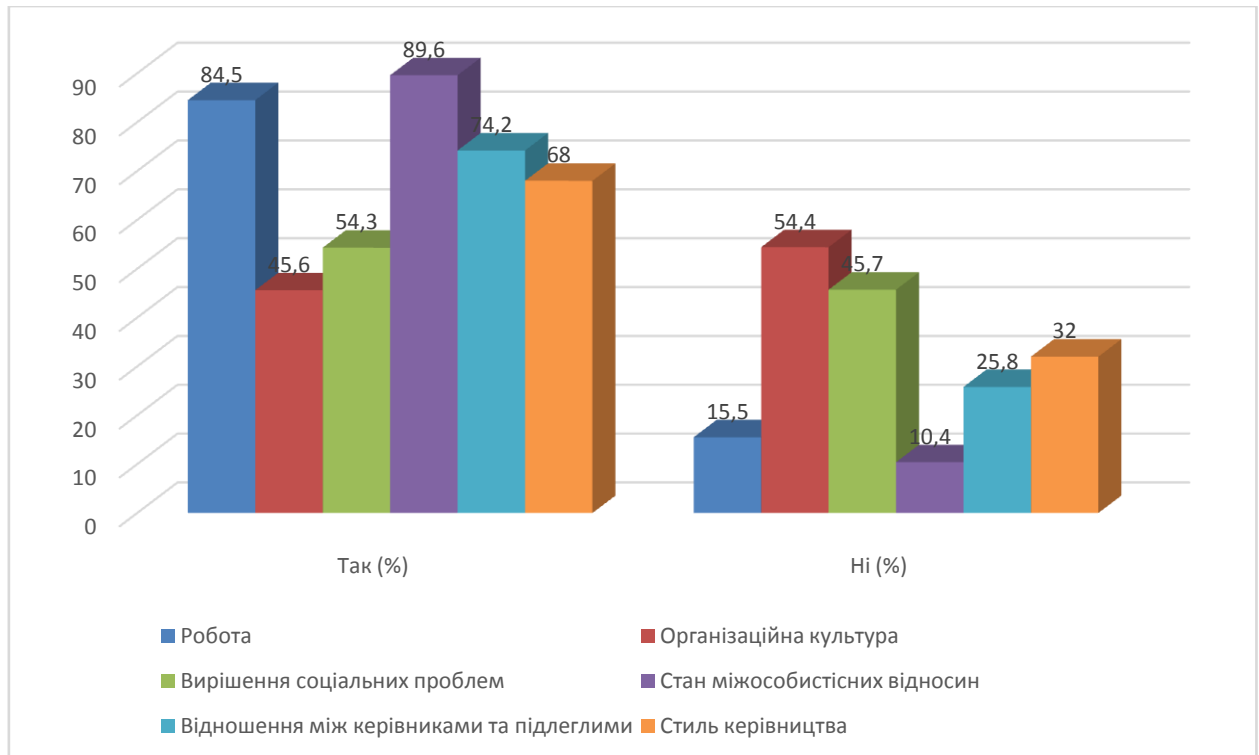


Рисунок 2.5 – Задоволеність співробітників міжособистісними відносинами

Примітка. Складено автором за даними анкетування.

Якісний аналіз результатів дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «Нейл» показав високий рівень задоволеністю роботою у 92% опитаних працівників. Бажання піти з організації зрідка виникає у 17% (23 осіб) респондентів, 3% (4 особи) відповіли на це запитання «часто», решта працівникам (80% – 109 осіб) важко було з відповіддю, 8% респондентів відповіли, мають прогнози змінити вигляд діяльності.

Проведене дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «Нейл» за методикою [34] Д.Б. Михайлено показали, що соціально-психологічний клімат у колективі можна охарактеризувати як позитивний із значним ступенем виразності цієї якості з показником +0,70,

що потрапляє в інтервал від +0.33 до +1 – позитивні оцінки (рис.Г.1, додаток Г).

Для отримання середньої оцінки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підраховуємо середні оцінки трудового колективу ТОВ «Нейл» по кожному із сімдесяти чотирьох суджень (Додаток Г). Критерії оцінок суджень: а) 0-1.1 – дуже низький; б) 1.2-2.3 – низький; в) 2.4-3.5 – середній; г) 3.6-4.8 – високий; д) 4.9-6 – дуже високий. Дані підсумовуються (за кожним показником) і заносяться на графік, який наочно демонструє соціально-психологічний клімат трудового колективу (рис.Г.1., додаток Г). Усі 74 показника об'єднані у 7 груп: прагнення збереження цілісності групи; згуртованість (єдність відносин); контактність (особисті взаємини); відкритість; організованість; інформованість; відповідальність, які показують диференціацію факторів соціально-психологічного клімату. З рис.Г.1. (додаток Г) видно, що критерії організованості та згуртованості займають високу позицію у трудовому колективі ТОВ «Нейл», а інформативності та відкритості досить низьку. Низький рівень відкритості може говорити про те, що у трудовому колективі довірчі відносини знаходяться на низькому рівні, навіть незважаючи на високий рівень контактності. У цьому контексті контактність пов'язана виключно з професійними обов'язками працівників, характер яких зумовлений постійними зв'язками комунікацій.

Таким чином, анкетування показало, що конфлікти загалом і конфліктні ситуації, зокрема у трудовому колективі ТОВ «Нейл», не часте явище. До основних причин виникнення конфліктів у організації ставляться: несправедливий розподіл стимулюючих засобів, високі амбіції деяких працівників, дієкерівників, але головна причина конфліктних ситуацій була відзначена респондентами одноголосно – нерівномірний розподіл обов'язків. Важливо відзначити, що більшість працівників вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту має керівництво.

Системи управління конфліктами на підприємстві представляють собою комплексні стратегії та процедури, спрямовані на виявлення, врегулювання та превенцію конфліктів серед персоналу та між відділами. Розглянемо особливості її організації на ТОВ «Нейл».

## **2.2. Особливості системи управління конфліктами на ТОВ «Нейл»**

Ефективна система управління конфліктами допомагає запобігти виникненню конфліктів або вирішувати їх на ранніх стадіях, коли вони ще не є серйозними. Також вона допомагає вирішувати конфлікти конструктивним шляхом, без емоційних потрясінь і негативних наслідків для колективу. Організаційне забезпечення системи управління конфліктами є важливою складовою ефективного функціонування підприємства. Це включає в себе розробку та впровадження спеціалізованих нормативних документів, таких як стандартні процедури вирішення конфліктів та чітке визначення відповідальності ключових учасників у цьому процесі. Стан організаційного забезпечення системи управління конфліктами на ТОВ «Нейл» відображено у табл.2.4.

Так, внутрішні нормативні документи, які регулюють конкретні аспекти управління конфліктами на підприємстві, включають в себе такі документи:

статут підприємства визначає його загальні принципи діяльності, включаючи і принципи управління конфліктами;

колективний договір між роботодавцем і працівниками визначає права та обов'язки сторін у сфері вирішення трудових спорів, включаючи і конфлікти;

правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР) підприємства містять правила поведінки працівників на підприємстві, включаючи і правила вирішення конфліктів;

положення про оплату праці визначає порядок оплати праці працівників, включаючи і порядок вирішення спорів щодо оплати праці;

положення про комісію з трудових спорів визначає порядок розгляду трудових спорів на підприємстві;

посадові інструкції працівників містять їхні обов'язки, включаючи і обов'язки щодо вирішення конфліктів.

Таблиця 2.4. Стан організаційного забезпечення системи управління конфліктами на ТОВ «Нейл»

Складова	Стан на підприємстві
Нормативні документи	Розроблені стандартні процедури вирішення конфліктів, що прописані в наступних документах: статут, колективний договір та інші, що визначають правила та відповідальності управлінських структур.
Комісія з трудових спорів	Формується комісія з трудових спорів, яка відповідає за аналіз, вирішення та профілактику конфліктних ситуацій на організаційному рівні, забезпечуючи об'єктивний погляд та адекватні рішення.
Тренінги та навчання	На підприємстві не здійснюються тренінги для персоналу щодо навичок управління конфліктами, формуванню організаційної структури.
Система збору інформації	Відсутня система збору та аналізу інформації про конфліктні ситуації для подальшого вдосконалення процедур вирішення конфліктів та взаємодії всередині колективу.
Розповсюдження документів	Основні регламентуючі документи розміщені на інформаційні дошки профспілкового комітету. Таким чином, забезпечується доступність та розповсюдження внутрішніх документів, що регулюють управління конфліктами, серед персоналу, для створення загального розуміння та використання ефективних стратегій вирішення конфліктів на робочому місці.

Примітка. Систематизовано автором.

Створення комісії з трудових спорів виступає важливим елементом організаційного забезпечення, забезпечуючи аналіз, вирішення та запобігання конфліктам на рівні підприємства. Регулярні тренінги для персоналу щодо навичок управління конфліктами сприяють підвищенню культури взаємодії та зниженню ймовірності конфліктних ситуацій.

Запровадження системи забезпечення управління конфліктами передбачає не лише виявлення конфліктів, але й систематичний аналіз інформації для постійного удосконалення методів вирішення конфліктів у

колективі. Важливо забезпечити доступність та розповсюдження внутрішніх документів, що регулюють управління конфліктами, серед персоналу, для формування загального розуміння ефективних стратегій розв'язання конфліктних ситуацій на робочому місці. У випадку виникнення трудових конфліктів, спір може бути вирішений Комісією, якщо працівник не зумів врегулювати розбіжності під час безпосередніх переговорів з керівництвом закладу, навіть за участі профспілкової організації, що представляє його інтереси. Комісія вирішує спори щодо питань умов та оплати праці (робота у вихідні, святкові дні, нічний час тощо), переведення на іншу роботу та оплати праці при переведенні, відшкодування заробітної плати, право на премії, винагороду за вислугу років, відпусткові питання, оплату відпустки та інші. Комісія розглядає спори, пов'язані з застосуванням законодавства про працю України, колективних та трудових договорів, правил інструкцій, за винятком питань, що належать до компетенції інших органів. Такий підхід сприяє ефективному управлінню конфліктами та забезпечує врегулювання питань трудового характеру відповідно до внутрішніх правил підприємства.

Вирішення конфліктів є важливим аспектом управління. Згідно з офіційною статистикою, від 30% до 40% робочого часу керівники підприємств витрачають на управління конфліктами. Наприклад, директори найбільших американських підприємств віддають 20% свого часу на участь у судових процесах [46 **Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Саме тому стала актуальною система вирішення конфліктів, що базується на розробці чітких внутрішніх принципів та процедур для вирішення спірних питань. На вітчизняних підприємствах використовуються різноманітні методи збору інформації для ідентифікації управлінських конфліктів. Проведений аналіз літературних джерел та дослідження практики діяльності підприємств вказують на те, що серед основних підходів до отримання інформації для виявлення конфліктів слід виділити такі: розробка та використання анкетних опитувань; проведення аудиту та аналізу документації управлінського та бухгалтерського обліку; створення мап конфліктів. Мапа конфліктів

підприємства" – це інструмент, який визначає і систематизує різні види конфліктів, що можуть виникнути в організації. Така мапа відображає ключові зони напруги та конфліктів між різними структурними частинами чи групами працівників на підприємстві. Її використання дозволяє керівництву отримати глибше розуміння проблемних областей та вчасно реагувати для підтримки сприятливого робочого середовища; сприяє впровадженню стратегій та заходів для попередження та вирішення конфліктів на промисловому підприємстві.

Використовуючи такий підхід, складемо мапу типових конфліктів для підприємства ТОВ «Нейл» (табл. 2.5). На основі такої мапи можна виділити зони конфлікту, які є пріоритетними для реагування на підприємства (рис.2.6):

висока ймовірність – високий вплив: в цій зоні конфлікти виникають часто, а їх вплив на діяльність підприємства є значущим. Сюди можуть входити конфлікти, пов'язані із стратегічними рішеннями, ключовими партнерами, або ті, що стосуються великих груп працівників.

висока ймовірність – середній вплив: ця зона охоплює конфлікти, які трапляються часто, але мають помірний вплив на організацію. Сюди можуть входити ситуації, пов'язані із змінами в робочому процесі, командною взаємодією чи невеликими фінансовими питаннями

середня ймовірність – високий вплив: У цій зоні конфлікти можуть виникати менше часто, але їхній вплив на організацію є великим. Це може включати в себе конфлікти, пов'язані із змінами в технологіях, великими проектами або ключовими клієнтами.

Ймовірність ..... висока		Ресурсні Структурні	Міжособистісні Конфлікти з постачаль- никами

<i>середня</i>		Системні		
		Заробітна плата та заочення		
<i>низька</i>		Професійний розвиток		
		Конфлікти з споживачами		
		<i>низький</i>	<i>середній</i>	<i>високий</i>

Ступінь впливу на підприємство

Рисунок 2.6. Матриця ймовірності та ступеня впливу конфліктів на ТОВ «Нейл»

Примітка. запропоновано автором.

Таблиця 2.5 Мапа типових конфліктів ТОВ «Нейл»

Види конфліктів	Основні причини виникнення конфліктів	Ймовірність настання	Вплив на діяльність підприємства	Механізм впливу	Ступінь впливу	Можливі наслідки
Внутрішньоорганізаційні						
Міжособистісні	Різниця в цінностях, стилі взаємодії	Висока	Погіршення робочих відносин, зниження командної ефективності	Тренінги з комунікації, конфліктологічні наради	Високий	Збільшення стресу, погіршення співпраці
Ресурсні	Конкуренція за ресурси, бюджетні обмеження	Середня	Затримки у виконанні завдань, зменшення залученості до проєктів	Автоматизація розподілу ресурсів, перегляд бюджету	Високий	Зниження ефективності проєктів, невдоволення персоналу
Структурні	Невизначеність ролей та обов'язків	Середня	Збій в робочому процесі, зменшення ефективності комунікації	Оптимізація структури, уточнення ролей та обов'язків	Високий	Роздратованість персоналу, втрата чіткості в організації
Системні	Несумісність цілей та стратегій	Середня	Ризик несприятливих змін в стратегії підприємства	Стратегічне планування, комунікація цілей	Середній	Розбіжність в пріоритетах, зниження спроможності досягнення цілей
Заробітна плата та заохочення	Несправедливість у винагороді та заохоченнях	Середня	Зниження мотивації, втрата інтересу до роботи	Рецензія системи винагород, прозора комунікація щодо заохочень	Середній	Зменшення робочого віддання, збільшення оборотності персоналу
Професійний розвиток	Несправедливості в просуванні по службі	Середня	Збільшення невдоволеності, низька мотивація розвиватися в організації	Удосконалення процесу оцінювання, планування кар'єрного росту	Середній	Зменшення лояльності, збільшення ризику втрати талантів
Зовнішньоорганізаційні						
Конфлікти з постачальниками	Проблеми з якістю, доставкою, цінами	Висока	Збій у виробництві, втрата довіри до постачальника	Ведення переговорів, моніторинг якості та виробничого процесу	Високий	Проблеми у ланцюжку постачання, втрата клієнтів, фінансові збитки
Конфлікти з споживачами	Несприятливі відгуки, проблеми з обслуговуванням	Висока	Погіршення репутації, втрата клієнтів	Запровадження програм покращення обслуговування, комунікація з клієнтами	Середній	Зменшення обсягів продажів, втрата ринкової частки

Примітка. Систематизовано автором.

У табл. 2.5 представлено різні способи врегулювання конфліктів, що застосуються у практичній діяльності ТОВ «Нейл». Так способи відрізняються за суттю, умовами ефективного використання, перевагами та недоліками.

Таблиця 2.5 Способи врегулювання управлінських конфліктів на промисловому підприємстві

Стиль	Сутність	Умови ефективного використання	Недоліки
Колаборація	Активне співробітництво для досягнення спільних цілей	Колективні завдання, що вимагають різних поглядів.	Затрата багато часу на прийняття рішень.
		Важливість збереження відносин і вирішення проблем узгоджено.	Можливість розмивання відповідальності.
		Високий рівень довіри між сторонами.	Можливість повтору конфлікту через деякий час
Змагальний	Підкреслення власних інтересів та досягнення своєї мети навіть за рахунок інтересів інших.	Ситуації, де потрібно швидко прийняти рішення.	Виникає конфлікт між сторонами.
		Коли прийняття рішень важливіше, ніж взаємодія.	Втрата співпраці та відносин.
		Ситуації, де є чітка ієрархія та визначені ролі.	У разі поразки незадоволеність, у разі перемоги – почуття провини.
Компроміс	Компроміс та знаходження середнього шляху між сторонами	- Ситуації, де необхідно швидко досягти компромісу.	Можливе недостатнє задоволення обох сторін.
		- Коли важливо зберегти відносини та досягти згоди.	Ризик втрати якості прийнятого рішення.
		- Якщо сторони готові пожертвувати деякими своїми інтересами.	Причини конфлікту повністю не усунуто
Уникнення	Уникнення конфлікту шляхом ухилю від суперечок	Ситуації, де конфлікт не має великого значення.	Відкладення рішення проблеми на потім.
		- Випадки, коли важливо зберегти внутрішні стосунки.	Можливий невирішений конфлікт.
		- Відсутність чіткого шляху вирішення проблеми.	Перехід конфлікту в приховану форму

Примітка. Систематизовано автором.

Способи вирішення конфліктів на підприємстві можна розділити на судові та несудові. Несудові методи, такі як переговори та посередництво, спрямовані на досягнення взаємоприйнятних рішень, сприяючи покращенню взаємин між сторонами. Використання переговорів дозволяє сторонам

самостійно доходити до компромісу та уникнути довготривалих судових процесів. Посередництво, з свого боку, надає можливість третій стороні включитися, допомагаючи знайти ефективні рішення для всіх зацікавлених сторін. Судові методи, такі як арбітраж та позовні процеси, можуть використовуватися у випадках, коли не вдається досягнути взаємоприйнятний компроміс через несудові засоби. Важливо враховувати конкретні обставини та природу конфлікту при виборі оптимального способу вирішення для забезпечення ефективності та справедливості процесу.

Важливо враховувати, що вибір між судовим та несудовим методами залежить від конкретних обставин, ступеня складності конфлікту та готовності сторін до співпраці чи вирішення питань через судовий шлях. Комбінація цих підходів може бути використана для досягнення найкращого можливого вирішення конфлікту на підприємстві.

Динаміка юрисдикційних та неюрисдикційних вирішень конфліктів на ТОВ «Нейл» представлена на рис.2.7.

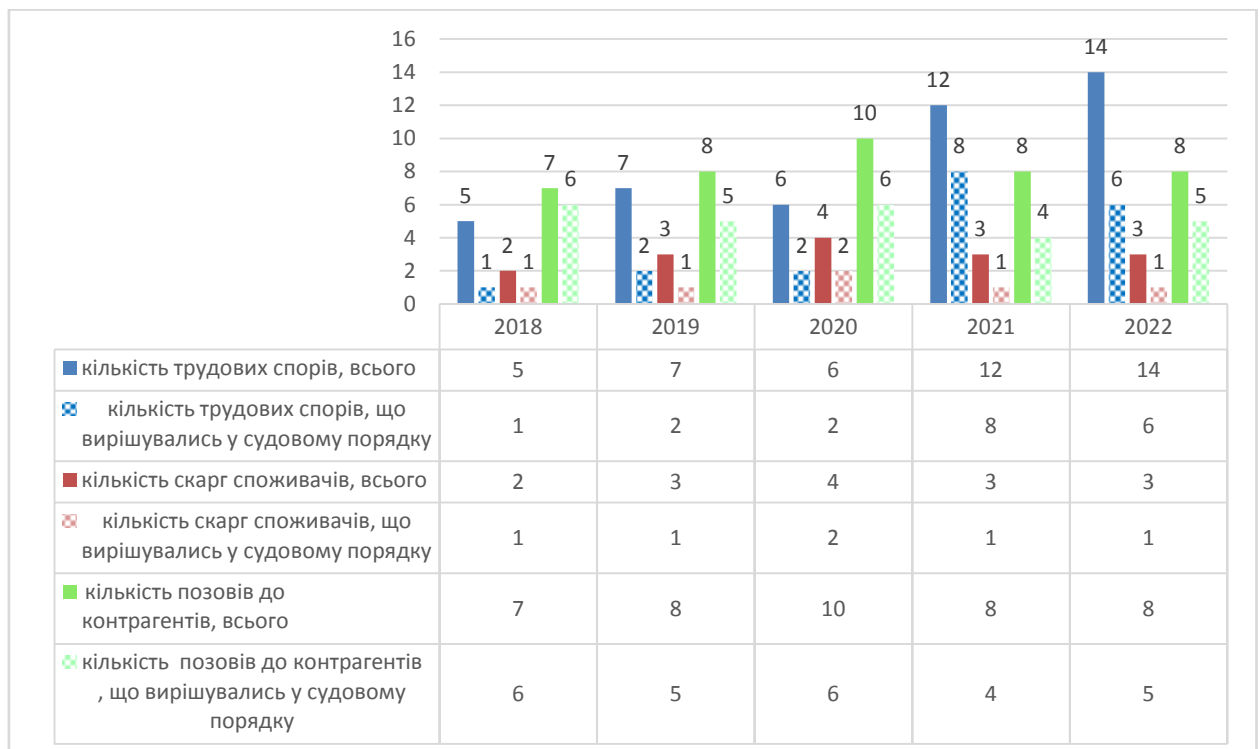


Рисунок 2.7. Динаміка юрисдикційних та неюрисдикційних вирішень конфліктів на ТОВ «Нейл»

Примітка. Систематизовано автором.

Таким чином бачимо, що в практичній діяльності ТОВ «Нейл» трапляються випадки судового вирішення конфліктів. Найчастіше судові конфлікти щодо трудових відносин виникали у зв'язку з різноманітними питаннями, пов'язаними із трудовими відносинами між працівниками та адміністрацією: розбіжності щодо умов праці, таких як години роботи, оплата, відпустки та інші пільги; у випадках трудових травм або порушень правил забезпечення безпеки на робочому місці. Конфлікти з контрагентами виникали з приводу умови договору, такі як невчасна поставка, неналежна якість товарів чи послуг, неправомірне нарахування штрафів за порушення умов оплати тощо.

У сучасних промислових підприємствах часто виникають конфліктні ситуації, які необхідно вирішити найефективнішим способом. Однією з найбільш поширених проблем у вирішенні конфліктів є небажання працівників шукати компромісні рішення та їх пасивність у відстоюванні власних прав. Додатково, спостерігається тенденція перекладання відповідальності за вирішення конфліктів на інших членів колективу. Ефективне вирішення конфліктів можливе завдяки спільному обговоренню проблем і потреб сторін. Цей підхід працює в ситуаціях, коли рішення має важливе значення для обох сторін, існують довгострокові та корисні відносини з партнерами, а також доступний час для подальшої роботи над розв'язанням складної ситуації. На низькому рівні прагнення до досягнення рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, де сторони мають однаковий вплив та повноваження, але протилежні інтереси. Також цей підхід може бути ефективним, коли необхідно виграти час, існує задоволеність теперішнім становищем, або коли швидке прийняття рішення є найбільш економічним і ефективним шляхом.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства важливо враховувати діагностику та управління конфліктами. Це стає основою для створення сприятливого організаційного клімату, в якому кожен працівник може почувати себе комфортно та працювати на максимальний результат.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1. Напрями удосконалення управління конфліктами на підприємстві**

Розвиток технологій управління конфліктами на підприємстві стає ключовим фактором у забезпеченні ефективного функціонування організаційних структур. Сучасні інструменти аналізу та прогнозування дозволяють вчасно виявляти можливі конфліктні ситуації, забезпечуючи їх раннє усунення. Застосування інноваційних методів співробітництва та комунікації допомагає знижувати напругу серед персоналу та покращує внутрішні робочі відносини. Розвиток технологій управління конфліктами на підприємстві спрямований на підвищення якості внутрішніх комунікацій, зменшення конфліктів та покращення робочого середовища. На основі існуючої практики управління конфліктами на ТОВ «Нейл», можемо запропонувати наступні пріоритетні напрями удосконалення управління конфліктами (табл.3.1).

Пріоритетні напрями удосконалення управління конфліктами включають в себе розвиток ефективних стратегій медіації, спрямованих на вирішення конфліктних ситуацій шляхом діалогу та компромісу. Значна увага приділяється формуванню високого рівня комунікаційних навичок серед управлінського персоналу, що сприяє попередженню конфліктів та їхньому швидкому вирішенню. Особливий акцент робиться на розбудові конструктивного лідерства, спроможного виявляти та вирішувати потенційні джерела конфліктів. Важливим аспектом є також впровадження програм профілактики конфліктів, спрямованих на раннє виявлення та усунення факторів, що можуть призвести до конфліктної ситуації. Для забезпечення ефективного управління конфліктами, необхідно створювати відкриту та

довірливу атмосферу в колективі, сприяючи конструктивному обговоренню проблем.

Таблиця 3.1 Пріоритетні напрями удосконалення управління конфліктами на підприємстві

Напрями вдосконалення	Заходи	Очікувані результати
Впровадження медіації як альтернативної форми розгляду конфліктів	Проведення навчання працівників та керівництва з основ медіації Розробка процедур та стандартів використання медіації в розгляді конфліктів Визначення механізмів взаємодії з зовнішніми медіаторами для розгляду конфліктів із контрагентами.	Зменшення кількості судових позовів та конфліктів із контрагентами Підвищення рівня задоволеності працівників вирішенням конфліктів Зменшення часу та витрат на вирішення конфліктів.
Аудит типових договорів	Проведення аналізу та перегляду змісту типових договорів, визначення можливих точок конфлікту в їх формулюванні Внесення виправлень та уточнень у текст договорів для уникнення неоднозначного тлумачення та конфліктних ситуацій.	Зменшення ризиків виникнення конфліктів через недосконалість договорів Забезпечення ясності та однозначності умов угод Зниження юридичних витрат на вирішення спорів.
Покращення соціально-психологічного клімату	Впровадження стрес-моніторингу та оцінки соціально-психологічного клімату на робочому місці Запровадження прозорості в процедурах кар'єрного росту, системі стимулювання та оцінці внутрішнього клімату Проведення тренінгів із розвитку міжособистісних навичок.	Зменшення рівня стресу та психологічного напруження серед працівників Збільшення взаєморозуміння та підтримки у колективі.
Формування конфліктологічної та медіаційної компетентності	Організація тренінгів та семінарів для керівників і працівників з основ конфліктології та управління конфліктами Впровадження методів оцінки конфліктологічної компетентності в системі підвищення кваліфікації персоналу Розробка інструкцій та матеріалів з управління конфліктами.	Підвищення рівня конфліктологічної готовності
Розвиток системи	Створення гнучких та	Забезпечення

стимулювання праці	інноваційних програм стимулювання, які враховують індивідуальні досягнення, творчий потенціал та результативність.	справедливості та прозорості в системі стимулювання праці
--------------------	--	---

Примітка. Запропоновано автором.

Також важливим є вдосконалення системи внутрішньоорганізаційних процесів, що дозволяє ефективно виявляти, аналізувати та вирішувати конфлікти на різних рівнях управління. Напрацювання чітких процедур та стандартів для управління конфліктами сприяє систематизації та стабілізації роботи колективу в умовах виникнення несприятливих ситуацій. Розробка та впровадження навчальних програм з елементами конфліктології допомагає підвищити кваліфікацію персоналу та забезпечити йому необхідні знання для ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

Для забезпечення справедливості системи стимулювання, важливо враховувати різноманітні аспекти, такі як рівень відповідальності, складність завдань, а також ринкові та внутрішні тренди у винагородженні. Система повинна бути прозорою та доступною для всіх працівників, щоб вони мали чітке уявлення про те, як їхня праця оцінюється та винагороджується. Додатковий акцент слід зробити на розвитку інструментів для об'єктивного вимірювання результатів праці та індивідуального внеску, що дозволить уникнути суб'єктивності при прийнятті управлінських рішень. Наприклад, впровадження системи 360-градусного зворотного зв'язку чи інших сучасних методів оцінювання. Забезпечення справедливості в системі стимулювання праці також передбачає розробку чітких правил та процедур, які гарантують однакові умови для всіх працівників. Це включає в себе транспарентність у визначенні критеріїв нагородження, а також розгляд можливостей для корекції системи відшкодування в залежності від змін в організаційному середовищі.

Формування конфліктологічної та медіаційної компетентності тісно пов'язане з розвитком softskills та стає ключовим аспектом у підготовці сучасних фахівців. Освоєння softskills, таких як емпатія, комунікаційні

навички та вміння працювати в команді, сприяє збалансованій та конструктивній реакції на конфліктні ситуації. Конфліктологічна компетентність, в поєднанні з softskills, дозволяє ефективно управляти взаємовідносинами, створюючи сприятливий робочий клімат. Важливим елементом цього процесу є розвиток навичок позитивного вирішення конфліктів та здатність адаптуватися до змін у робочому оточенні. Засвоєння softskills сприяє не лише ефективному вирішенню конфліктів, а й покращенню загальної якості міжособистісних відносин. Комбінування конфліктологічної компетентності та softskills визначає успіх у сучасному професійному середовищі, де вміння працювати з людьми стає важливим фактором для досягнення професійних та особистих цілей.

Конфліктологічна медіаційна компетентність представляє собою комплекс наукових знань про конфлікти та вмінь ефективно керувати ними, систематично розвиваючись в ході спеціально організованого навчання в контексті ситуацій навчальної та професійної взаємодії між учасниками спілкування, а також їхньої спільної життєдіяльності [41].

Розвиток конфліктологічної компетентності у керівника дозволяє йому вчасно виявляти причини конфліктів, аналізувати індивідуально-особистісні особливості конфліктуючих сторін та розробляти потенційні стратегії врегулювання конфліктів (табл.3.2). Розвиток конфліктологічної компетентності у керівника є невід'ємною частиною сучасного управлінського підходу, оскільки відображає необхідність вміння ефективно управляти конфліктами в організаційному середовищі. Володіння цією компетентністю дає керівникові можливість аналізувати та розуміти різні аспекти конфліктів, сприяючи їхньому конструктивному вирішенню. Посилення конфліктологічних навичок сприяє покращенню комунікації в колективі та створенню сприятливого робочого середовища. Керівник, що розвиває свою конфліктологічну компетентність, здатний ефективно управляти ризиками виникнення конфліктів та уникати їхнього негативного впливу на тімблдинг і процеси прийняття рішень. Високий рівень

конфліктологічної компетентності сприяє створенню лідерського образу, здатного впливати на колектив і забезпечувати позитивний розвиток організації. Крім того, розвинена конфліктологічна компетентність керівника сприяє підтримці психосоціальної стійкості та внутрішнього спокою серед працівників. Сучасне керівництво визнає, що розвиток конфліктологічної компетентності у керівника є стратегічним кроком у напрямку підвищення ефективності та стабільності організаційного управління.

Таблиця 3.2. Цілі розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів організації

Цілі навчання	Цілі знань	Цілі навичок
Розуміння природи конфлікту та його функціональної ролі у соціумі	Знання теорій та концепцій конфліктології	Уміння розпізнавати та аналізувати конфліктні ситуації
Освоєння методів врегулювання конфліктів та побудови позитивних відносин	Знання основних підходів до вирішення конфліктів	Розвинені навички спілкування та врегулювання конфліктів
Навчання емпатії та вміння слухати	Знання принципів емпатії та активного слухання	Уміння відчувати емоції інших та адекватно реагувати на них
Освоєння softskills	Знання основ softskills та їх важливості	Розвинені комунікаційні та міжособистісні навички
Розвиток навичок позитивного вирішення конфліктів	Знання стратегій та технік ефективного врегулювання	Уміння знаходити конструктивні вихідні точки в конфліктних ситуаціях
Адаптація до змін у робочому оточенні	Знання методів адаптації та підтримки змін	Уміння адаптуватися до нових умов та змін у робочому середовищі
Сприяння збалансованому та конструктивному реагуванню на конфліктні ситуації	Знання принципів конструктивного взаємодії у конфлікті	Розвинені навички конфліктологічного аналізу та реагування
Покращення якості міжособистісних відносин	Знання основ міжособистісної етикетки та ефективного спілкування	Уміння будувати позитивні та довірчі відносини з оточуючими

Примітка. Запропоновано автором.

Високий рівень конфліктологічної компетентності стає важливим елементом управлінської культури керівників, оскільки застосування технологій управління конфліктами та стресами позитивно впливає на

соціально-економічну ефективність організації. Ми вважаємо, що розвиток конфліктологічної компетентності керівників ТОВ «Нейл» у конфліктології повинна бути спрямована на:

розуміння принципів та методики моніторингу джерел та причин конфліктів в трудовому колективі;

навички стрес-моніторингу організаційних факторів, що спричиняють підвищення рівня професійного стресу та синдрому професійного вигорання усіх працівників;

здатність до профілактики негативних проявів конфліктної взаємодії серед працівників організації;

навички впровадження програм та заходів для профілактики професійного стресу та синдрому професійного вигорання у керівників та працівників;

уміння реалізовувати програми, спрямовані на запобігання корупційній поведінці керівників та працівників.

розробка стратегії управління конфліктами та професійним стресом, враховуючи активну кадрову політику організації;

здійснення медіативної діяльності, спрямованої на вирішення та розв'язання конфліктної взаємодії між сторонами;

здійснення організаційно-методичних заходів для попередження соціально-трудова конфліктів у внутрішній структурі організації;

організація системи навчальних тренінгів, спрямованих на розвиток конфліктологічної та стрес-компетентності у керівників та персоналу всіх рівнів;

розвиток навичок проведення переговорів у ситуаціях кризи чи стресу;

створення конфліктологічного кодексу та карт професійного стресу для різних категорій працівників організації;

розробка нормативно-документаційного забезпечення для технології управління конфліктами та стресами в організації.

Менеджер з персоналу відіграє ключову роль у вирішенні конфліктів в організації. Його конфліктологічна компетентність є важливим елементом для підтримання сприятливого та продуктивного робочого середовища. Саме від умінь менеджера з персоналу вирішувати проблеми міжособистісних відносин у колективі залежить, які наслідки матиме конфлікт і яким він буде: конструктивним чи деструктивним. Але варто зауважити, що важливою складовою у формуванні конфліктологічної компетентності є також особисті якості менеджера з персоналу: стресостійкість, емоційний інтелект, критичне мислення, вміння швидко приймати рішення в критичних ситуаціях та внутрішня енергія. Формування профілю конфліктологічної компетентності для менеджера з персоналу є доцільним кроком, оскільки цей інструмент сприяє систематизації та розкриттю ключових аспектів його навичок у вирішенні конфліктів. Можемо запропонувати наступний профіль конфліктологічної компетентності для менеджера з персоналу (табл.3.3).

Таблиця 3.3. Профіль конфліктологічної компетентності для менеджера з персоналу

Складова конфліктологічної компетентності	Зміст/Опис	Тренінги для навчання
1. Знання конфліктології	Розуміння теорій конфліктів, видів та причин конфліктів в організації, засобів їх вирішення.	Курс з конфліктології, воркшопи з аналізу конфліктів.
2. Емпатія та міжособистісні навички	Здатність відчувати емоції і перспективи інших, ефективно слухання, виявлення потреб сторін в конфлікті.	Тренінги з розвитку емпатії та активного слухання.
3. Навички комунікації	Чітке та ефективно висловлювання думок, сприяння відкритому діалогу, використання несловесних засобів комунікації.	Курс з ефективно комунікації, тренінги з управління конфліктами через комунікацію.
4. Аналітичні навички	Аналіз кореня проблеми, визначення причин конфлікту, оцінка впливу конфлікту на ефективність роботи колективу.	Тренінги з аналізу конфліктів та прийняття рішень.
5. Управління стресом	Здатність зберігати спокій у напружених ситуаціях, знаходження конструктивних рішень в умовах невизначеності.	Тренінги з управління стресом та саморегуляції.
6. Навички	Розрізнення між основними та	Тренінги з вирішення

вирішення конфліктів	другорядними аспектами конфлікту, використання методів врегулювання, таких як перемовини, посередництво.	конфліктів та посередництва.
7. Будівництво команди	Сприяння формуванню позитивного робочого середовища, розвиток командних вмінь та взаємодії між колегами.	Тренінги з розвитку командної роботи та лідерських якостей.
8. Саморозвиток	Схильність до постійного вдосконалення конфліктологічних навичок, вчення на власних помилках та досвіді.	Участь у тренінгах з особистісного розвитку та самопізнання.

Примітка. Запропоновано автором.

Такий профіль надає конкретний орієнтир для оцінки та розвитку компетентностей, що сприяє вдосконаленню взаємодії з персоналом та забезпечує ефективне управління конфліктами в організації. Профіль сприяє глибшому розумінню природи конфліктів, розвитку навичок активного слухання та емпатії, а також сприяє побудові ефективних стратегій вирішення конфліктів. Зокрема, враховуючи об'єктивність та нейтралітет у діях менеджера, паспорт допомагає висвітлити інструменти, необхідні для сприяння співпраці та конструктивної комунікації між сторонами конфлікту. Цей підхід також визначає важливість проактивного вирішення конфліктів та надає можливість організовувати тренінги для розвитку конфліктологічних навичок в персоналу, що сприяє підвищенню рівня взаєморозуміння та співпраці в колективі.

Рекомендовані онлайн курси з підвищення конфліктологічних компетенцій персоналу, характеристика можливих тренінгових навчань для персоналу ТОВ «Нейл» наведено у додатку Є.

Слід зазначити, що конфліктологічна компетентність визначається як набір знань, вмінь і навичок, які дозволяють ефективно розуміти, аналізувати та вирішувати конфлікти. Особа з конфліктологічною компетентністю має глибоке розуміння природи конфліктів, вміє визначати їхні причини, виявляти стратегії управління конфліктом та сприяти конструктивним рішенням суперечностей. Конфліктолог може застосовувати різноманітні методи аналізу та вирішення конфліктів, допомагаючи сторонам знаходити компроміс та покращувати взаємини. Медіаційна компетентність передбачає

наявність не лише конфліктологічних навичок, але і специфічних вмінь, необхідних для ефективного проведення процесу медіації. Це включає в себе розуміння та використання принципів медіації, володіння техніками фасилітації, емпатію, аналітичні здібності та високий рівень комунікаційних навичок. Медіатор виявляється як об'єктивний посередник, який сприяє сторонам у вирішенні конфлікту, але не приймає активної участі в прийнятті рішення. Його завданням є допомога сторонам виявити власні інтереси та спільно розробити прийнятне рішення, забезпечуючи об'єктивність і конфіденційність усього процесу. Саме тому важливим є формування медіаційної компетентності у персоналу, у тому числі того, що може бути потенційно залучених до управління конфліктами в організації [33].

У зв'язку з цим, важливим є розробка профілю конфліктологічної(медіаційної) компетентності для медіатора, оскільки цей інструмент визначає ключові аспекти навичок і властивостей, необхідних для успішного виконання медіаторської ролі:

стандартизація компетентностей: паспорт надає стандартний набір компетентностей для медіатора, що допомагає визначити його професійний статус і забезпечує здійснення високих стандартів роботи;

ефективність в навчанні та розвитку: систематизація компетентностей у паспорті дозволяє здійснити ефективний процес навчання та розвитку медіаторів, що впливає на підвищення їхньої ефективності в роботі;

орієнтація на потреби учасників конфлікту: паспорт відзначає компетентності, які дозволяють медіатору ефективно спілкуватися та враховувати потреби та інтереси учасників конфлікту, сприяючи створенню сприятливого середовища для урегулювання;

професійна відповідальність: наявність паспорта сприяє визначенню професійних стандартів та етичних норм, що забезпечує високий рівень відповідальності медіатора перед учасниками конфлікту [42].

Профіль конфліктологічної(медіаційної) компетентності медіатора визначає ключові аспекти знань, навичок та вмінь, а також пропонуючи

тренінги для навчання та розвитку цих компетентностей (табл.3.4). Медіаційна компетентність охоплює розуміння природи суперечностей та конфліктів між людьми, вироблення конструктивного підходу до конфліктів, володіння навичками неконфліктного спілкування в складних ситуаціях, оцінювання та пояснення виникаючих проблем, вміння ефективно врегульовувати конфліктні явища, розвиток конструктивних аспектів виникаючих конфліктів, передбачення можливих наслідків конфліктів, конструктивне регулювання суперечностей та конфліктів, а також вміння усувати негативні наслідки конфліктів [11].

Таблиця 3.4. Профіль конфліктологічної(медіаційної) компетентності медіатора

Складова конфліктологічної компетентності	Зміст/Опис	Тренінги для навчання
Теоретичні знання медіації	Глибоке розуміння теорій та принципів медіації, включаючи процес, етику та стандарти.	Курси з теорії медіації та її застосування, семінари з етики медіатора.
Міжособистісні та комунікаційні навички	Здатність сприймати та враховувати інтереси обох сторін, емпатія, ефективне спілкування.	Тренінги з розвитку емпатії, воркшопи з активного слухання та спілкування.
Навички фасилітації процесу	Здатність керувати процесом медіації, включаючи проведення зустрічей, керування конфліктними ситуаціями.	Практичні семінари з фасилітації та моделювання медіаційних ситуацій
Психологічні та соціальні навички	Розуміння психологічних аспектів конфліктів, уміння взаємодіяти з різними особистістю та культурними контекстами	Тренінги з психології конфліктів та взаємодії в різних культурних середовищах
Управління емоціями та стресом	Здатність контролювати власні емоції та допомагати сторонам управляти своїми емоціями.	Тренінги з управління емоціями та стресом, психологічна саморегуляція
Навички вирішення конфліктів	Ефективне використання методів вирішення конфліктів, пошук альтернативних рішень, стимулювання спільного згоду	Тренінги з технік вирішення конфліктів та креативного пошуку рішень
Етика та професійні стандарти	Дотримання високих стандартів етики, конфіденційності та професійної поведінки	Семінари з етики в медіації та вивчення міжнародних стандартів
Саморозвиток	Постійне вдосконалення своїх навичок та здібностей, вивчення нових підходів у медіації	Участь у майстер-класах, самостійне вивчення літератури та обмін досвідом з іншими медіаторами

Примітка. Запропоновано автором.

Побудова профілей медіаційної компетентності створює системний підхід до оцінки та розвитку професійних навичок медіаторів, забезпечуючи структурований огляд ключових компетентностей. Цей інструмент полегшує визначення конкретних потреб у навчанні та дозволяє медіаторам ефективно планувати свій особистий та професійний розвиток. Крім того, паспортизація сприяє стандартизації та обміну кращими практиками в області медіації, сприяючи уніфікації підходів та підвищенню якості послуг у сфері вирішення конфліктів.

### **3.2. Медіація як сучасний інструмент врегулювання конфліктів на підприємстві**

У сучасному бізнесі конфлікти нерідко виникають через різні інтереси, погляди та цінності, що впливають на спільні проекти та робочі відносини. Навіть в найпрофесійніших організаціях важливо вміти ефективно вирішувати конфлікти, щоб запобігти негативним наслідкам для бізнесу. Один із шляхів досягнення цього – використання медіації. Питання сутності та переваг медіації в бізнесі є дуже актуальними, і це має важливе значення для підприємств та організацій. Медіація – це процес вирішення конфліктів, коли третя нейтральна сторона, медіатор, допомагає сторонам досягнути взаємовигідного угоди. Ось деякі аспекти, які роблять цю тему актуальною в сучасному бізнес-середовищі: ефективність вирішення конфліктів, збереження відносин, економія часу та ресурсів, компетентність медіаторів, конфіденційність. Враховуючи ці переваги, медіація стає дедалі більш актуальною у сфері бізнесу. Вона може сприяти покращенню взаємин між сторонами, сприяти швидкому вирішенню спорів та сприяти загальному успіху підприємства.

Комерційна медіація – процедура вирішення конфліктів у сфері господарських правовідносин, корпоративного менеджменту та між

сторонами, які незалежні одна від одної. Для здійснення комерційної медіації залучаються зовнішні незалежні медіатори. Медіація в організації – процедура вирішення суперечок, у яких сторони конфлікту – співробітники однієї організації, а медіатором може виступати внутрішній або зовнішній незалежний експерт [8]. Так, однією з таких подібних галузей у бізнесі є медіація між партнерами. Власне сама медіація вже стала невід’ємною частиною початку бізнес-партнерства: при побудові нового бізнесу; під час залучення у бізнес, що вже працює, нового партнера; при об’єднанні бізнесів, які вже працюють. Відповідно, на даному етапі, частіше за все, між партнерами конфлікт відсутній. Вони навпаки зацікавлені один в одному та обидва налаштовані співпрацювати. В такому разі реальними є досить високі шанси можливості домовитися з усіх проблемних питань тим самим на майбутнє забезпечити взаємовідносини. Так медіаційне застереження постає невід’ємною частиною більшості договорів. Під час укладення договору в якості попереднього, перед судовим розглядом, способу вирішення спору сторони передбачають медіацію [32].

Бізнес-медіація має на меті вирішення конфліктних ситуацій, що виникають внаслідок непорозумінь з клієнтами, постачальниками, акціонерами, підрядниками й іншими стейкхолдерами та передбачає залучення бізнесмедіатора для комунікації та швидкого пошуку конструктивного вирішення конфлікту. У практиці українського бізнесу дедалі частіше починають використовувати бізнес-медіацію в управлінні конфліктами, адже серед її переваг можна визначити наступні: – швидкість та гнучкість у вирішенні конфліктної ситуації; – значно нижча вартість у порівнянні з вартістю арбітражу; – збереження конфіденційності; – добровільний характер; – збереження партнерських відносин; – прогнозованість результату [5].

Усе більше бізнесів визнають важливість медіації як інструменту для вирішення конфліктів та покращення результатів. Вона може бути використана у всіх аспектах бізнесу, включаючи внутрішні конфлікти між

співробітниками, конфлікти з клієнтами, постачальниками або навіть у сфері корпоративного управління. Медіація сприяє побудові спільних рішень та покращенню стосунків між сторонами, що допомагає зміцнити бізнес і забезпечити його успіх. Основні аспекти впровадження медіації в бізнес:

Свідомість та навчання. Компанії повинні надати співробітникам інформацію про медіацію та навчити їх основам цього методу вирішення конфліктів.

Створення медіаційних команд. Формування внутрішніх або залучення зовнішніх медіаційних команд, які будуть відповідати за вирішення конфліктів та сприяти побудові позитивних відносин в організації.

Інтеграція медіації в корпоративну культуру. Важливо запровадити медіаційні принципи та практики в корпоративну культуру, створюючи атмосферу взаєморозуміння та підтримки.

Співпраця з зовнішніми медіаторами. У разі потреби компанії можуть співпрацювати з досвідченими зовнішніми медіаторами для вирішення складних конфліктів. Медіація в бізнесі є потужним інструментом, що сприяє ефективному вирішенню конфліктів та покращенню відносин між співробітниками та партнерами. Впровадження цього підходу може позитивно позначитися на підприємстві, забезпечуючи стале та стабільне функціонування бізнесу в умовах сучасного ринку.

Медіація – це процес вирішення конфлікту за допомогою третьої сторони, незалежного посередника, який допомагає сторонам знайти компроміс та досягти взаємоприйняттого рішення [3].

Основні принципи на яких базується медіація [7]:

Добровільність. Участь в медіації є добровільною, і жодна сторона не може бути змушеною до участі в процесі.

Конфіденційність. Інформація, яка розголошується під час медіації, залишається конфіденційною. Це сприяє відкритому обміну думками та позиціями.

Імпарціальність. Медіатор є нейтральним по відношенню до сторін конфлікту і не приймає жодної сторони.

Спрямованість на розв'язання проблеми. Медіатор допомагає сторонам ідентифікувати та розв'язати основну проблему, що лежить в основі конфлікту.

Спільне рішення. Рішення приймається сторонами конфлікту, а не медіатором. Це робить рішення більш прийнятним для всіх сторін.

Застосування медіації в бізнесі має кілька переваг (табл.3.5).

Таблиця 3.5 Переваги застосування медіації в бізнесі

Перевага	Характеристика
1. Вирішення конфліктів	Однією з основних функцій медіації в бізнесі є вирішення конфліктів. Конфлікти можуть виникати між працівниками, між керівництвом і співробітниками, між партнерами та клієнтами. Медіатор допомагає сторонам розуміти позиції один одного, сприяє активному слуханню та спільному пошуку рішення, яке задовольнило б всіх
2. Економія часу та ресурсів	Пошук внутрішнього рішення конфлікту або вирішення його у суді може зайняти значну кількість часу і коштів. Медіація дозволяє ефективно і швидко вирішити конфлікт, оскільки вона не потребує складних судових процедур і дозволяє сторонам самостійно контролювати процес
3. Збереження відносин	Однією з головних переваг медіації є те, що вона допомагає зберегти важливі відносини. У бізнесі важливо підтримувати позитивні стосунки з клієнтами, партнерами та співробітниками. Медіація сприяє вирішенню конфлікту таким чином, що обидві сторони можуть продовжувати співпрацювати після його завершення
4. Підвищення ефективності команди	Конфлікти в команді можуть серйозно вплинути на її ефективність. Медіація допомагає вирішити розбіжності та покращити взаєморозуміння серед колег, що сприяє збільшенню продуктивності та співпраці.
5. Довіра та конфіденційність.	Медіатор гарантує конфіденційність та нейтральність процесу, що сприяє відкритому обговоренню проблем та збереженню довіри між сторонами
6. Гнучкість та адаптивність	Процес медіації гнучкий та може бути адаптований до конкретних потреб та особливостей конфлікту, надаючи сторонам можливість знайти оптимальне рішення.
7. Довіра та конфіденційність	Медіатор гарантує конфіденційність та нейтральність процесу, що сприяє відкритому обговоренню проблем та збереженню довіри між сторонами
8. Гнучкість та адаптивність	Процес медіації гнучкий та може бути адаптований до конкретних потреб та особливостей конфлікту, надаючи сторонам можливість знайти оптимальне рішення
9. Креативні рішення	Медіатор допомагає сторонам вигадати креативні рішення, які можуть бути вигідними для обох сторін

10. Покращення репутації компанії	Підходячи до конфлікту з відкритістю і бажанням знайти рішення, компанія показує свою готовність вирішувати проблеми та дбати про власну репутацію.
-----------------------------------	---

Потьомкіна Ю.С. вважає, що законодавчо врегульований процес медіації буде сприяти швидкому врегулюванню господарських, цивільних, сімейних, трудових та адміністративних спорів без використання коштів з місцевого або державного бюджетів та зменшить у суді кількість навантаження справ на суддю, розширить повноваження нотаріусів та посилить рівень довіри громадян до суду, а домовленості, що досягаються в процесі медіації, та в свою чергу, будуть виконуватись [21].

В бізнесі медіація може використовуватися для вирішення різних видів конфліктів, таких як спори між співробітниками, партнерами, або навіть між компанією і клієнтом. Процес медіації в бізнесі зазвичай включає такі кроки:

Вибір медіатора. Сторони обирають спеціаліста в області медіації, який керуватиме процесом.

Спільна зустріч [54]:

– Сесія ознайомлення. Медіатор зустрічається зі сторонами, ознайомлює їх з процесом медіації та встановлює правила процедури.

– Сесії медіації. Сторони зустрічаються на сесіях медіації, де вони обговорюють свої стурбованості, ідентифікують проблеми та шукають можливі рішення.

Досягнення компромісу. Медіатор допомагає сторонам знайти компромісне рішення, яке задовольняє обидві сторони.

Укладання угоди. Якщо сторони досягли узгодження, укладається письмова угода, що фіксує умови домовленостей.

Виконання угоди. Сторони повинні дотримуватися угоди та реалізувати узгоджені дії.

Медіація в бізнесі може бути корисною у різних ситуаціях, включаючи:

Конфлікти між колегами. Колізії між співробітниками можуть призвести до погіршення робочого середовища та зниження продуктивності. Медіатор може допомогти сторонам знайти спільне рішення та відновити співпрацю.

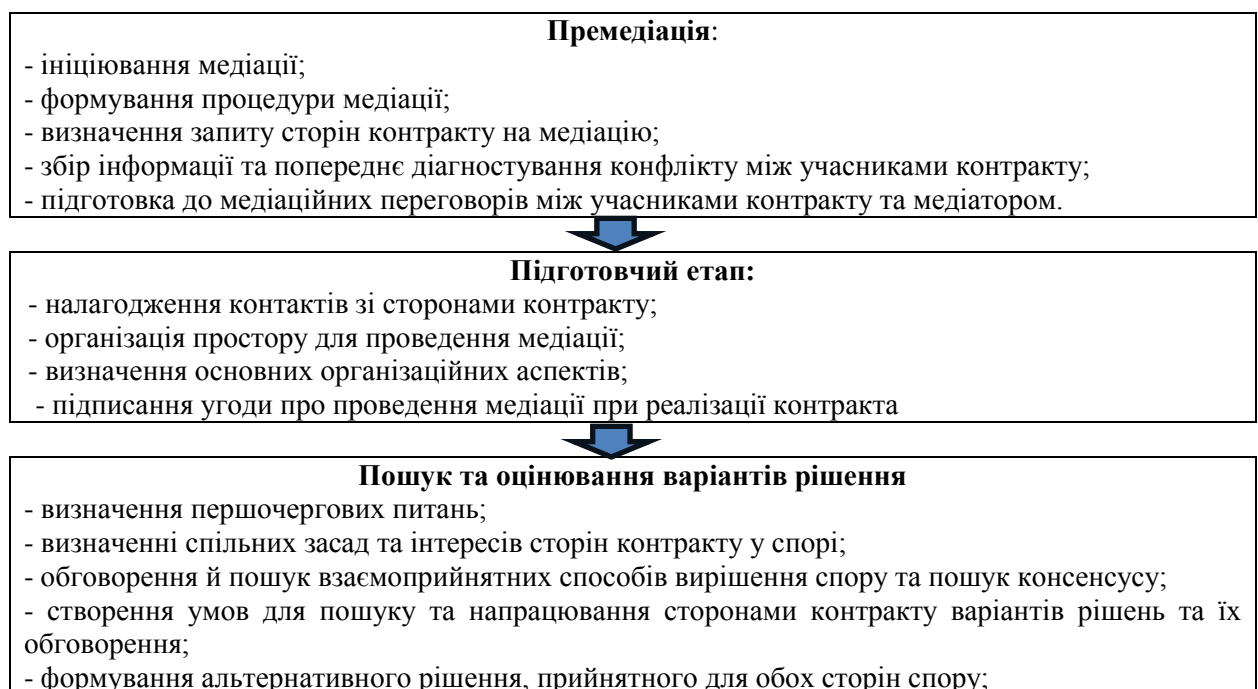
Спори між партнерами чи власниками (акціонерами). У бізнесі часто виникають розбіжності між партнерами чи акціонерами щодо стратегії, фінансів та керівництва. Медіатор може допомогти знайти компроміс та запобігти судовим справам.

Спори про власність. У ситуаціях, коли є суперечки щодо прав на власність або інтелектуальну власність, медіація може бути ефективним засобом вирішення.

Конфлікти з клієнтами чи постачальниками. Задоволені клієнти та стабільні постачальники – важливі для успішного бізнесу. Медіація може бути ефективним способом вирішити спори та зберегти важливі бізнесвідносини.

Управлінські конфлікти. Наявність конфліктів на керівницькому рівні може негативно позначитися на всій компанії. Медіатор може допомогти керівникам знайти спільну мову та вирішити свої розбіжності [38].

Розглянемо процес медіації для випадку вирішення конфліктів з постачальниками (рис. 3.1).



- оцінювання альтернатив щодо їх відповідності інтересам сторін контракту.

### Оформлення домовленостей

- формування чіткого плану виходу з конфліктної ситуації з вказаними часовими рамками та розподілом відповідальності між учасниками контракту;  
- складання та підписання сторонами контракту взаємоузгодженої угоди щодо вирішення конфліктної ситуації.

### Постмедіація

- обговорення зі сторонами контракту результатів медіаційної процедури, її аналізування на предмет відповідності очікуванням сторін;  
- затвердження угоди за результатами медіації компетентним органом;  
- вирішення питання щодо розгляду справи іншими компетентними органами, якщо медіація проводилася під час таких проваджень;  
- узгодження порядку виконання угоди за результатами медіації;  
- вирішення питання щодо моніторингу виконання угоди за результатами медіації;  
- узгодження порядку надання сторонам контракту інформаційної підтримки або допомоги у подоланні труднощів з угоди у майбутньому, якщо така підтримка чи допомога буде потрібна.

Рисунок 3.1. Технологія здійснення медіації в умовах реалізації контрактів

Примітка: сформовано авторами

Організаційне забезпечення впровадження медіації в управління конфліктами на підприємстві є ключовим етапом для створення ефективної системи вирішення спорів та поліпшення корпоративного клімату (табл.3.6).

Таблиця 3.6 Організаційне забезпечення впровадження медіації в управління конфліктами на ТОВ «Нейл»

Елементи організаційного забезпечення медіації	Опис	Результат
Положення про медіацію та медіаторів, закріплення їх ролі в організації	Визначення статусу та функцій медіаторів на підприємстві. визначення відповідальності та компетенцій. Розробка внутрішніх стандартів та процедур, що визначають порядок вирішення конфліктів через медіацію.	Чітка роль та відомість завдань медіаторів.
Створення внутрішньої служби медіації.	Формування власного відділу або служби, що відповідає за вирішення конфліктів через медіацію. Розробка внутрішніх процедур відбору, оцінки та тренування медіаторів. Визначення прав та обов'язків учасників медіаційного процесу в організації	Внутрішній орган, готовий ефективно втручатися в конфліктні ситуації.
Навчання та розвиток персоналу у сфері медіації	Забезпечення навчання та інформування персоналу про можливості використання медіації для вирішення конфліктів. Організація тренінгів та семінарів для працівників, які вибираються в роль медіаторів.	Забезпечення відповідної кваліфікації та етичних стандартів для медіаторів..
Інформаційна кампанія	Запровадження інформаційних заходів щодо переваг та можливостей використання медіації для вирішення конфліктів. Створення внутрішніх механізмів звернення до	Свідомість та позитивне ставлення персоналу до

	служби медіації та реєстрації конфліктів.	медіації.
Моніторинг та оцінка ефективності	Визначення метрик та проведення регулярного моніторингу ефективності системи медіації, з метою внесення поліпшень. Здійснення регулярних аудитів та опитувань для збору відгуків процесу медіації. Визначення процедур для вирішення апеляцій та невдач медіаційного процесу. Здійснення аналізу та корекції внутрішніх процесів медіації на основі зібраних даних та досвіду.	Систематичний аналіз та постійне вдосконалення системи медіації.

Примітка. Систематизовано автором.

Спочатку необхідно розробити та затвердити положення про медіацію на підприємстві (додаток Г), положення про медіаторів, визначивши їхні ролі та функції на підприємстві, що визначить робочий каркас для медіаційного процесу. Створення внутрішньої служби медіації забезпечить наявність кваліфікованих фахівців, готових втручатися в конфліктні ситуації та сприяти їх вирішенню внутрішнім шляхом. Навчання та розвиток персоналу у сфері медіації включає проведення тренінгів, спрямованих на формування необхідних навичок та підвищення професійної компетентності працівників. Інформаційна кампанія серед колективу про переваги та можливості медіації допоможе створити позитивне ставлення до нововведень та визначити процедури доступу до медіаційних послуг на підприємстві.

Створення внутрішньої служби медіації спрямоване на покращення корпоративного клімату, зменшення конфліктів та покращення взаємовідносин серед працівників.

Крім того, медіація є важливою процедурою, яка може підтримати репутацію компанії як всередині самої компанії та зовні, сприятиме налагодженню безконфліктної взаємодії і, завдяки цьому, укріпленню корпоративної культури та HR-бренду компанії. Під HR-брендом деякими дослідниками пропонується розуміти унікальну суб'єктивну сукупність уявлень і очікувань цільової групи – працівників та кандидатів на вакансії, щодо компанії - роботодавця.

HR-брендом (або брендом у сфері людських ресурсів) відноситься до специфічного іміджу та репутації, яку компанія створює серед потенційних, поточних та минулих працівників. HR-бренд визначає, як фірма виступає як роботодавець та яким чином вона ставиться до своїх співробітників.

Ефективний HR-бренд допомагає компанії привертати талановитих фахівців, зберігати існуючих працівників та будувати позитивне внутрішнє середовище. Це також може впливати на взаємодію з клієнтами та іншими стейкхолдерами, оскільки сприяє створенню враження про компанію як привабливого та соціально відповідального роботодавця.

Медіація відіграє важливу роль у формуванні та зміцненні HR-брендингу компанії, впливаючи на сприйняття нею як соціально відповідального та людського роботодавця (табл.3.7).

Таблиця 3.7. Медіація як складова сильної корпоративної культури та HR-бренду компанії

Напрямок впливу	Характеристика	Результат
Створення атмосфери взаєморозуміння та співпраці	Медіація сприяє створенню атмосфери, де співробітники відчують взаємне розуміння та підтримку, що сприяє формуванню позитивної корпоративної культури та відзначається в HR-бренді як етичний та дружелюбний роботодавець.	Важливо для побудови здорового та сприятливого робочого середовища.
Підвищення рівня відповідальності та саморегуляції	Медіація навчає працівників ефективній саморегуляції та взаємодії, що впливає на корпоративну культуру, виробляючи у компанії відчуття відповідальності та взаємного довіря, що позитивно впливає на HR-бренд.	Сприяє високій ефективності та відданості працівників.
Зниження рівня конфліктів та підтримка сприятливого спілкування	Медіація як частина корпоративної культури допомагає знизити рівень конфліктів, а з ним і стресу в організації, сприяючи створенню сприятливого для роботи середовища, що позитивно відображається на HR-бренді.	Забезпечує гармонію та колективну ефективність.
Підтримка ініціатив щодо розвитку особистості та професійного зростання	Медіація може виступати як інструмент для вирішення конфліктів, пов'язаних з розвитком, і в цьому контексті вказувати на готовність компанії підтримувати ініціативи щодо особистісного та професійного зростання, що формує сильний HR-бренд.	Заохочує саморозвиток та стимулює амбіції працівників.
Визначення корпоративних	Використання медіації може визначати корпоративні цінності, такі як	Забезпечує узгодженість дій

цінностей та принципів	взаєморозуміння, толерантність та конструктивність, що стає не лише частиною корпоративної культури, але і ключовим компонентом HR-бренду.	та спільні цінності всього колективу.
Демонстрація соціальної відповідальності та гуманного підходу	Впровадження медіації у практику вказує на соціальну відповідальність та гуманний підхід до вирішення конфліктів, що може позитивно впливати на HR-бренд, особливо в очах тих, хто цінує етичні стандарти та людські цінності в бізнесі.	Створює позитивне враження про компанію як соціально відповідального партнера.

Примітка. Запропоновано автором.

Регулярне використання медіаційних практик сприяє створенню позитивного робочого середовища, що відображається на рівні задоволеності працівників та їхньої згоди з компанією. Проактивне вирішення конфліктів за допомогою медіації дозволяє компанії ефективно демонструвати свою готовність вирішувати проблеми та підтримувати професійний розвиток персоналу. Медіація сприяє вдосконаленню комунікаційних навичок та підвищенню професіоналізму співробітників, впливаючи на сприйняття компанії як місця, де цінується особистісний та професійний зріст. Застосування медіаційних методів стає важливим елементом культури управління конфліктами, що активно сприяє створенню сильного та позитивного HR-бренду. Усе це сприяє виробленню унікального обличчя компанії та привабленню талановитих фахівців, що допомагає зміцнити позиції на ринку праці [44].

У підсумку, медіація в бізнесі є важливим інструментом для вирішення конфліктів і покращення співпраці. Вона дозволяє ефективно вирішувати конфлікти, зберігати відносини і зекономити час і ресурси компанії. Розуміння цих ключових аспектів медіації може допомогти компанії використовувати цей інструмент ефективно для досягнення своїх цілей. Бізнеси, які впроваджують медіацію, часто виявляються більш успішними та стійкими в умовах сучасного підприємницького середовища. Дослідження сутності та переваг медіації в бізнесі допомагає краще розуміти, як цей метод

може сприяти зменшенню конфліктів та поліпшенню бізнес-процесів у сучасному підприємницькому середовищі. Медіація є ефективним робочим інструментом вирішення внутрішніх корпоративних конфліктів і спорів. За допомогою та у процесі медіації транслюються корпоративні цінності компанії, працівники навчаються ефективно вести переговори, відпрацьовують свої комунікативні навички, зміцнюються командні стосунки, що сприяє розвитку корпоративної культури компанії й просуванню її HR-бренду.

## ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоноване нове вирішення наукового завдання, що полягає у розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо формування системи управління конфліктами на підприємстві, зокрема в діяльності ТОВ «Нейл». Основні висновки та результати, одержані в ході проведення дослідження є наступними:

1. Конфлікти є невід'ємним, об'єктивно існуючим явищем у діяльності будь-якої організації, зокрема суб'єкта підприємництва, оскільки різноманіття індивідуальних та колективних інтересів, цілей і стилів роботи працівників може породжувати ситуації напруги та суперечностей. Розглянуто поняття та класифікацію конфліктів, основні причини та особливості впливу конфлікту в трудовому колективі на підприємстві. Встановлено, що позитивні наслідки конфлікту включають активізацію інноваційних процесів, підвищення якості прийнятих рішень, обґрунтованість їхнього рівня, а також поліпшення кількісних і якісних показників роботи. Однак, конфлікти можуть призводити до матеріальних втрат (додаткових витрат робочого часу, простої, зростання браку, зростання претензій з боку контрагентів) та нематеріальних втрат (підвищення плинності персоналу, погіршення фізичного і психічного стану працівників, зниження лояльності персоналу та споживачів) тощо.

2. Процес вирішення конфліктів на підприємстві може здійснюватись із використанням різноманітних технологій, які представляють собою систему методів та прийомів. Розглянуто складові інформаційних, комунікативних, соціально-психологічних та організаційних технологій управління конфліктами. Розглянуто міжособові стилі вирішення конфліктів виділяються: ухилення, згладжування, примушення, компроміс і вирішення проблеми, визначено їх характеристики, основні переваги, умови ефективного використання.

3. Практичні аспекти управління конфліктами розглянуто на прикладі ТОВ «Нейл» - відомого виробника цвяхів на Поділлі та в Україні. Здійснено аналіз забезпеченості закладу персоналом, проаналізовано показники руху, що актуалізує необхідність дослідження причин показники плинності кадрів вище рекомендованого значення. На плинність кадрів, крім інших причин, впливає і соціально-психологічний клімат в колективі, рівень конфліктності тощо. Тому проведено анкетування працівників закладів з метою визначення частоти виникнення конфліктних ситуацій, їх причин, характеру протікання та подолання. Підтверджено значимість задоволеності професією та умовами роботи (нерівномірний розподіл навантаження, справедливість у розподілі винагород та просуванні по службі), як факторів, що впливають на рівень конфліктності в організації.

4. Проаналізовано існуючу практику управління конфліктами ТОВ «Нейл»: визначено, що суб'єктами управління є керівники усіх ланок, самі працівники, спеціальні органи (профспілковий комітет, комісія по трудовим спорам) тощо. Досліджено технологію управління конфліктами та стресами - організаційні забезпечення, методи врегулювання конфліктних ситуацій організації. Запропоновано побудова мапи типових конфліктів, що дозволяє зробити паспортизацію конфліктів на підприємстві, визначити зони конфлікту, які є пріоритетними для реагування на підприємства. Її використання дозволяє керівництву отримати глибше розуміння проблемних областей та вчасно реагувати для підтримки сприятливого робочого середовища; сприяє впровадженню стратегій та заходів для попередження та вирішення конфліктів на промисловому підприємстві

5. Виділено напрями вдосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «Нейл»: впровадження медіації як альтернативної форми розгляду конфліктів як між підприємством та контрагентами, так і між працівниками підприємства; організація медіативної групи (підбір учасників, розробка положень та регламенту діяльності медіативної групи); аудит типових договорів (перегляду їх змісту) з метою недопущення ситуацій виникнення

конфліктів через недосконалість формулювань таких договорів, можливості їх неоднозначного тлумачення та наявності застарілих положень; покращення соціально-психологічного клімату колективу (запровадження стресмоніторингу та оцінки соціально-психологічного клімату, забезпечення прозорості процедур кар'єрного просування, справедливості та прозорості механізму стимулювання) тощо. Особливу увагу приділено питанню формування конфліктологічної та медіаційної компетентності, що дозволяють працівникам більш ефективно взаємодіяти в ситуаціях конфліктів і допомагають побудувати позитивний організаційний клімат. Запропоновано профіліконфліктологічної компетентності для менеджера з персоналу та медіаційної компетентності для медіаторів як частини комплексного підходу до оцінки та розвитку професійних навичок. Цей системний підхід дозволяє провести структурований аналіз ключових компетентностей, що сприяє подальшому вдосконаленню та розвитку відповідних професійних вмінь.

6. Обґрунтовано, що використання медіації як технології управління конфліктами сприяє мирному вирішенню конфліктів та підвищує ефективність внутрішніх комунікацій. Представлено інструменти організаційного забезпечення впровадження медіації в управління конфліктами на ТОВ «Нейл», зокрема запропоновано структуру положення про медіацію та медіаторів, розглянуто процес медіації для випадку вирішення конфліктів з постачальниками. Наголошено, що медіація сприяє розвитку сильної корпоративної культури, забезпеченню найкращих кадрів, формуванню сильного HR-бренду, що підвищує лояльність працівників, зменшує їхню плинність та збільшує можливість залучення талановитих співробітників. Медіація, як ефективний інструмент вирішення корпоративних конфліктів, сприяє трансляції корпоративних цінностей та розвитку корпоративної культури, що в свою чергу підвищує привабливість компанії для співробітників.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Е. В. Соціально-трудоі конфлікти: шляхи розв'язання. К: ІНІСН, 2018. 354 с.
2. Андріянова Ю. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. №3(31). С. 183 – 192.
3. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С.111–119.
4. Березовська Л.І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
5. Бізнес медіація — як вихід з конфлікту та спосіб вирішення спору. Офіс розвитку МСП: вебсайт. URL: [https://sme.gov.ua/have\\_my\\_business/biznes-mediatsiya-yak-vyhid-z-konfliktu-ta-sposib-vyrishennya-sporu/](https://sme.gov.ua/have_my_business/biznes-mediatsiya-yak-vyhid-z-konfliktu-ta-sposib-vyrishennya-sporu/)
6. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL : [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/33.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf)
7. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2020/6.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf)
8. Бортнікова М. Г., Петришин Н. Я., Чиркова Ю. Л., Чушак-Голобородько А. М. Концептуальні засади здійснення медіації при реалізації зовнішньоекономічних контрактів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення*. 2020. №2. С. 35-42
9. Вступ до медіації: ВУМ online, Відкритий Університет Майдану.[Електрон. ресурс]. URL: <https://vumonline.ua/course/mediation/>
10. Глазл, Ф. Конфлікт-менеджмент: Довідник для керівників та консультантів. 10-те вид. Київ: АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.

11. Голіонко Н.Г., Гновенко Д.О. Медіація як засіб вирішення конфліктів в організації. стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2022. С.45-47.
12. Городняк, І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>
13. Гришова І.Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації. *Economy. Zarządzanie. Naukawczoraj, dziś, jutro. Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamondtradingtour», 2016. Str.45-48.*
14. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 6. С. 89–94.
15. «Діалог та медіація: Шлях до порозуміння» (за посиланням - [https://courses.prometheus.org.ua/courses/coursev1:Prometheus+MEDIATE101+2020\\_T1/about](https://courses.prometheus.org.ua/courses/coursev1:Prometheus+MEDIATE101+2020_T1/about) )
16. Зінчина О. Б. Конфліктологія. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
17. Іншин М.І. Трудові конфлікти та трудові спори у системі соціальних конфліктів. Форум права. 2022. № 2. С. 71—75. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.9—10.61
18. Кармаза О. Інститут медіації: основні концепції розвитку. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 2. – С. 24-28.
19. Ковальчук Г. Р. Місце та види управлінських конфліктів в системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2012. № 748. С. 88–95.
20. Конфліктологія / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осипова та ін.; за ред. проф. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. Харків: Право, 2002. 256 с.

21. Копішинська К. Переваги бізнес-медіації як інструменту управління конфліктами в бізнесі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: III Міжнародна науково-практична конференція. 06 грудня 2022. С. 64–65. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/16260>
22. Корсакова А., Прокошенков С. Культура організаційної поведінки в умовах зовнішнього середовища. *Проблеми теорії і практики управління*. 2016. № 4. С. 45-50.
23. Кошелєв А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2017. 278с
24. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. *Персонал*. 2021. № 4–5. С. 101–103.
25. Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2015. № 526. 684 с.
26. Криса О.Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: [http://vlp.com.ua/files/52\\_0.pdf](http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf).
27. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронне наукове фахове видання. Випуск № 32. Одеса, 2019. С. 131-136. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/21.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf)*
28. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посібник. Житомир, 2018. 345 с.
29. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. *Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки*. ЖДТУ, 2012. Т.2. С. 318–319.
30. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”*. Випуск 18 (71). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк: ІВВЛуцькогоНТУ, 2021. URL: [http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni\\_nauky/article/view/97/97](http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/97/97)

31. Локутов С. П. Конфлікти в колективі: причини, управління, мінімізація. Полтава: Вентана-Граф, 2018. 342 с.
32. Мазаракі Н. Зміст та значення принципу самовизначення сторін медіації. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Політологія. Соціологія. Право. 2017. № 3/4. С. 94–98
33. Медіація. UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія партнерів проєкту Erasmus+ Медіація: Навчання та трансформація суспільства/ за ред. О. А. Седашової, О. М. Карпової. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 187 с.
34. Михайленко Д. Б. Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу. *Інноваційна економіка*. 2015. 1. С. 216–219.
35. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 5(2). С. 198-201.
36. Нечипоренко К.О., Арзянцева Д.А. Формування конфліктологічної компетентності як необхідного компонента управлінської культури керівника організації. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах»* (5-6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя) / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С.85-87.
37. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С.79–83.
38. Новосьолов Я.О. Стан та перспективи розвитку бізнес-медіації в Україні. *Problems of International, National and Regional Economy. Joint Scientific Journal*. Volume: 2021. С. 68–74.

39. Олійник Н. Ю. Управління соціально-трудовами конфліктами та їх вирішення. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2016. Вип. 11. С. 231 – 237.

40. Олійник Н.Ю. Сучасний підхід до соціально-трудових конфліктів. Молодий вчений. 2016.№ 4(31). С. 561-564.

41. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / За заг. ред. К. Б. Наровської. К.: Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с. URL: [http://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni\\_zasady\\_NBNM/NAMU\\_Osnovni\\_Zasady\\_NBNM.pdf](http://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni_zasady_NBNM/NAMU_Osnovni_Zasady_NBNM.pdf)

42. Островська О.А. Медіація як альтернативний спосіб урегулювання конфліктів та консалтингова послуга. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 34-38.

43. Пак Н. Т. Управління конфліктами в організації: підходи та методи/ Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [орг. ком.: Лук'яненко Д. Г. (голова) та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2022. – С. 73–77.

44. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5(05). С. 170–175. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5-05>

45. Прикладна конфліктологія: Підручник. Харків: Харвест, АСТ, 2017. 624 с.

46. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. К.: Мова, 2019. 475 с.

47. Рябініна К.В. Актуальні проблеми конфліктології: теоретико-методологічний підхід. *TheoriesandProblemsofPoliticalStudies*. № 1. 2016. 16 с. URL : <http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8-ryabinina.pdf>

48. Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації.

*Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 47. С. 101-105. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-19>

49. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 20. С. 539–542.

50. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва. К.: Кондор, 2011. 284 с.

51. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваїте, 2021. 224 с.

52. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. – Харків : КП «Міська друкарня», 2022. – 64 с.

53. Шаравара Р.І. Сучасні підходи до управління організаційними конфліктами. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Вип. 104. Харків : ХНТУСГ, 2015. С. 398-404.

54. Шульженко І.В., Сарафанніков В.В., Собакар С.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 20. С. 670–673. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/137.pdf>

55. MartinBrink. Corporatemediation: a proposition? *CorporateMediationJournal.* 2018. URL: [https://www.elevenjournals.com/zoek?search\\_category=&search\\_journal\\_code=&search\\_kind=author&search\\_text=Brink&search\\_year=](https://www.elevenjournals.com/zoek?search_category=&search_journal_code=&search_kind=author&search_text=Brink&search_year=)

**Виконала:** студентка  
2 курсу магістратури  
спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання

«\_\_\_» січня 2024 р.

---

Підпис

**К.О. Нечипоренко**

---

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**

доцентка кафедри  
к.е.н., доцентка

«\_\_\_» січня 2024 р.

---

Підпис

**Д.А. Арзянцева**

---

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

«\_\_\_» січня 2024 р.

---

Підпис

**Н.П. Захаркевич**

---

Ініціали, прізвище

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця 1.1 Визначення поняття «конфлікт» в організації

Автори [джерело]	Трактування поняття
Тирпак І.В, Тирпак В.І, Жуков С.А [50]	Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе можливе, щоб була прийнята саме її точка зору або ціль, і заважає іншій здійснювати аналогічні кроки. Конфлікт може бути дисфункціональним і приводити до зниження особистого задоволення, групового співробітництва та ефективності підприємницької структури, діяльності організації у цілому
Зінчина О. Б. [16],	Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більш сторонами. Менеджер згідно зі своєю роллю перебуває звичайно в центрі будь-якого конфлікту в організації й покликаний вирішити його всіма доступними йому способами. Керування конфліктом є однієї з найважливіших функцій керівника.
Ковальчук Г.Р. [19]	З одного боку, конфлікт – це сигнал того, що відбулося щось негарне у відносинах між людьми, якісь розбіжності, з іншого боку - конфлікт, розбіжності дозволяють виявити хвору, слабку ланку в ланцюзі виробничих або особистісних відносин колективу організації
Герасіна Л. М., Панов М. І. [20]	Конфлікт – це найбільш гострий спосіб дозволу протиріч в інтересах, цілях, поглядах, що виникає в процесі соціальної взаємодії, що укладається в протидії учасників цієї взаємодії, що й звичайно супроводжується негативними емоціями, що виходять за рамки правил і норм. Конфлікти є предметом вивчення науки конфліктології
Новікова Н. [37]	Конфлікт – це зіткнення двох або більш сильних мотивів, які не можуть бути задоволені одночасно. Психологічно конфлікт пов'язаний із тим, що ослаблення одного мотивуючого стимулу веде до посилення іншого й потрібна нова оцінка ситуації. Конфлікти можуть нести як позитивний, так і негативний ефект
Башук Т. О. [3]	Конфлікт – це зіткнення інтересів та ліній поведінки

Примітка. Складено автором.

## Додаток Б

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Значення показників по роках					Темп росту 2022 р. до 2018 р., %
			2018	2019	2020	2021	2022	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	109915	129924,00	177270,00	174043,00	151132,9	137,5
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	82130	100391,0	142460,0	140483,0	119559,7	145,6
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	27785,0	29533,0	34810,0	33560,0	31573,2	113,6
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3982	3 654	2 971	2701,0	2470,8	62,0
5.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,75	0,77	0,80	0,81	0,79	105,9
	Рентабельність витрат	%	4,8	3,6	2,1	1,9	2,1	42,6
6.	продаж	%	3,8	2,9	1,7	1,6	1,7	44,2
	Чисельність -працівників	осіб	229	225	234	233,0	232	101,3
7.	-робітників	осіб	192	189	197	198,0	197	102,6
	Виробіток:		480,0	577,4	757,6	747,0	651,4	135,7
	- 1 працівника	грн./особу						
8.	- 1 робітника	грн./особу	572,5	687,4	899,8	879,0	767,2	134,0
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	8819,9	9926	14506	14826,9	18657,9	211,5
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	3209,6	3676,3	5166,0	5302,9	6701,8	208,8
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	21260,5	24766,5	28734,0	32506,5	34311,25	161,4
12.	Фондовіддача	грн./грн.	5,17	5,25	6,17	5,35	4,40	85,2

Таблиця Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2018-2022 рр.

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

## АНКЕТА

*Шановний респонденте! Дане опитування спрямоване на оцінку частоти, причин конфліктів та способів їх вирішення на підприємстві. Будемо вдячні за Ваші щирі відповіді.*

*Ми гарантуємо повну анонімність Ваших відповідей . Будь ласка , прочитайте умову кожного питання та оберіть ті варіанти відповідей , які найточніше описують Ваше ставлення.*

1. Як часто у Вашій організації виникають конфліктні ситуації?
  - а) дуже часто б) періодично в) іноді г) майже ніколи д) важко відповісти
2. Чи вважаєте себе конфліктною особистістю?
  - а) безперечно, так б) можливо в) безумовно, ні г) важко відповісти
3. Як часто Ви опиняєтесь учасником нерозуміння на роботі?
  - а) це відбувається дуже часто б) періодично опиняюся учасником конфлікту в) іноді доводиться брати участь у конфлікті г) мені вдається уникати конфліктів д) важко відповісти
4. Як Ви вважаєте, наскільки конфлікти, що виникають у Вашій організації, керовані?
  - а) конфлікти повністю піддаються регулюванню б) іноді контролювати конфлікти не вдається в) часто контроль неможливий г) в нашій організації конфлікти практично не керовані
5. Який метод вирішення конфліктів є найбільш популярним у Вашій організації?
  - а) правовий (за допомогою нормативно-правових актів) б) організаційний (за рахунок зміни організації роботи) в) психологічний (переконання, загрози, маніпуляції); г) силовий (застосування фізичного впливу)
6. Як розподіляються ролі різних суб'єктів Вашої організації у вирішенні проблем, що виникли? \_\_\_\_\_
7. Яка причина найчастіше стикає людей один з одним у Вашій організації? (можете вказати 3 основні причини)
  - а) боротьба за володіння власністю організації б) несправедливий розподіл привілеїв в) несправедлива оплата праці г) високі амбіції деяких працівників д) неправильна організація роботи е) дії керівників (у тому числі перевищення повноважень) ) низький рівень професіоналізму деяких працівників; і) боротьба за посаду; к) свій варіант

---
8. Якби Ви були власником, які реальні зміни у Вашій організації Ви б здійснили? \_\_\_\_\_
9. Як часто у Вашій організації виникають проблеми з партнерами (іншими організаціями)?
  - а) досить часто б) періодично виникають в) іноді г) майже ніколи д) важко відповісти
10. Як часто Ви чините «на зло» керівництву?
  - а) Досить часто б) Іноді доводиться в) Майже ніколи г) Важко відповісти
11. Як ви вважаєте, хто зможе гідно захищати Ваші інтереси у разі конфлікту між Вами та керівництвом? (можна вказати 3 варіанти)
  - а) конкретні працівники б) вище керівництво в) трудова інспекція д) суд е) профспілка ж) сторонні сили (особисті зв'язки)
12. Чи доводилося вам захищати свого колегу від несправедливих дій: \_\_\_\_\_
13. Чиї інтереси передусім необхідно захищати у Вашій організації? \_\_\_\_\_

а) власника б) вищих керівників в) середньої ланки управління г) рядових працівників д) важко відповісти

14. Якщо правда на боці слабкого, то як найчастіше роблять ваші працівники?

а) захищають слабкого б) займають нейтральну позицію, намагаючись не втручатися в) захищають сильного г) важко сказати, коли як

15. Чи виникає у Вас бажання піти з цієї організації?

а) весь час б) часто в) зрідка г) важко відповісти

16. Яка причина була б для Вас підставою для звільнення?

17. Що б Ви запропонували для покращення відносин між працівниками Вашої організації? \_\_\_\_\_

18. Чи можливі позитивні зміни у Вашій організації, якщо поставити до керівництва ідеальних керуючих?

а) відбудуться радикальні позитивні зміни б) якісь зміни мають відбутися в) навряд чи від цього щось зміниться г) нас все влаштовує нічого міняти не треба

19. Якби у Вас відбулася відкрита розмова з начальством, на що, перш за все, Ви звернули його увагу?

а) на недоліки у взаємовідносинах керівництва з підлеглими б) на недоліки в організації роботи; в) на неефективну систему винагороди; г) на загрозу руйнування організації.

20. Як Ви вважаєте, які дії керівників призвели до погіршення їхніх відносин із працівниками? \_\_\_\_\_

21. Наскільки важливою, на Вашу думку, є участь спеціаліста у вирішенні конфліктів у Вашому колективі?

а) обов'язково потрібен такий фахівець б) бажано, щоб такий фахівець брав участь у вирішенні конфліктів в) у такому фахівці немає необхідності, самі розберемося г) важко відповісти

22. Яка ситуація характерна для Вашої організації у разі конфлікту між працівниками та керівником?

а) працівники мовчать і ні в що не втручаються б) працівники мовчать, але поступово знижують продуктивність праці в) працівники відкрито обурюються, зберігаючи при цьому колишні показники роботи г) працівники відкрито обурюються, і це позначається на результатах роботи д) працівники намагаються досягти свого, погрожуючи судом, звільненням та іншими е) працівники скаржаться до вищих інстанцій

23. Ваш вік: а) до 20 років б) 21-25 в) 26-30 г) 31-35 д) 36-40 е) 41-45 ж) 46-50 з) 51 і більше

24. Освіта: а) середня б) середня спеціальна в) неповна вища г) вища

25. Ваш стаж роботи у .....»:

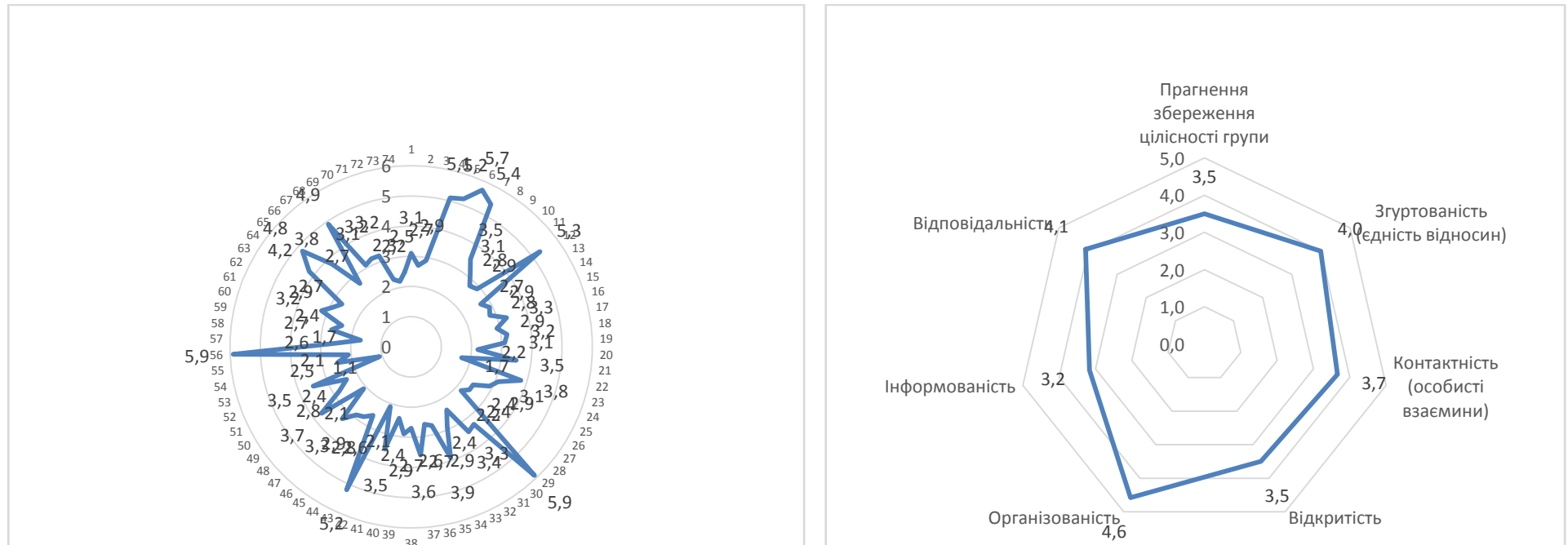
а) до 1 року б) 1-3 роки в) 4-7 років г) 7-9 років д) більше 9 років

**Дякую за участь!**

Таблиця Г1 Середні значення оцінок факторів соціально-психологічного клімату в колективі

Судження	Оцінка
1 Свої слова підтверджують ділом	3,1
2 Засуджують прояви індивідуалізму	2,7
3 Мають подібні переконання	2,9
4 Радіють успіхам один одного	5,1
5 Надають допомогу новачкам та членам інших підрозділів	5,2
6 Вміло взаємодіють один з одним	5,7
7 Знають завдання, що стоять перед колективом	5,4
8 Вимогливі один до одного	3,5
9 Всі питання вирішують спільно	3,1
10 Єдині оцінки проблем, що стоять перед колективом	2,8
11 Довіряють один одному	2,9
12 Діляться досвідом роботи з новачками та членами інших підрозділів	5,3
13 Безконфліктно розподіляють обов'язки між собою	2,7
14 Знають підсумки роботи колективу	2,9
15 Ніколи і ні в чому не помиляються	2,8
16 Об'єктивно оцінюють свої успіхи та невдачі	3,3
17 Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу	2,9
18 Одному й тому присвячують своє дозвілля	3,2
19 Захищають один одного	3,1
20 Враховують інтереси новачків та представників інших підрозділів	2,2
21 Взаємно доповнюють один одного у роботі	3,5
22 Знають позитивні та негативні сторони роботи колективу	1,7
23 Працюють над вирішенням завдань та проблем з повною віддачею	3,8
24 Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу	3,1
25 Так само оцінюють правильність розподілу обов'язків	2,9
26 Допомагають один одному	2,4
27 До новачків, старих членів колективу та представників інших підрозділів пред'являють однаково справедливі вимоги	2,4
28 Самостійно виявляють та виправляють недоліки в роботі	2,2
29 Знають правила поведінки у колективі	5,9
30 Ніколи і ні в чому не сумніваються	3,3
31 Не кидають розпочату справу на півдорозі	3,4
32 Обстоюють прийняті у колективі норми поведінки	2,4
33 Так само оцінюють інтереси колективу	2,9
34 Щиро засмучуються за невдач колег	3,9
35 Однаково об'єктивно оцінюють роботу старих, нових членів колективу та представників інших підрозділів	2,7
36 Швидко вирішують конфлікти та протиріччя, що виникають у процесі взаємодії один з одним при вирішенні колективних завдань	2,6
37 Добре знають свої обов'язки	3,6
38 Свідомо підкоряються дисципліні	2,7
39 Вірять у свій колектив	2,9
40 Так само оцінюють невдачі колективу	2,4
41 Тактовно поведуться один до одного	3,5
42 Не підкреслюють своїх переваг перед новачками та представниками	2,1

інших підрозділів	
43 Швидко знаходять між собою спільну мову	5,2
44 Добре знають прийоми та методи спільної роботи	2,6
45 Завжди і в усьому праві	2,8
46. Суспільні інтереси ставлять вище за особисті	2,9
47 Підтримують корисні для колективу починання	3,3
48 Мають однакові уявлення про норми моральності	2,1
49 Доброзичливо ставляться один до одного	3,7
50 Тактовно поведуться по відношенню до новачків та членів інших підрозділів	2,8
51 Беруть він керівництво колективом, якщо потрібно	2,4
52 Добре знають роботу товаришів з колективу	3,5
53 По-господарськи ставляться до майна фірми	1,1
54 Підтримують традиції, що склалися в колективі	2,5
55 Дають однакові оцінки соціально значущим якостям особистості	2,1
56 Поважають одне одного	5,9
57 Тісно співпрацюють з новачками та членами інших колективів	2,6
58 Приймають він обов'язки інших членів колективу за необхідності	1,7
59 Знають риси характеру одна одну	2,7
60 Усі вміють робити	2,4
61 Відповідально виконують будь-яку роботу	3,2
62 Надають активний опір силам, що роз'єднують колектив	2,9
63 Так само оцінюють правильність розподілу заохочень	2,7
64 Підтримують один одного у важкі хвилини	4,2
65 Радуються успіхам новачків та представників інших підрозділів	4,8
66 Діють злагоджено та організовано у складних ситуаціях	3,8
67 Добре знають звички та схильності один одного	2,7
68 Беруть активну участь у громадській роботі	4,9
69 Постійно дбають про успіхи колективу	3,1
70 Так само оцінюють справедливість покарань	3,2
71 Взаємно ставляться один до одного	3,2
72 Щиро співпереживають невдач новачків та членів інших підрозділів	2,3
73 Швидко знаходять варіант розподілу обов'язків, який влаштовує всіх	2,2
74 Добре знають, як справи одне в одного	2,5



1 Свої слова підтверджують ділом, 2 Засуджують прояви індивідуалізму, 3 Мають подібні переконання, 4 Радіють успіхам один одного, 5 Надають допомогу новачкам та членам інших підрозділів, 6 Вміло взаємодіють один з одним, 7 Знають завдання, що стоять перед колективом, 8 Вимогливі один до одного, 9 Всі питання вирішують спільно, 10 Єдині оцінки проблем, що стоять перед колективом, 11 Довіряють один одному, 12 Діляться досвідом роботи з новачками та членами інших підрозділів, 13 Безконфліктно розподіляють обов'язки між собою, 14 Знають підсумки роботи колективу, 15 Ніколи і ні в чому не помиляються, 16 Об'єктивно оцінюють свої успіхи та невдачі, 17 Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу, 18 Одному й тому присвячують своє дозвілля, 19 Захищають один одного, 20 Враховують інтереси новачків та представників інших підрозділів, 21 Взаємно доповнюють один одного у роботі, 22 Знають позитивні та негативні сторони роботи колективу, 23 Працюють над вирішенням завдань та проблем з повною віддачею, 24 Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу, 25 Так само оцінюють правильність розподілу обов'язків, 26 Допомогають один одному, 27 До новачків, старих членів колективу та представників інших підрозділів пред'являють однаково справедливі вимоги, 28 Самостійно виявляють та виправляють недоліки в роботі, 29 Знають правила поведінки у колективі, 30 Ніколи і ні в чому не сумніваються, 31 Не кидають розпочату справу на півдорозі, 32 Обстоюють прийняті у колективі норми поведінки, 33 Так само оцінюють інтереси колективу, 34 Щиро засмучуються за невдач колег, 35 Однаково об'єктивно оцінюють роботу старих, нових членів колективу та представників інших підрозділів, 36 Швидко вирішують конфлікти та протиріччя, що виникають у процесі взаємодії один з одним при вирішенні колективних завдань, 37 Добре знають свої обов'язки, 38 Свідомо підкоряються дисципліні, 39 Вірять у свій колектив, 40 Так само оцінюють невдачі колективу, 41 Тактовно поведуться один до одного, 42 Не підкреслюють своїх переваг перед новачками та представниками інших підрозділів, 43 Швидко знаходять між собою спільну мову, 44 Добре знають прийоми та методи спільної роботи, 45 Завжди і в усьому праві, 46 Суспільні інтереси ставлять вище за особисті, 47 Підтримують корисні для колективу починання, 48 Мають однакові уявлення про норми моральності, 49 Доброзичливо ставляться один до одного, 50 Тактовно поведуться по відношенню до новачків та членів інших підрозділів, 51 Беруть він керівництво колективом, якщо потрібно, 52 Добре знають роботу товаришів з колективу, 53 По-господарськи ставляться до майна фірми, 54 Підтримують традиції, що склалися в колективі, 55 Дають однакові оцінки соціально значущим якостям особистості, 56 Поважають одне одного, 57 Тісно співпрацюють з новачками та членами інших колективів, 58 Приймають він обов'язки інших членів колективу за необхідності, 59 Знають риси характеру одна одну, 60 Усі вміють робити, 61 Відповідально виконують будь-яку роботу, 62 Надають активний опір силам, що роз'єднують колектив, 63 Так само оцінюють правильність розподілу заохочень, 64 Підтримують один одного у важкі хвилини, 65 Радуються успіхам новачків та представників інших підрозділів, 66 Діють злагоджено та організовано у складних ситуаціях, 67 Добре знають звички та схильності один одного, 68 Беруть активну участь у громадській роботі, 69 Постійно дбають про успіхи колективу, 70 Так само оцінюють справедливості покарань, 71 Взаємно ставляться один до одного, 72 Щиро співпереживають невдач новачків та членів інших підрозділів, 73 Швидко знаходять варіант розподілу обов'язків, який влаштує всіх, 74 Добре знають, як справи одне в одного

Рисунок Г.1. – Розрахунок показників проблемних зон у соціально-психологічному кліматі трудового колективу  
Примітка. Складено автором за даними анкетування.

## Додаток Д

Таблиця Д.1. Структура Положення про медіацію на ТОВ «Нейл»:

Розділ	Зміст	Значення
1. Загальні положення:	1.1 Мета та об'єкт Положення 1.2 Визначення термінів та понять, пов'язаних з медіацією 1.3 Законодавча база та внутрішні стандарти, які регулюють медіаційний процес.	Визначає загальні принципи та основи впровадження медіації на підприємстві.
2. Мета та завдання:	2.1 Основна мета медіації на підприємстві. 2.2 Завдання та цілі впровадження медіаційного процесу.	Визначає, які результати і переваги повинні бути досягнуті через впровадження медіації.
3. Права та обов'язки учасників медіації:	3.1 Права та гарантії сторін у медіаційному процесі. 3.2 Обов'язки медіатора та інших учасників.	Забезпечує рівноправність учасників та визначає їхні зобов'язання в ході медіації.
4. Організація та проведення медіації:	4.1 Порядок ініціювання медіаційного процесу 4.2 Визначення термінів та умов медіації 4.3 Вибір та призначення медіатора.	Регулює етапи та порядок проведення медіаційного процесу, включаючи вибір медіатора.
5. Процедура медіації:	5.1 Початок медіації та визначення обставин конфлікту 5.2 Переговори та пошук рішення 5.3 Укладення та підписання угоди.	Описує конкретні кроки та етапи медіаційного процесу від початку до укладення угоди.
6. Конфіденційність та етика:	6.1 Зобов'язання сторін зберігати конфіденційність 6.2 Етичні принципи та стандарти поведінки медіатора.	Забезпечує конфіденційність і дотримання етичних норм у ході медіаційного процесу.
7. Завершення медіаційного процесу:	7.1 Укладення та реєстрація угоди 7.2 Завершення медіації та подальші дії сторін.	Визначає, як завершується медіація та які подальші кроки можуть бути взяті сторонами.
8. Відповідальність та санкції:	8.1 Визначення можливих санкцій у разі порушення умов медіації 8.2 Порядок врегулювання конфліктів у випадку невдачі медіаційного процесу.	Встановлює відповідальність за порушення умов медіації та можливі санкції для сторін.
9. Контроль та оцінка ефективності:	9.1 Механізми контролю за дотриманням положень медіаційного процесу 9.2 Проведення аналізу та оцінка ефективності медіації на підприємстві.	Визначає методи оцінки успішності та ефективності медіаційного процесу на підприємстві.






Рекомендовані онлайн курси з підвищення конфліктологічних компетенцій				
Онлайн-курс «Як ефективно спланувати та провести діалог», платформа PROMETHEUS	Онлайн-курс «Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби», платформа EdEga	Основні засади навчання базовим навичкам медіатора Національної асоціації медіаторів України	Онлайн-курс «Вступ до медіації», платформа ВУМ онлайн	Перелік центрів, що здійснюють навчання медіаторів
				

Рисунок Є.1.- Рекомендовані онлайн курси (безкоштовні) для формування конфліктологічних компетенцій для персоналу

Джерело: [51, с.190]

Таблиця Є.1 Характеристика пропонованого тренінгово навчання для персоналу ТОВ «Нейл»

Складова	Характеристика
Формат	Онлайн, віртуальна кімната прямий ефір, інтерактивний режим
Тривалість	40,0 год., 12 тижнів або 1 тиждень (інтенсив)
Зміст онлайн зустрічей	Теоретична частина, дискусія, моделювання процесу медіації, супервізія, вправи / ситуації, робота в команді рольові ігри.
Додаткові матеріали	60 год. матеріалу для самостійної роботи будуть доступні для подальшого вивчення складаються з тематичних відеорядів, теоретичних пояснень, спеціальних досліджень, вправ для саморефлексії, посилань на корисні інформаційні джерела.
Сертифікація	за умови успішного опанування курсу, можливість отримати сертифікат міжнародного зразка (IMI, SIMI ISM).
Навчальні модулі	Модуль 1. Що таке медіація? (можливо дізнатися про основні компетенції медіації) Модуль 2. Комунікативні навички (різні аспекти комунікації). Модуль 3. Психологічні аспекти медіації (головне – дізнаєтеся як управляти емоціями та маніпулюванням). Модуль 4. Переговори та медіація (міжкультурні та моральні аспекти медіації). Модуль 5. Ваш індивідуальний медіаторський стиль (підібрати та глибше дослідити стиль медіації, який найбільше підходить). Модуль 6. Рольова гра (обов'язкова умова для отримання кваліфікації IMI).
Вартість, грн	20500 грн / особу

Примітка. Сформовано на основі [9; 15].

Таблиця Є.2 Характеристика пропонованого курсу «Управління конфліктами в організаціях, на робочому місці та в командах» для персоналу ТОВ «Нейл»

Складова	Характеристика
Формат	онлайн; самостійне навчання
Тривалість	120,0 год., доступність курсу 6 міс., можливість проходити у власному темпі
Рівень	початковий / середній
Переваги	можливість просування кар'єри; курс відповідає міжнародним стандартам (Університету ISM, Кампусу IM, Німеччина); зручність та гнучкість
Зміст інструментарію	відеолекції; тематичні книги, статті; онлайн інструменти з управління конфліктами (розрахунок вартості конфлікту, наприклад), підсумкове портфоліо, вправи, презентації; підсумковий екзамен
Сертифікація	Сертифікат Міжнародної школи менеджменту Університету (ISM) та Міжнародного медіаційного кампусу (IM Campus) у Німеччині
Навчальні модулі	<p>Модуль 1. Розуміння конфліктів</p> <p>Модуль 2. Динаміка конфлікту</p> <p>Модуль 3. Види конфліктів</p> <p>Модуль 4. Стратегії вирішення конфліктів</p> <p>Модуль 5. Спіраль конфлікту</p> <p>Модуль 6. Типи особистості в конфліктних ситуаціях</p> <p>Модуль 7. Вирішення конфліктів у перехідний період</p> <p>Модуль 8. Компоненти операційних систем управління конфліктами</p> <p>Модуль 9. Лідерство та управління конфліктами</p> <p>Модуль 10. Практичний приклад: CMS у SAP</p> <p>Модуль 11. Іспит електронного портфоліо</p>
Вартість, грн	18000 грн / особу

Примітка. Сформовано на основі [9; 15]