

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ АДВОКАТУРИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
Кафедра національної економіки

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему:
«РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: здобувач 4 курсу бакалаврського
рівня
галузі знань

07 - Управління та адміністрування,
спеціальності 073 - Менеджмент

Озбатир Діана

Керівник: д.е.н., проф. Слободянюк О.

Рецензент: к.е.н., доц. Примаченко І.

м. Одеса - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Поняття конфлікту та його види.....	7
1.2. Причини та наслідки конфліктів в організації.....	15
1.3. Механізм управління конфліктами та їх мінімізація в організації.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ “АТБ-МАРКЕТ”.....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ “АТБ- Маркет”.....	31
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та системи управління персоналом ТОВ “АТБ-Маркет”.....	38
2.3. Характеристика системи управління конфліктами в ТОВ “АТБ- Маркет”.....	45
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	54
3.1. Розробка стратегії ефективного управління конфліктами у ТОВ “АТБ-Маркет”.....	54
3.2. Ефективність заходів з розвитку системи управління конфліктами у ТОВ “АТБ-Маркет”.....	61
3.3. Наслідки розвитку системи управління конфліктами в організації.....	67
ВІСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється та від організацій вимагається швидка реакція на виклики та стрімкий розвиток, проблема управління конфліктами стає надзвичайно актуальною. Конфлікти на робочому місці можуть виникати з різних причин, таких як розбіжності у цілях, стилі керівництва, особистісні конфлікти та непорозуміння. Наявність конфліктів негативно позначається на ефективності роботи, зниженні морального духу та становить загрозу для стабільності організації.

Управління конфліктами виявляється складною задачею, оскільки вимагає глибокого розуміння природи конфліктів, а також вміння ефективно їх вирішувати та уникати. Зважаючи на різноманітність конфліктних ситуацій, які можуть виникати в організації, важливо розробляти та впроваджувати систему управління конфліктами, яка б враховувала специфіку діяльності організації та потреби її працівників.

Розвиток системи управління конфліктами в організації є ключовим аспектом забезпечення стабільності, ефективності та успішності її роботи в умовах сучасного бізнес-середовища. Ефективна система управління конфліктами дозволяє запобігати виникненню конфліктів або вчасно їх вирішувати, створюючи умови для сприятливого робочого клімату та підвищення ефективності командної роботи. Крім того, розвинута система управління конфліктами сприяє підвищенню мотивації працівників, покращенню взаємовідносин та підвищенню загального рівня задоволеності працівників в роботі.

Досліджуваній темі були присвячені праці провідних вітчизняних авторів: такі вчені, як В.В. Бабенко [1], О.А. Біловодська, Т.В. Кириченко [2], М. Винограденко [3], В.Д. Воднік [4], І.Я. Глазкова [5], А.С. Горбачов, А.В. Слободянюк [6], Т.В. Дуткевич [7], А.Є. Книш [10], Г.Р. Ковальчук [11], М.О. Кононець [12], А.Г. Куковський, В.А. Познаховський, В.П. Кизима [14], О.С.

Мантур-Чубата, А.М. Сайко [15], Т.Ф. Матвійчук [16], Т.Л. Мостенська, Е.О. Юрій [17], В.М. Нагаєв [18], В.С. Петрінко [21], К. Пімонова [22], Л.О. Позднякова, Н.В. Гриценко [23], Л.М. Поліщук, О.В. Хитра [24], М.С. Салій [27], Л.М. Сергєєва, В.П. Кондратьєва, М.Я. Хромей [28], О.В. Слободянюк, І.Ф. Примаченко [29], М. Чмир [31]. Водночас низка питань щодо стратегічного управління конфліктами в організації потребують подальшого розвитку і на сьогодні залишаються актуальними для розгляду та досліджень.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних знань та практичних рекомендацій щодо управління конфліктами в організації з метою підвищення її ефективності. Для досягнення поставленої мети передбачається виконання наступних завдань:

- розглянути теоретичні основи управління конфліктами в організації;
- проаналізувати причини та наслідки конфліктів в організації з метою їх мінімізації;
- оцінити та проаналізувати систему управління конфліктами в ТОВ “АТБ-Маркет” на основі фінансово-економічної характеристики організації, аналізу кадрового потенціалу та системи управління персоналом;
- розробити стратегічні засади управління конфліктами для ТОВ “АТБ-Маркет” на основі аналізу системи управління персоналом та специфіки організації;
- вдосконалити стратегію управління конфліктами ТОВ “АТБ-Маркет” шляхом вдосконалення та підвищення її ефективності.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктними ситуаціями в організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи управління конфліктами в організації.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської роботи є такі методи: аналіз літературних джерел та наукових публікацій, емпіричні методи, структурний аналіз, системний підхід, статистичний аналіз, кількісний і якісний аналіз даних, метод SWOT-аналізу.

Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи». (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що об'єднують шість підрозділів, висновку, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття конфлікту та його види

Суперечності, що виникають через відмінності в думках, інтересах і бажаннях людей, учасники розглядають і оцінюють як несумісні з собою. Відбувається спроба нав'язування своєї позиції, що призводить до психологічної напруги та конфронтації. Природа виникнення конфліктів, їх багатогранність і зв'язок з різними елементами життя людини і суспільства є об'єктами вивчення вчених з моменту фактичного виникнення людства, оскільки вони згадуються в більшості стародавніх текстів: міфи, стародавні легенди, народні пісні, прислів'я тощо.

Конфлікт (від лат. *conflictus* - зіткнення) - це відсутність консенсусу між двома або більше сторонами, якими можуть бути конкретні особи або групи. Кожна сторона докладає чимало зусиль, щоб отримати визнання своїх поглядів і цілей і перешкодити іншій зробити те саме.

В першу чергу, конфлікт описується як зіткнення між сторонами, і це поняття має широкий спектр застосування. За такого підходу конфлікти можуть виникати навіть у неживих об'єктах. Терміни «конфлікт» і «протиріччя» фактично відображають однаковий смисловий зміст. Наприклад, Мантур-Чубата О. С. і Сайко А. М. визначили поняття конфлікту як взаємовідносини між особами, які виявляються у протистоянні через наявність різних мотивів (інтересів, ідеалів, переконань, потреб і цілей) і різних суджень (ідей, думок, оцінок і т. д.) [15].

Один з ключових аспектів розуміння конфлікту полягає в усвідомленні його природи. Конфлікт може виникати через різноманітні фактори, такі як

різниця у цінностях чи інтересах, непорозуміння, конкуренція за ресурси чи владу, а також через історичні або соціокультурні причини.

Конфліктна ситуація виникає внаслідок об'єктивних обставин, тоді як інцидент випадково виникає при наявності необхідних передумов (рис 1.1.).

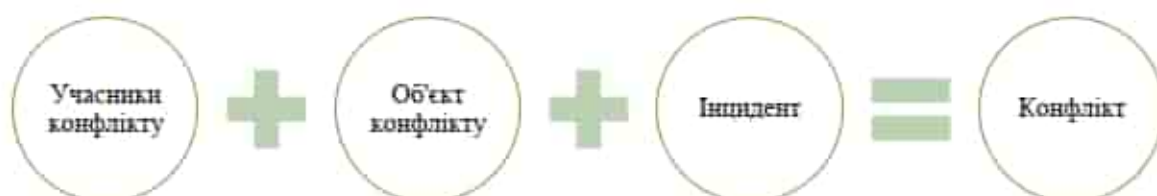


Рис. 1.1. Природа конфлікту

Джерело: створено автором

Згідно з формулою, природу конфлікту можна пояснити так:

1. Управління конфліктом - це люди, групи або організації, які вступають у конфлікт. Сторони можуть мати різні цілі, інтереси, цінності або погляди.

2. Об'єкт конфлікту - це те, що спричинило конфлікт. Це може бути ресурс, цінність, мета, думка, або будь-яке інше, за що борються сторони.

Об'єкт визначає інтенсивність та тривалість конфлікту і може бути джерелом як позитивних, так і негативних змін.

3. Інцидент - це подія, яка стає спусковим гачком для конфлікту. Це може бути сварка, образа, або будь-яка інша дія, яка розпалює ворожість між сторонами. Може бути випадковим або навмисним. Призводить до ескалації конфлікту або його деескалації.

При цьому важливо враховувати, що конфлікт може мати як позитивний, так і негативний вплив. Наприклад, він може стимулювати зміни, сприяти інноваціям та розвитку, але також може призвести до напруженості, стресу та неврівноваженості.

Характер конфлікту можна визначити за такими три ознаками [21]:

1) наявність ситуації, яка вважається учасниками конфлікту проблемною;

2) конфлікт стосується невід'ємного об'єкта, що виникає між учасниками;

3) бажання учасників продовжувати конфліктну взаємодію для досягнення своїх метою, а не для вирішення ситуації.

Метою конфлікту є відстоювання своїх поглядів та забезпечення врахування певних точок зору.

Суб'єкти конфлікту - окремі особи, групи або навіть організації.

Об'єкти конфлікту - це те, на що спрямована увага і дії кожної зі сторін, залучених у конфлікт. А саме ресурс, територія, права або будь-який інший об'єкт, який є предметом суперечки.

Основні учасники конфлікту можуть бути розділені на наступні категорії [1]:

- опонент (сторона конфлікту, яка має претензії до іншого учасника);
- супротивник (учасник, який прагне досягнути своїх цілей, при цьому нейтралізуючи цілі опонента);
- агресор (учасник, що застосовує агресивні дії);
- ворог (учасник, який розробляє та втілює стратегію на знищення іншого учасника конфлікту в межах управлінського середовища).

Противники - це учасники конфлікту, які мають претензії до іншої сторони, а опоненти - ті, хто прагне реалізувати власні цілі шляхом нейтралізації цілей іншої сторони. Противники можуть поділятися на агресорів, які вживають агресивних заходів, та противників, які прагнуть реалізувати власні цілі шляхом нейтралізації цілей опонентів. До агресорів належать сторони, які вживають наступальних заходів.

У світі міжособистісних відносин конфлікти є невід'ємною частиною, і їх виникнення залежить від складної взаємодії об'єкту, учасників та інциденту. Об'єкт конфлікту, включаючи учасників, формує основу для конфліктної ситуації, тоді як інцидент може виступати каталізатором цього процесу.

Важливо розрізняти об'єктивні обставини, які створюють потенційні умови для конфлікту, та випадкові події, що сприяють його настанню. Розуміння цих аспектів дозволяє не лише ліквідувати конфлікти, але й передбачати їх виникнення та управляти ситуацією ефективніше.

Таким чином, розгляд об'єкту, учасників та інциденту як складових конфліктної динаміки допомагає зрозуміти природу конфлікту та його управління.

Конфлікт розглядається як зіткнення суперечливих цілей, інтересів, позицій, ідей і поглядів протилежних сторін або взаємодіючих суб'єктів з протилежними орієнтаціями. При цьому передбачається, що суб'єктами, які взаємодіють у конфлікті, є або окремі особи, або групи людей.

Існують п'ять основних типів конфліктів, які зазначені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Типи конфліктів

Тип конфліктів	Причини виникнення
<i>Внутрішньо-особистісні конфлікти</i>	Виникають між індивідом та іншими особами, або внутрішні конфлікти, які виникають у самому індивіді. Це може бути результатом різниці в цінностях, інтересах, потребах, або конфліктуючих цілей між особами.
<i>Міжособистісні конфлікти</i>	Викликані відмінностями в розподілі ресурсів, роботи, матеріальних стимулів, відповідальності, а також особистісними особливостями, знаннями, рівнем інтелекту та сумісністю.
<i>Індивідуально-групові конфлікти</i>	Спричинені порушенням групових норм, обов'язків, загальних «правил гри», етики поведінки, культури взаємовідносин тощо.
<i>Міжгрупові конфлікти</i>	Виникають під час боротьби за матеріальні, трудові та фінансові ресурси між постійним і непостійним персоналом, профспілками і керівництвом, формальними і неформальними групами, а також між структурними підрозділами.
<i>Організаційні конфлікти</i>	Виникати через різноманітні причини, такі як розбіжності в цілях, значеннях, інтересах, методах роботи, стилів керівництва, непорозуміння або навіть особистих конфліктів між співробітниками.

Джерело: складено автором за джерелом [21]

Організаційний конфлікт - це будь-який конфлікт, що проявляється в організаціях як інтегрованих системах, одна з найпоширеніших форм людської взаємодії. Тому для розуміння організаційного конфлікту можна звернутися до конфліктології загалом і теорій соціального конфлікту зокрема, які враховують особливості організації як системи. Водночас, організаційні конфлікти слід відрізняти від інших типів, щоб уникнути перенесення особистих стосунків на організаційні відносини або підміни вражень та зрозуміти справжні причини конфлікту [2].

Історія людства з античних часів свідчить, що конфлікти існували завжди і будуть існувати, доти, поки існує взаємодія між людьми. Конфлікти виникають внаслідок природної складності людських взаємин та особливостей діяльності організацій. Різноманітні ситуації конфліктів іноді можуть нанести серйозні збитки економічній сфері, призвести до значних втрат ресурсів організацій [18].

В області наукових досліджень та управлінських шкіл менеджменту конфлікт став предметом активного аналізу. Деякі дослідники, розглядали конфлікт як негативне явище, що виражається у різних формах агресії, ворожнечі, війни, протистояння та залякування. Прояви конфлікту, за словами дослідників, можуть призвести до руйнування досягнутої рівноваги та завдати шкоди функціонуванню соціально-економічної системи.

Одночасно вважалося можливим запобігти конфліктам та уникнути їх негативних наслідків за допомогою створення чітких цілей, завдань та норм, а також раціональних управлінських структур. Вебер підкреслював, що ефективне управління може сприяти зменшенню можливості конфліктів і сприяти конструктивному вирішенню виникаючих проблем.

Незважаючи на те, що існує безліч визначень та інтерпретацій поняття «конфлікт» загалом і пов'язаних з ним категорій, нас цікавлять ті особливості і елементи інтерпретації, які є важливими для управління конфліктами у бізнесі.

Конфлікти є загально поширеним явищем у більшості сучасних організацій. Це обумовлено тим, що кожна людина, яка працює в організації, має свої власні цілі, прагнення, інтереси та особистість. У загальному розумінні, конфлікт - це розбіжність між двома або більше сторонами (як організаціями, так і окремими особами) [10].

Управління конфліктами визначається як здатність керівника бачити і розуміти конфліктні ситуації та вживати запобіжні заходи для їх вирішення. Ця сфера діяльності є однією з найбільш актуальних і важливих для керівників. Це пов'язано з тим, що успіх у вирішенні конфліктних ситуацій і успішна управлінська діяльність керівника в цілому залежить від його вміння ефективно розв'язувати конфлікти.

Більшість вчених вважають, що конфлікти - це негативне явище, якого слід уникати, наскільки це можливо [11]. Однак слід визначити, що є як і позитивні характеристики конфлікту, так і негативні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Позитивні та негативні характеристики управлінських конфліктів

Позитивні характеристики	Негативні характеристики
Надає можливість висловити власні ідеї	Конфлікти можуть задовольняти індивідуальні потреби
Відкриває різні перспективи та більше варіантів у питаннях	Конфлікти можуть негативно впливати на досягнення цілей як окремої людини, так і організації в цілому
Надає додаткову інформацію	Конфлікти майже завжди супроводжуються погрозами, ворожістю та непорозуміннями

Джерело: складено автором за джерелом [16]

Управління конфліктами може бути використане на користь організації. Таким чином, можна зробити висновок, що конфлікти - це боротьба між суперниками, що виникає через брак влади або засобів задоволення цінностей. Мостенська Т.Л. та Юрій Е.О. [17] розрізняють наступні два види конфліктів.

Важливо розуміти, не всі конфлікти чітко поділяються на ці два типи. Деякі конфлікти можуть мати елементи обох типів. Також, важливо правильно визначити тип конфлікту, щоб вибрати найефективніший спосіб його вирішення. Види конфліктів наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Види конфліктів

Вид конфліктів	Пояснення
<i>Конфлікт як засіб для досягнення певної мети</i>	Цей тип конфлікту використовується для досягнення конкретного результату, наприклад, зміни поведінки, отримання ресурсів або прийняття рішення.
	Сторони конфлікту чітко розуміють свою мету і готові до переговорів, щоб її досягти.
	Цей тип конфлікту може бути конструктивним, якщо він ведеться етично і з повагою до сторін.
<i>Конфлікт як самоціль</i>	Цей тип конфлікту не має чіткої мети, окрім вираження гніву, ворожості або суперництва.
	Сторони конфлікту можуть бути не готові до переговорів або компромісу.
	Цей тип конфлікту часто є деструктивним і може призвести до негативних наслідків для всіх сторін.

Джерело: складено автором за джерелом [17]

Зміни в зовнішньому середовищі, складні організаційні та комунікаційні структури, зростаюча конкуренція, невизначеність на різних ринках, кризові ситуації, боротьба за ринки та ресурси, а також політичне протистояння — усе це сприяє виникненню конфліктів. Організації мають моніторити ці чинники та адаптуватися до них. Але також важлива є суб'єктивна сторона конфліктів, така як неприйняття спільних вигод, впевненість у своїх цілях та ідеалах, асиметрія корпоративної культури та байдужість керівників до конфліктних ситуацій. Це може призвести до серйозних втрат [23].

Тому керівництво організації активно виявляє та управляє конфліктами, навіть спровокувавши їх, щоб вирішити управлінські проблеми і досягти позитивних результатів.

Позднякова Л.О. [23] запропонувала шість функцій управлінських конфліктів, що наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Функції управлінських конфліктів

№	Функція	Пояснення
1	<i>Системоутворююча</i>	У процесі управління конфліктами виникають нові ефективні організаційні структури, формуються соціальні групи, а також створюються формальні та неформальні організації, що мають системні властивості.
2	<i>Регулююча</i>	У процесі конфлікту керівництво установи та органи державної влади змушені регулювати існуючу конфліктну ситуацію (норми, інститути та організації), а також розробляти шляхи та засоби запобігання дисфункціональним конфліктам та їх наслідкам.
3	<i>Інноваційна</i>	Конфлікт створює конкуренцію та змагальність в управлінській діяльності, що мотивує менеджерів застосовувати нові методи та прийоми управління і постійно шукати шляхи вдосконалення і розвитку власної діяльності, стаючи джерелом інноваційних змін та раціональних перетворень у управлінській діяльності компанії.
4	<i>Ідентифікаційна</i>	У процесі конфлікту виявляються приховані цілі, інтереси, мотивації та ресурси сторін, що сперечаються. Крім того, стають відомими факти, які свідчать про конкретні проблеми та необхідність термінових заходів щодо їх усунення, що можуть бути виявлені та оцінені дослідником. Ідентифікаційна функція допомагає виявити причини конфлікту, напрямок розвитку конфліктної ситуації тощо.
5	<i>Мобілізуюча</i>	Інтенсивне використання наявних ресурсів, підходів та ідей з метою зменшення кількості та рівня дисфункціональних наслідків.
6	<i>Накопичувальна</i>	Під час управлінських конфліктів активізується діяльність менеджерів, накопичується певний управлінський досвід, формуються нові типи компромісів і поступок.

Джерело: складено автором за джерелом [23]

Конфлікти можуть мати різні наслідки на управління та менеджмент у підприємствах, включаючи як позитивні, так і негативні. Це вимагає не лише чіткого розуміння концепції конфлікту та інших теоретичних аспектів, але й розробки практичних стратегій управління конфліктами з метою зменшення

негативних наслідків і збільшення позитивних результатів для організації. Ефективне управління конфліктами важливе для забезпечення оптимального балансу між інтересами різних сторін, що допомагає підвищити ефективність та стабільність функціонування організації.

У підрозділі 1.1 було проведено аналіз поняття конфлікту та його різноманітних виявів. За результатами цього аналізу, у розділі 1.2 планується дослідження причин, що лежать в основі виникнення конфліктів, та їхніх потенційних наслідків в організаційному контексті. Подальше встановлення взаємозв'язку між типами конфліктів і їхніми кореневими причинами має на меті сприяти кращому розумінню динаміки конфліктів у внутрішньому житті організації та виявленню шляхів їх вирішення або мінімізації впливу на діяльність організації.

1.2. Причини та наслідки конфліктів в організації

У більшості випадків керівники припускають, що основною причиною конфліктів є особистісні протиріччя. Однак аналіз показує, що відповідальність треба перекласти на інші фактори. Для того, щоб ефективно керувати конфліктними ситуаціями, спочатку необхідно визначити основні типи конфліктів, їх причини та процес вирішення.

Однією з причин конфліктів є обмежені ресурси. Нестача ресурсів, таких як гроші, час та обладнання, є поширеним джерелом конфліктів. Конкуренція між людьми та відділами за обмежені ресурси може призводити до напруги. Наприклад, в сучасному бізнесі ноутбуки та інші гаджети є дорогими ресурсами, які деякі компанії виділяють своїм працівникам за потребою. Якщо одна група працівників має доступ до таких ресурсів, а інші - ні, можуть виникати конфлікти між ними або між ними та керівництвом (рис. 1.2).

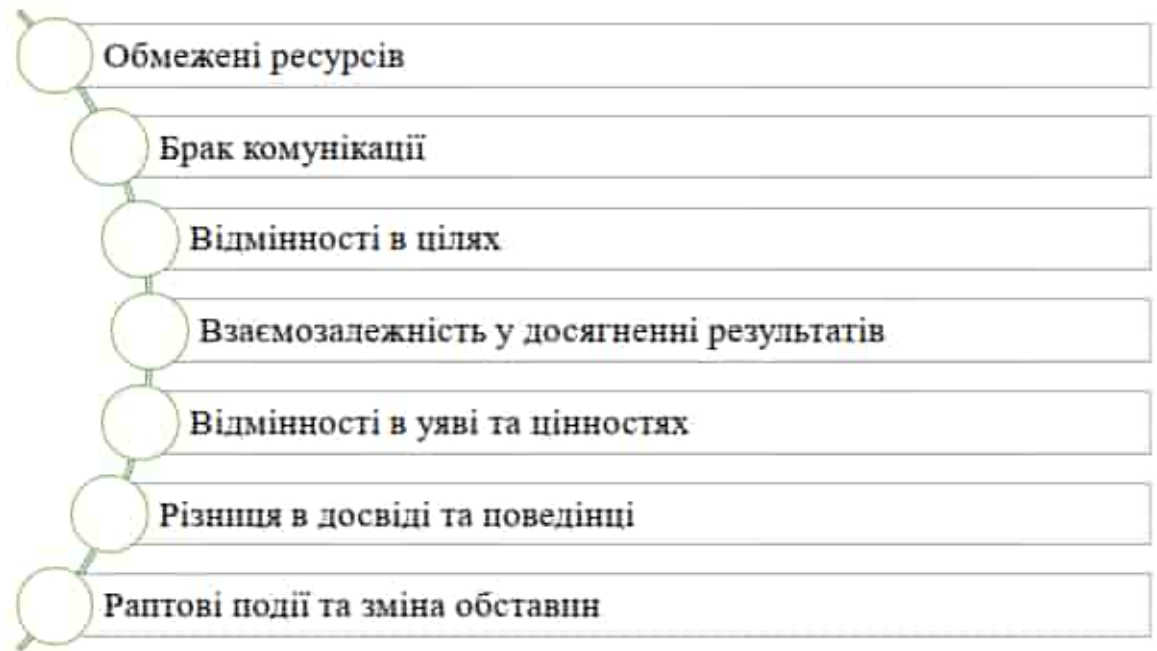


Рис. 1.2. Основні причини конфліктів

Джерело: складено автором джерелом [22]

Технічні спеціалісти можуть вважати, що ці пристрої необхідні для підвищення продуктивності, у той час як інші працівники, які працюють з клієнтами, наприклад, торгові представники, можуть стверджувати, що ці пристрої важливі для того, щоб справити гарне враження на клієнтів. Це стає джерелом конфлікту, з яким стикаються багато компаній, оскільки критичні ресурси часто обмежені.

Конфлікт може виникнути через незначні, невідомі комунікаційні проблеми, такі як втрачені електронні листи або невідповідь на телефонні дзвінки. Надання зворотного зв'язку - ще одна ситуація, коли щось з найкращими намірами може швидко перетворитися на конфліктну ситуацію. Під час спілкування слід спрямовуватися на поведінку та її наслідки, а не на особу. Наприклад, якщо Майкл постійно запізнюється на зустрічі, ви можливо вважаєте, що це погано ставиться до роботи, але ви не знаєте, як саме Майкл ставиться до роботи. Однак ви можете висловити те, як його поведінка впливає на вас. Наприклад, ви можете сказати: «Коли Майкл запізнюється на зустрічі,

я відчуваю, що мій час витрачається даремно». Майкл не може заперечити цього, оскільки це факт впливу його поведінки на вас. Ви можете висловити свої почуття, але не може його заперечити, бо це ваша власна правда. Єдине, що може сказати Майкл, це те, що він не мав наміру чинити такий вплив, і якщо це так, ви можете обговорити його поведінку.

Конфлікти виникають тоді, коли обидві сторони вважають свої цілі взаємовиключними. У сфері організації несумісність цілей часто виникає через різницю у винагороді між менеджерами різних відділів. Наприклад, бонус менеджера з продажу може залежати від обсягу його чи її продажів для компанії. В результаті менеджери з продажу можуть стимулювати «додаткові послуги», такі як швидка доставка клієнтам, щоб збільшити обсяг продажів. З іншого боку, винагорода транспортного менеджера може залежати від того, скільки компанія заощадить на транспортних витратах. У такій ситуації, оскільки швидка доставка призводить до збільшення витрат, метою може бути її уникнення. Якщо компанія не вирішить конфлікт, змінивши структуру винагороди, обидві сторони будуть протистояти одна одній. Наприклад, якщо бонуси будуть базуватися на прибутку від продажів, а не просто на грошовій вартості, то вартість швидкої доставки буде враховуватися разом з вартістю продажів. Якщо вартість продажу достатньо велика, швидка доставка може мати сенс, і в цьому випадку обидві сторони підтримають її. З іншого боку, якщо прискорення зменшує вартість продажу, обидві сторони не будуть підтримувати додаткові витрати [4].

Ще однією причиною конфлікту є взаємозалежність завдань, тобто коли досягнення мети вимагає опори на інших для виконання своїх завдань. Наприклад, якщо потрібно створити рекламу для продукту, довіряємось креативній команді, яка розробить слова та макет, фотографам та відеооператорам, що створюють візуальні ефекти, медіа-баєрів, які придбають рекламний простір, і так далі. Успіх мети, яка полягає в публікації або трансляції реклами, залежить від роботи цих інших.

Відмінності в цінностях можуть стати джерелом конфлікту в організаціях, оскільки люди формують свої погляди на ситуацію під впливом своїх бажань досягнення певних мет. Замість об'єктивної оцінки ситуації, вони можуть враховувати лише ті аспекти, варіанти або погляди, які відповідають інтересам їхньої групи чи їхнім особистим потребам. Наприклад, підлеглі можуть вважати, що вони завжди мають право висловлювати свою думку та брати активну участь у прийнятті рішень, оскільки це підвищує їхню мотивацію та відчуття власної цінності. У той же час, керівники можуть ставити більший акцент на авторитеті та виконанні вказівок без обговорення, оскільки вони вважають, що це сприятиме ефективному функціонуванню організації.

Кожен працівник має свій унікальний досвід, який впливає на його спосіб дії та сприйняття ситуацій. Різні рівні досвіду та різниця у здібностях можуть призвести до конфліктів в робочих колективах. Наприклад, досвідчений співробітник може вважати, що йому не потрібно дотримуватися всіх робочих процедур, оскільки він добре знає свою справу і може швидше та ефективніше виконувати завдання. У той же час, новачок, який ще не має достатнього досвіду, може відчувати потребу в більшій структурованості та підтримці в робочих процесах [28].

Такі ситуації можуть спричинити конфлікти в організації через несподіваність і невпевненість, які вони можуть викликати серед співробітників. Коли виникають неочікувані ситуації або змінюються обставини, співробітники можуть почувати себе вразливими або невпевненими у майбутньому, що може призвести до напруженості та конфліктів.

Причини організаційних конфліктів можуть мати об'єктивні та суб'єктивні фактори. Об'єктивні причини поділяються на об'єктивні та організаційно-управлінські. А суб'єктивні – соціально-психологічні та особистісні.

Об'єктивними причинами внутрішньо-організаційних конфліктів вважаються ситуації соціальної взаємодії між людьми, що призводять до зіткнення ідей, інтересів і цінностей. Різні автори виділяють різні чинники у цій сфері [28]. Об'єктивні причини виникнення конфліктів наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Об'єктивні причини виникнення конфліктів

Фактори	Визначення
<i>Обмеженість ресурсів</i>	Нестача ресурсів, таких як матеріальні цінності, час, інформація, може призвести до конкуренції між людьми та групами, що може призвести до конфлікту.
<i>Розходження в цілях</i>	Коли люди або групи мають різні цілі, це може призвести до розбіжностей у думках і поведінці, що може призвести до конфлікту.
<i>Відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи</i>	Коли немає чітких і зрозумілих критеріїв оцінювання роботи, це може призвести до несправедливої оцінки та почуття образи, що може призвести до конфлікту.
<i>Нестача життєво-важливих благ</i>	Коли людям не вистачає таких необхідних речей, як їжа, вода, житло, це може призвести до розпачу та агресії, що може призвести до конфлікту.
<i>Несправедливий розподіл благ</i>	Коли блага розподіляються нерівномірно, це може призвести до почуття несправедливості та обурення, що може призвести до конфлікту.
<i>Незадовільні комунікації</i>	Коли люди не спілкуються ефективно, це може призвести до непорозумінь, недовіри та конфліктів.
<i>Неправильне використання нормативних процедур</i>	Коли правила та процедури не використовуються правильно, це може призвести до несправедливості та конфліктів.

Джерело: складено автором за джерелом [28]

Організаційно-управлінські причини виникають через невдалий вибір керівником методів регулювання виробничої діяльності та класифікуються кількома факторами, які представлені у таблиці 1.6.

Ці фактори можуть мати значний вплив на продуктивність роботи та загальну атмосферу в колективі.

Таблиця 1.6

Організаційно-управлінські причини виникнення конфліктів

Фактори	Визначення
<i>Структурно-організаційні</i>	Помилки в структурі організації, такі як нечітка ієрархія або дублювання функцій, можуть призвести до конфліктів.
<i>Функціонально-організаційні</i>	Неефективна координація та співпраця між різними підрозділами або відділами організації можуть призвести до конфліктів.
<i>Особистісно-функціональні</i>	Коли люди не відповідають посаді, яку вони обіймають, або коли їхні особисті якості не відповідають вимогам роботи, це може призвести до конфліктів.
<i>Ситуативно-управлінські</i>	Помилки в управлінні, такі як прийняття необґрунтованих рішень або нездатність вирішити проблеми, можуть призвести до конфліктів.

Джерело: складено автором за джерелом [28]

До соціально-психологічних причин відносять:

- природне зіткнення інтересів;
- конфлікт цінностей;
- втрата та перекручування інформації;
- розбалансованість рольової взаємодії.

Особистість має вирішальний вплив на поведінку людей в конфлікті. Саме потреби, погляди, звички, спосіб мислення, досвід вирішення проблем та поведінкові маркери є визначальними факторами, що впливають на поведінку людей в конфлікті. Все це виявилось ключовими факторами запобігання розвитку конфлікту та його трансформації в екстремальні та емоційні форми, а також зниження ймовірності виникнення міжособистісних та міжгрупових конфліктів. Вони виявилися ключовими факторами зниження ймовірності виникнення міжособистісних і міжгрупових конфліктів [12].

Загалом, як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники виступають причинами та стимулами для залучення людей до конфлікту. Енергія конфлікту створюється і підтримується як реальними, так і уявними джерелами.

Перед початком вирішення конфлікту в організації необхідно провести діагностику, щоб визначити основні аспекти конфлікту, його причини, а також очікування та прагнення сторін конфлікту. Вирішення конфлікту в організації

- це процес спільної діяльності учасників, спрямований на припинення конфлікту та вирішення проблем, які його спричинили. Однак вирішальну роль у цьому процесі відіграє керівник організації. Керівники всіх рівнів зацікавлені як у підтримці конструктивних конфліктів, які сприяють позитивній функціональній роботі, так і в уникненні деструктивних конфліктів, які негативно впливають на загальну ефективність організації.

Соціальні конфлікти мають суперечливі наслідки, які важко однозначно оцінити. З одного боку, вони можуть порушувати соціальні структури та призводити до втрат важливих ресурсів. Крім того, конфлікти можуть викликати напруженість у суспільстві та призводити до негативних наслідків, таких як розколи та ворожнеча.

З іншого боку, соціальний конфлікт може виступати як механізм вирішення проблем та покращення умов для певних соціальних груп. Він може стимулювати переговори та пошук компромісів, сприяючи досягненню соціальної справедливості та розвитку суспільства.

Соціальні конфлікти також можуть служити способом об'єднання груп та формування колективної свідомості. Вони можуть сприяти мобілізації громадян та активізації їхньої участі в політичному та соціальному житті.

Однак, через суперечливість наслідків соціальних конфліктів, немає єдиного погляду на те, чи є вони корисними чи шкідливими для суспільства. Деякі соціологи вважають, що конфлікт може бути продуктивним і сприяти розвитку суспільства, тоді як інші дивляться на нього як на деструктивний феномен, що порушує стабільність та гармонію у суспільстві.

Зазвичай, кожен керівник старається уникнути будь-яких конфліктних ситуацій у колективі. Це зрозуміло, оскільки конфлікт, як правило, призводить до погіршення взаємин, втрати взаєморозуміння та довіри серед працівників, зниження продуктивності роботи і т. д.

Існує п'ять стадій розвитку конфліктів в організації, які наведені на рис. 1.3.

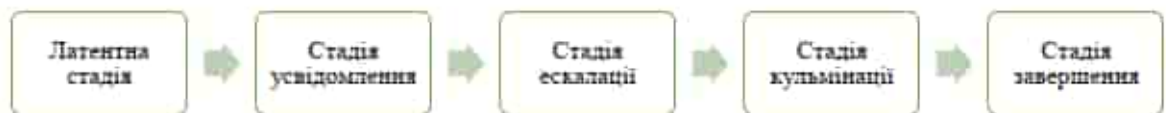


Рис. 1.3. Стадії розвитку конфліктів в організації

Джерело: складено автором за джерелом [16]

Від того, наскільки успішне буде управління конфліктом, залежить, чи матимуть його наслідки позитивний чи негативний вплив, що в свою чергу визначатиме можливість виникнення подібних конфліктів у майбутньому. Функціональна реакція може зменшити ймовірність конфліктів, тоді як дисфункціональне керування може сприяти їхньому загостренню.

Функціональні наслідки конфліктів можуть бути дуже різноманітними. Один з можливих результатів полягає в тому, що проблема може бути вирішена способом, який прийнятний для всіх сторін, що сприяє залученню людей до вирішення проблеми. Це мінімізує труднощі у впровадженні рішень та може уникнути ворожості та обурення, які можуть виникнути внаслідок примусових заходів.

Інший функціональний результат полягає в тому, що сторони стають більш схильними до співпраці, а не до антагонізму, що може запобігти подальшим конфліктам у майбутньому. Крім того, конфлікт може допомогти зменшити ймовірність групового мислення та синдрому покірності, що стимулює членів групи до активної участі у вирішенні проблем.

Управління конфліктами починається з їхнього передбачення та розуміння причин, що призводять до них. Це дозволяє уникнути або мінімізувати негативні наслідки конфлікту. Найбільш ефективними є ті керівники, які запобігають конфліктам чи розв'язують їх на початковому етапі.

Проте, якщо конфліктом не керувати або керувати ним неефективно, можуть виникнути дисфункціональні наслідки, такі як незадоволеність,

низький моральний дух, підвищена текучість кадрів та зниження продуктивності. Також може спостерігатися зниження майбутньої співпраці, збільшення непродуктивної конкуренції між групами, сприйняття інших сторін як «ворога», а також придушення взаємодії та комунікації між конфліктуючими сторонами. Ці наслідки можуть призвести до ворожості між сторонами та відхилення фокусу від реальної проблеми до бажання перемоги в конфлікті.

Нагаєв В. М. [18] визначив позитивні та негативні наслідки конфлікту (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Позитивні та негативні наслідки конфліктів

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами	Значні емоційні та матеріальні втрати, пов'язані з участю у конфлікті
Оцінка потенціалу сторін-супротивників	Надмірна увага до конфлікту, що негативно впливає на продуктивність
Консолідація колективу у відповідь на зовнішні труднощі	Вороже ставлення до переможених
Конфлікт як джерело інновацій, що спонукає до змін і просуває розвиток	Плинність кадрів, зниження рівня дисципліни та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі
Поліпшення нормативної бази та впровадження нових правил і процедур	Після завершення конфлікту спостерігається зменшення рівня співпраці між частиною робітників
Виявлення управлінських проблем у внутрішній організації	Складний і тривалий процес відновлення бізнес-відносин

Джерело: складено автором за джерелом [18]

Висвітливши причини та можливі наслідки конфліктів в даному підрозділі, подальший аналіз у наступному підрозділі буде спрямований на вивчення механізмів управління конфліктами та їх ефективної мінімізації в організаційному середовищі. Розгляд таких механізмів дозволить краще зрозуміти природу конфліктних ситуацій та впливати на них з метою

забезпечення сприятливого та продуктивного розвитку підприємства.

1.3. Механізм управління конфліктами та мінімізація в організації

Управління конфліктами - це спрямований на досягнення цілі вплив на ефективне вирішення причин, що спричинили конфлікт, або на корекцію поведінки учасників конфлікту. Іншими словами, управління конфліктами означає будь-яке втручання в конфлікт на різних його етапах [16].

Метою управління конфліктами є запобігання негативному розвитку подій. Часто використовується термін «управління конфліктом».

Управління конфліктом - це компроміс з конфліктом, який визнається як тимчасове або часткове рішення. Отримане «рішення» або компроміс часто є тимчасовим і нестійким, оскільки першопричини конфлікту залишаються невирішеними [14].

Цей процес передбачає систематичне виявлення конфліктних ситуацій, детальний аналіз причин і характеру конфлікту та визначення ефективних методів його вирішення.

Використання різних методів сприяння, запобігання та управління конфліктами може допомогти досягти позитивних результатів у вирішенні проблем та зміцненні співпраці в організації.

Однак кожна конфліктна ситуація є унікальною, тому необхідно враховувати індивідуальні підходи та організаційні обставини. Тільки комплексний і системний підхід до управління конфліктами може забезпечити ефективне функціонування та стабільність в організаційному середовищі.

Етапи управління конфліктами в організації зазначені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Етапи управління конфліктами в організації

1 етап. Визначення наявності конфліктної ситуації		
Виявляється за зовнішніми ознаками конфлікту: високий оборот кадрів, обмежена взаємодія в колективі, напруженість у міжособистісних відносинах, падіння продуктивності праці та інші подібні прояви.		
2 етап. Аналіз конфлікту		
На цьому етапі здійснюється аналіз прямих та опосередкованих учасників конфлікту, їхніх цілей, мотивів та характеру взаємодії між ними. Визначається об'єкт суперечностей (привід до конфлікту) та його справжні причини. Також проводиться оцінка впливу наслідків конфлікту на результати діяльності окремого колективу та підприємства в цілому.		
3 етап. Визначення шляхів урегулювання конфліктної ситуації		
Стимулювання конфліктів застосовується у випадках, коли вони мають конструктивний характер і призводять до позитивних результатів. Це може включати вирішення постійних проблем, генерацію нових ідей для співпраці та вирішення завдань, а також покращення морального клімату в колективі.	Превенція конфліктів застосовується у випадках дисфункціональних (деструктивних) конфліктів, які призводять до порушення нормального ходу виробничих процесів, завдання збитків, погіршення трудової дисципліни, підвищення рівня емоційного напруження серед працівників та зменшення рівня виробничої ефективності.	Регулювання конфлікту використовується з метою послаблення його інтенсивності, запобігання його подальшому поширенню та вирішення проблеми з мінімальними втратами. Це стає необхідним у випадках, коли профілактичні заходи виявились недостатніми для усунення конфлікту або коли конфліктна ситуація була виявлена занадто пізно.
4 етап. Вирішення конфлікту		
На цьому етапі передбачається зменшення напруги між конфліктуючими сторонами, досягнення згоди щодо способів вирішення проблемної ситуації та нормалізація відносин між учасниками.		

Джерело: складено автором за джерелами [2, 3, 6, 24]

Управління конфліктами відображає здатність менеджерів ідентифікувати, аналізувати та вирішувати конфліктні ситуації. Управлінська діяльність у цій сфері включає наступні етапи [31]:

1. Розпізнавання конфлікту та первинна оцінка ситуації.
2. Дослідження конфлікту та виявлення його причин.
3. Пошук інноваційних шляхів вирішення конфлікту.

4. Впровадження організаційних заходів, спрямованих на подолання конфлікту.

5. Цей процес передбачає активну участь менеджерів у виявленні, аналізі та вирішенні конфліктних ситуацій для забезпечення ефективного функціонування організації.

Сучасна конфліктологія розрізняє два основних типи вирішення конфліктів в організаціях [16] (рис. 1.4):

1. Авторитарний тип вирішення конфліктів включає в себе використання влади для прийняття рішень. Цей підхід застосовується у певних випадках.

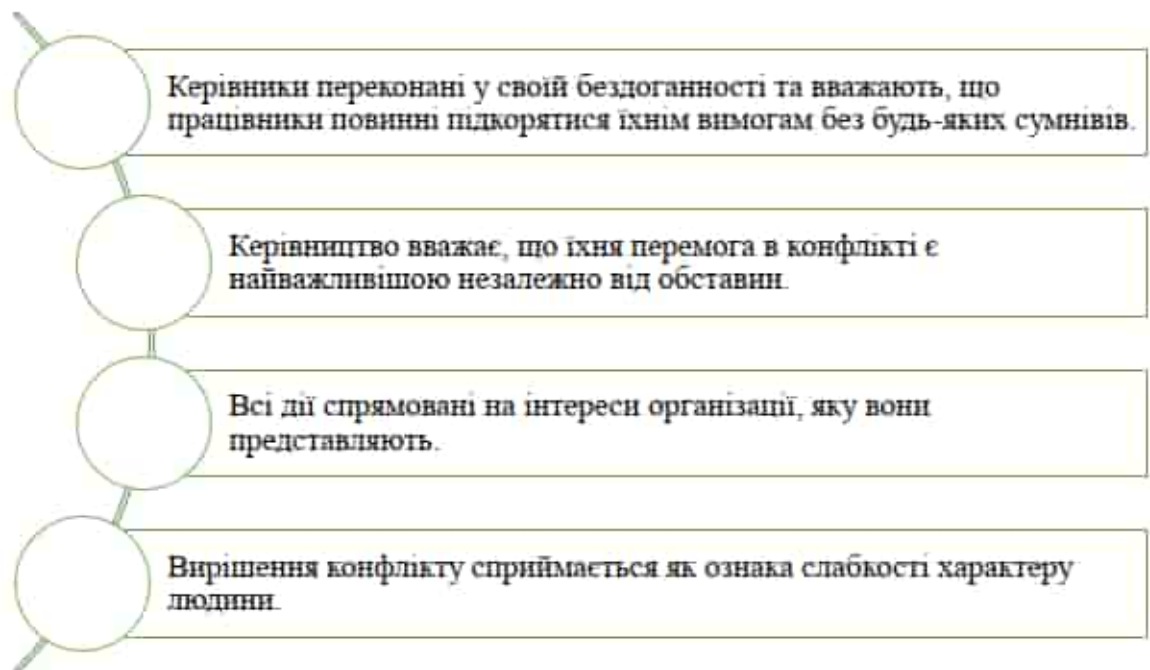


Рис. 1.4. Авторитарний тип вирішення конфліктів.

Джерело: складено автором за джерелом [16]

У цьому типі використовуються такі методи:

- переконання та нав'язування за допомогою авторитету та позиції влади;
- примусове вирішення непокінаних інтересів з метою зближення сторін та зменшення напруги;

- перевага надається певним структурам, таким як профспілки тощо.

Основною перевагою авторитарних методів є економія часу, але основним недоліком є те, що конфлікт не вирішується повністю, його причини не усуваються, і він може повторюватися.

2. Партнерський тип вирішення конфліктів базується на конструктивних методах співпраці (рис. 1.5).

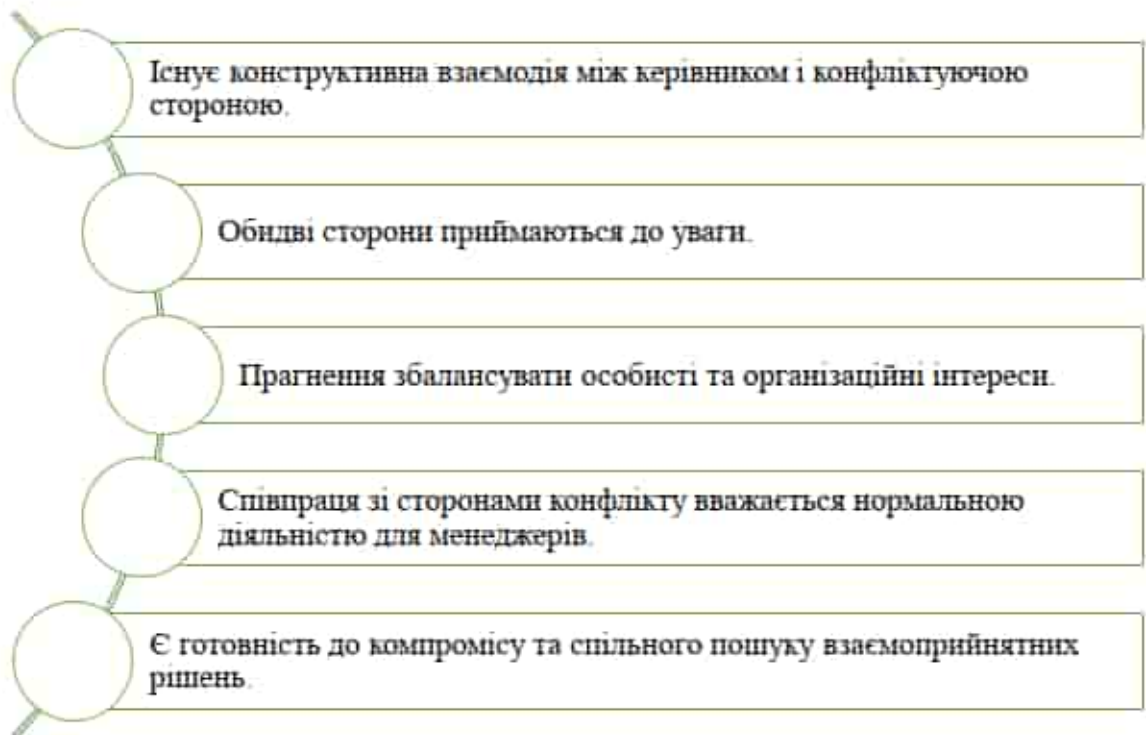


Рис. 1.5. Партнерський тип вирішення конфліктів.

Джерело: складено автором за джерелом [16]

Партнерський тип вирішення спорів має свої переваги. Він наближений до вирішення основної проблеми та може знайти спільний фактор, що об'єднує сторони. Це означає, що можливо вдасться задовольнити інтереси сторін, хоча, можливо, й не завжди повністю.

Щодо непорозумінь в організаціях, то розрізняють три різні способи регулювання трудових конфліктів [27]. Три способи регулювання конфліктів в організації наведено на рис. 1.6.

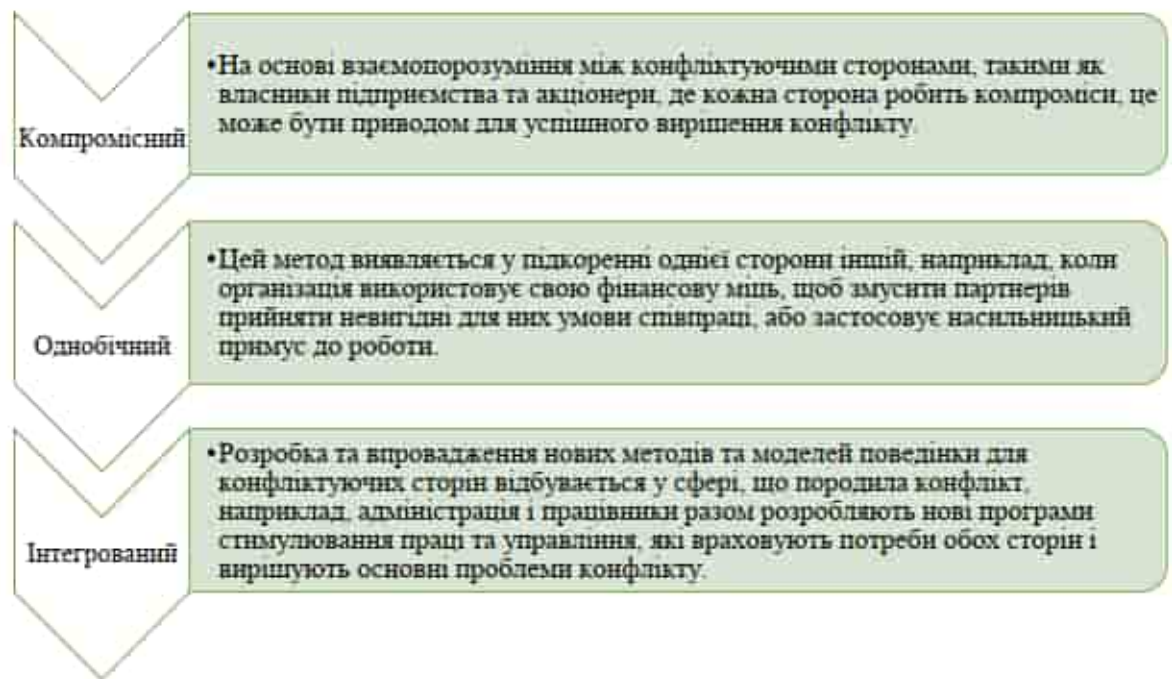


Рис. 1.6. Три способи регулювання конфліктів в організації.

Джерело: складено автором за джерелом [27]

Дуткевич Т. В. пропонує чотири стратегії управління конфліктною ситуацією: запобігання (усунення причини конфлікту), придушення (зменшення чисельності конфліктуючих сторін та розробка правил, що регулюють їх взаємовідносини), відтермінування (застосування тимчасових заходів для послаблення конфлікту з метою його подальшого вирішення) та розв'язання [7].

Глазкова І.Я. [5] визначила такі методи управління конфліктами, які можна класифікувати за шістьма стратегіям:

1. Взаємоконтрольна стратегія, що базується на здатності обох сторін контролювати конфлікт.
2. Стратегія підтримки робочих процесів передбачає розуміння взаємозв'язків та методів взаємодії між учасниками конфлікту.
3. Соціально-лікувальна реакція спрямована на вирішення проблем на особистому рівні.
4. Стратегія посередництва використовується, коли обидві сторони стають неспроможними співпрацювати для вирішення конфлікту.

5. «Суддя-арбітр» пропонує готове рішення для сторін.
6. Примусове втручання відбувається незалежно від волі учасників, проте застосування сили, як правило, обмежується областю розбіжностей.

Конфлікти є неминуchoю частиною організаційного життя. Вони можуть виникати з різних причин, таких як різниця в думках, цілях, цінностях або ресурсах. Хоча конфлікти можуть мати негативні наслідки, такі як зниження продуктивності, морального духу та співпраці, вони також можуть бути джерелом інновацій та змін.

Вибір методу для вирішення конфлікту залежить від багатьох факторів, таких як: серйозність конфлікту, взаємовідносини між учасниками, культура організації тощо.

Вирішення конфліктів є важливою навичкою для всіх членів організації. Розуміння різних методів вирішення конфліктів та наявність навичок для їх ефективного використання може допомогти людям вирішувати конфлікти конструктивно та позитивно впливати на організацію.

Висновки до розділу 1

У цьому підрозділі було досліджено природу та управління конфліктами в організаціях. Конфлікти становлять невід'ємну складову будь-якої організації, і для досягнення ефективного управління важливо розуміти їх причини та наслідки.

1. Конфлікт можна визначити як зіткнення між двома або більше сторонами, у яких існують несумісні цілі, інтереси або позиції. Різні типи конфліктів включають внутрішньо-особистісні, міжособистісні, індивідуально-групові, міжгрупові та організаційні конфлікти.

2. Основні причини конфліктів включають обмежені ресурси, несумісність цілей, взаємозалежність завдань, відмінності в цінностях, різницю в досвіді та здібностях, невизначеність та зміни. Наслідки конфліктів можуть бути як позитивними, так і негативними, включаючи підвищення

креативності, прийняття кращих рішень, зміцнення командного духу, а також зниження продуктивності, плинність кадрів та шкоду репутації.

3. Ефективне управління конфліктами є важливим для досягнення оптимального балансу між інтересами різних сторін. Існує декілька стратегій управління конфліктами, таких як уникнення, пристосування, компроміс, перемога та співпраця. Вибір стратегії управління конфліктом залежить від конкретної ситуації.

4. Конфлікти є невід'ємною частиною будь-якої організації, але ними можна ефективно управляти. Розуміння причин та наслідків конфліктів, а також знання різних стратегій управління конфліктами, допоможе керівникам та співробітникам мінімізувати негативні наслідки конфліктів та використовувати їх для досягнення позитивних результатів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ “АТБ-МАРКЕТ”

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ “АТБ-Маркет”

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» (далі ТОВ “АТБ-Маркет”) - це українська роздрібна мережа продуктових магазинів, яка забезпечує стабільне функціонування виробничого процесу та проведення ефективної цінової політики. Основні характеристики підприємства представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ “АТБ-Маркет”

Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	Україна, 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40
Дата реєстрації	19.07.1999
Вид діяльності	
Основний	Інший
47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	46.34 Оптова торгівля напоями 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Уповноважена особа	Шаповалова Наталія Анатоліївна
Код ЄДРПОУ	30487219

Джерело: складено автором за джерелом [19]

Заснована у 1993 році, компанія систематично розширює свою торговельну мережу, ставши найбільшою в Україні, і демонструє вражаючі темпи зростання протягом останнього десятиліття в національній торговельній сфері

У 1998 році підприємство було перейменовано на ТОВ «АТБ-Маркет», цю назву компанія отримала від скорочення аббревіатури «АгроТехБізнес», відтоді всі магазини мережі працюють під новою назвою та форматом.

ТОВ «АТБ-Маркет» має централізовану організаційну структуру з чіткою ієрархією підпорядкування.

По-перше, це центральний офіс. Він відповідає за стратегічне планування, маркетинг, закупівлі, логістику, фінанси та інші корпоративні функції.

По-друге, регіональні дирекції. Вони відповідають за операційну діяльність магазинів у певному регіоні. Останнє, це магазини. Вони є основними ланками торговельної мережі та безпосередньо обслуговують покупців.

Зазначена нижче організаційна структура підприємства є доволі ефективною, оскільки на регіональному рівні рішення приймаються спеціалізованою командою, а на територіальному рівні діють кілька рівнів контролю.

Переваги цієї функціональної структури включають:

- багаторівневий контроль рішень;
- висококваліфікований персонал;
- зменшення ризику помилкових рішень.

Завдяки чітко визначеній ієрархії, кожен підрозділ та співробітник знає свої функції та за що несе відповідальність, що мінімізує дублювання роботи та сприяє ефективній комунікації.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» наведена на рис. 2.1.

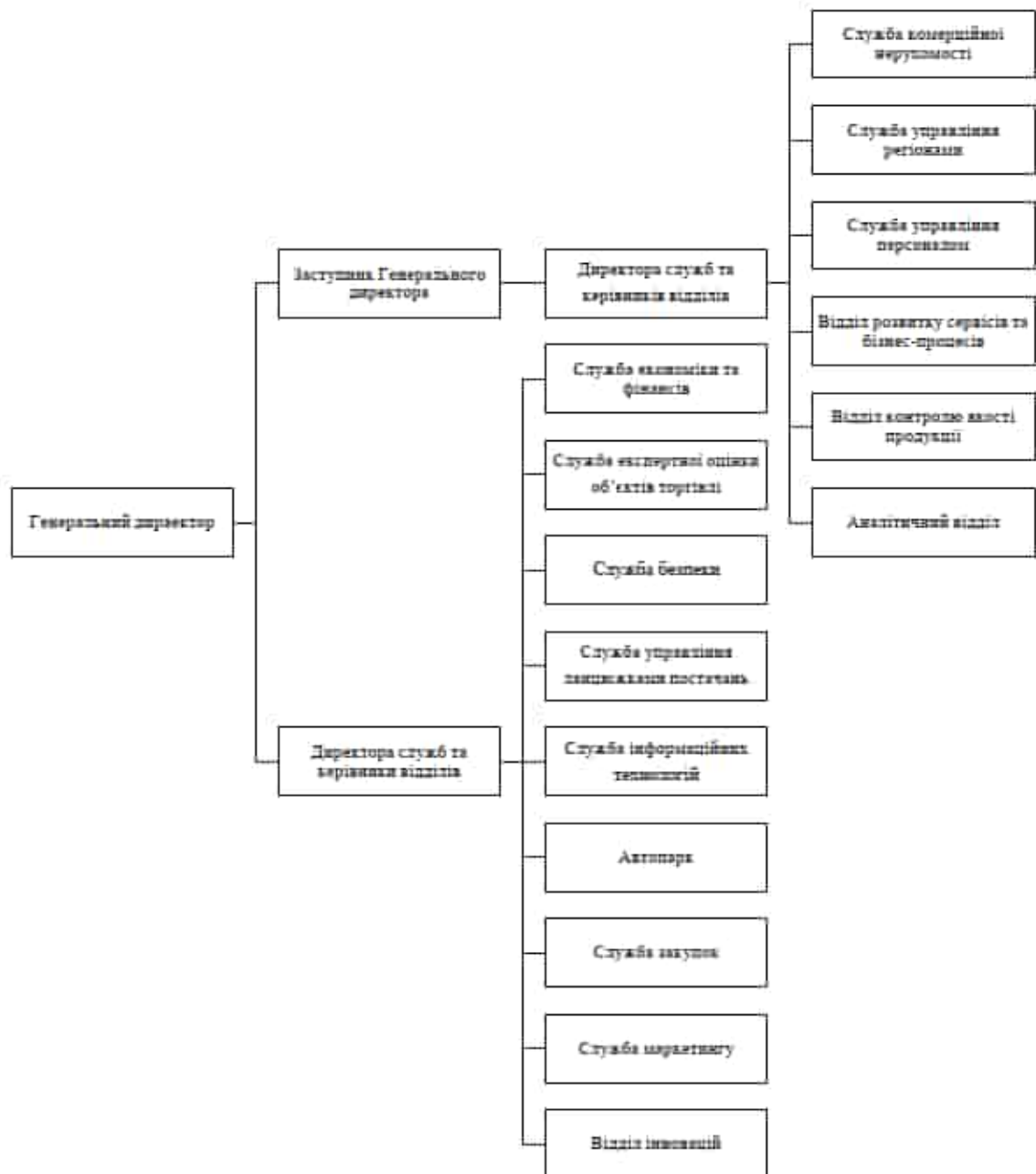


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет».

Джерело: складено автором за джерелом [13]

Протягом 25 років компанія виросла у найбільшу мережу роздрібної торгівлі національного масштабу. На початок 2023 року мережа «АТБ-Маркет» нараховувала 1116 магазинів у 274 населених пунктах 24 областей України, і продовжує демонструвати вражаючі темпи росту.

Внаслідок російської агресії станом на поточний момент ТОВ «АТБ-Маркет» має 79 магазинів, які знаходяться на окупованій території та 18 магазинів втрачено під час бойових дій.

На рисунку 2.2. показана динаміка кількості відкритих магазинів «АТБ-Маркет» за 2020 – 2023* рр.



Рис. 2.2. Динаміка кількості відкритих магазинів «АТБ-Маркет» за 2020 – 2023* рр.

Джерело: складено автором за джерелом [20]

*дані за 2023 р. представлено за 1 півріччя

ТОВ «АТБ-Маркет» очолює український роздрібний ринок за такими показниками, як збільшення кількості покупців (приблизно 4 мільйони осіб на день), товарооборот (126,8 мільярда гривень), обсяг податкових виплат (9,5 мільярда гривень), розширення мережі магазинів та темпи розвитку мережі (у 2021 році було відкрито 88 нових магазинів і реконструйовано 44).

Науково обґрунтовані стратегії маркетингу, логістики та контролю якості продуктів, а також високий рівень обслуговування клієнтів, допомогли компанії досягти лідерських позицій у торгівельній галузі країни як за кількістю покупців, так і за обсягами товарообігу та сумами податкових сплат.

Для більш детального аналізу діяльності підприємства, слід ознайомитись з його фінансовими показниками (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники діяльності ТОВ "АТБ-Маркет" за 2021-2023рр.

№	Показники	Значення, тис. грн.			Динаміка, %
		2021	2022	2023	
1	Чистий дохід	148745255	148332869	181089665	22,19
2	Собівартість реалізованої продукції	110486259	110721024	133239847	20,84
3	Чистий прибуток	8328888	2527644	-434253	-68,13
4	Активи	42395449	41086415	47507642	15,69
5	Зобов'язання	27989397	27246860	34289242	26,26
6	Чисельність працівників, чол.	60782	48872	44094	-9,85

Джерело: складено автором за фінансовою звітністю підприємства [30]

У 2022 році спостерігалось загальне зниження фінансових показників ТОВ "АТБ-Маркет". Це може бути пов'язано з низкою факторів, таких як пандемія COVID-19, війна в Україні, зростання інфляції.

У 2023 році спостерігається зростання чистого доходу на 22,19% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про позитивний розвиток компанії.

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 20,84% за 2023 рік, що може бути пов'язано з інфляцією та іншими факторами.

Активи компанії зросли на 15,69% у 2023 році, що може бути пов'язано з інвестиціями в нові магазини, товари або інші активи.

Незважаючи на загальне зниження показників у 2022 році, компанія "АТБ-Маркет" продемонструвала стійкість до негативних факторів та зберегла лідируючі позиції на українському ринку продовольчих товарів.

Зростання чистого доходу в 2023 році свідчить про те, що компанія ефективно адаптується до нових умов ведення бізнесу та використовує нові можливості, що відкриваються на ринку.

Чистий дохід підприємства за 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.3.

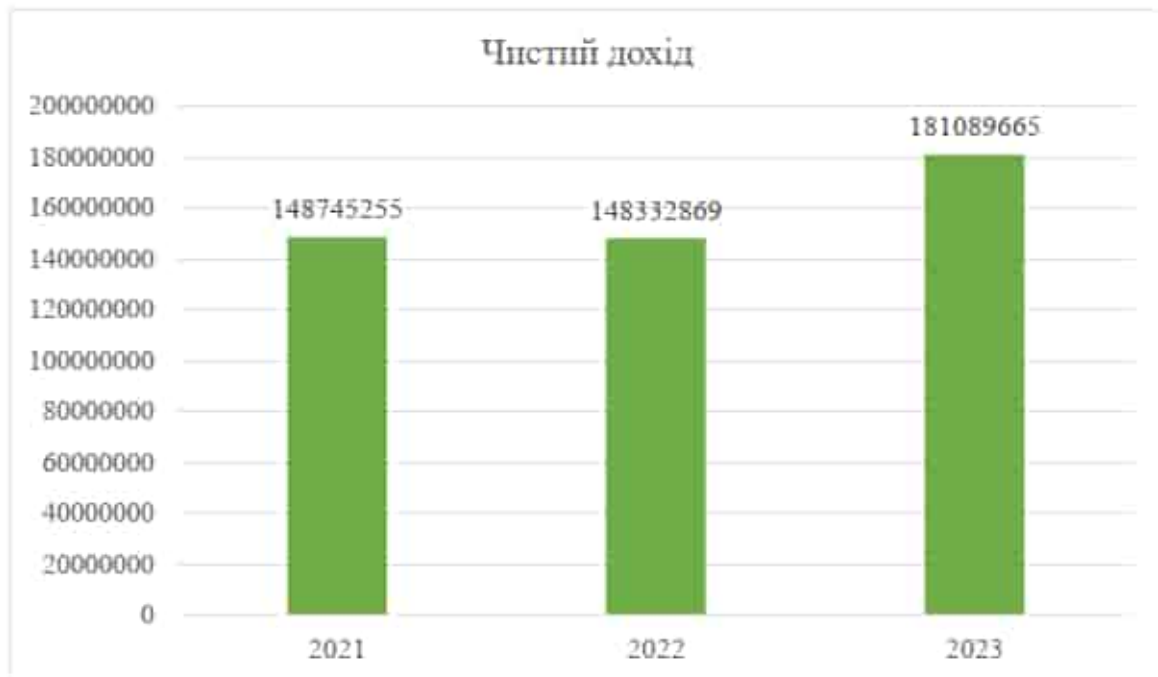


Рис. 2.3. Чистий дохід підприємства за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.2

Зобов'язання також зросли на 26,26% у 2023 році, що може бути пов'язано з кредитами або іншими борговими зобов'язаннями. Чисельність працівників знизилася на 19,7% та 9,85% у 2022 та 2023 роках відповідно. Це може бути пов'язано з звільненнями або закриттям магазинів на тимчасово окупованих територіях. Ліквідність балансу відображає, наскільки активи підприємства здатні виконати його зобов'язання, які мають бути погашені у відповідні терміни. Цей показник визначає фінансову стійкість підприємства. Головним показником ліквідності є різниця між вартістю оборотних активів та короткостроковими зобов'язаннями. Чим більше ця різниця, тим більш стійкий фінансовий стан підприємства з точки зору ліквідності.

Особливо важливо визначати ліквідність балансу в умовах економічної нестабільності. Проблема виникає, коли потрібна програма, або коли підприємство має достатньо коштів для розрахунків з кредиторами, і наскільки воно може погасити свої зобов'язання за рахунок наявних резервів.

Показники ліквідності ТОВ "АТБ-Маркет" за 2021-2023 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ “АТБ-Маркет” за 2021-2023 рр.

№	Показники	Значення, %			Динаміка, %
		2021	2022	2023	
1	Поточна ліквідність	57,0	66,0	66,6	0,9
2	Абсолютна ліквідність	22,9	30,9	39,4	27,8
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	29,2	34,4	42,2	22,7
4	Відношення грошових коштів до активів	15,1	20,5	28,4	39

Джерело: складено автором за фінансовою звітністю підприємства [30]

Ліквідність ТОВ “АТБ-Маркет” протягом 2021-2023 років зростала. Це свідчить про те, що компанія має достатньо коштів для погашення своїх короткострокових зобов’язань. Зростання показників ліквідності свідчить про ефективне управління компанією своїми оборотними активами, включаючи дебіторську заборгованість, запаси та грошові кошти. Результати показників рентабельності ТОВ “АТБ-Маркет” відображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ “АТБ-Маркет” за 2021-2023 рр.

№	Показники	Значення, %			Динаміка, %
		2021	2022	2023	
1	Рентабельність активів	19,6	6,2	-0,9	-114,75
2	Рентабельність власного капіталу	437,9	55,6	-8,7	-115,71
3	Рентабельність продажу	5,6	1,7	-2,39	-240,58
4	Рентабельність продукції (робіт, послуг)	-24,79	2,28	-3,26	-242,98
5	Чиста рентабельність	8,6	3,2	0,3	-90,63
6	Рентабельність оборотних активів	52,2	14,1	-2,0	-114,18

Джерело: складено автором за фінансовою звітністю підприємства [30]

Згідно з наданою таблицею, рентабельність ТОВ “АТБ-Маркет” протягом 2021-2023 років демонструвала негативну динаміку, за винятком рентабельності продукції у 2023 році. Зростання інфляції призвело до підвищення цін на товари та послуги, що негативно вплинуло на прибутковість. Це можна пояснити загальними подіями в українській економіці, включаючи війну, девальвацію валюти та високі ціни на енергоносії. Зниження реальних доходів призводить до зменшення купівельної спроможності населення, також може призвести до зниження попиту на товари та послуги, що також може негативно вплинути на прибутковість. Можна зробити висновок, що рентабельність підприємства в незадовільному стані.

Незважаючи на ці виклики, ТОВ “АТБ-Маркет” залишається одним з лідерів на українському ринку продуктових магазинів. Компанія має сильну торгову марку, лояльну клієнтську базу та ефективну операційну модель.

Після ретельного вивчення організаційно-економічної характеристики ТОВ “АТБ-Маркет” важливо звернутися до аналізу кадрового потенціалу та системи управління персоналом. Спрямовуючись на вивчення робочої сили та методів її ефективного керування, можна краще зрозуміти, як організація функціонує та взаємодіє зі своїми працівниками.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та системи управління персоналом ТОВ “АТБ-Маркет”

ТОВ “АТБ-Маркет” виступає найбільшим роботодавцем порівняно зі своїми конкурентами, маючи більше 40 тисяч співробітників на даний момент. Чимало працівників отримали професійну підготовку у навчальних центрах компанії, що відкрило їм можливість для кар’єрного зростання.

Наразі існує 4 освітніх центра для майбутніх та вже працюючих робітників. Вони знаходяться в Києві, Дніпрі, Одесі та у Львові.

Розширення мережі магазинів торгівельної системи передбачає поступове збільшення кількості працівників. Але, на жаль, через повномасштабне вторгнення і окупацію населених пунктів, кількість працівників скоротилась. На рисунку 2.4. представлена динаміка кількості співробітників компанії «АТБ-Маркет» за 2020-2023 роки.



Рис. 2.4. Чисельність працівників ТОВ «АТБ-Маркет»
за 2020 – 2023 рр., чол.

Джерело: складено автором за джерелом [20]

Через тимчасово окуповані території, зруйнування магазинів та міграції людей закордон плінність кадрів зросла на 15%.

На початку повномасштабного вторгнення у 2022 року близько 4500 працівників самі звільнилися через виїзд за кордон. Ще понад 2000 співробітників пішли захищати Україну.

У компанії діє система преміювання працівників, яка працює згідно «Положення про оплату праці» та «Положення про преміювання».

Працівникам організації виплачуються:

1. Основна заробітна плата, включаючи надбавки та премії, у відповідності з чинним законодавством.
2. Можуть виплачуватися щомісячні премії за результатами їх роботи.
3. Працівники можуть отримувати щомісячні премії за досягнення у роботі.

Для стимулювання непостійних працівників ми також маємо ряд мотиваційних програм, таких як премії за наставництво, премії за перемогу у конкурсах на звання найкращого працівника та премії за відкриття нових магазинів.

На кінець 2021 році 3177 співробітників навчальних центрів та 12067 співробітників магазинів підвищили свою кваліфікацію та пройшли навчання на нові посади. З початком війни навчальна програма була призупинена, але восени 2022 року відновилася [8]. З урахуванням початку карантину та повномасштабного вторгнення, ці заходи відбуваються дистанційно через базу навчальних центрів.

Українське трудове законодавство гарантує рівні можливості працевлаштування всім громадянам країни, незалежно від статі, віку, віросповідання та інших ознак.

ТОВ "АТБ-Маркет" вділяє значну увагу створенню безпечних та здорових умов праці для своїх співробітників, і для досягнення цієї мети реалізує ряд заходів:

1. Виконання комплексних заходів, спрямованих на попередження виробничого травматизму, професійних захворювань і аварій, та підвищення рівня охорони праці.
2. Інформування працівників про умови праці при укладенні трудового договору.
3. Забезпечення працівників необхідним спеціальним одягом, взуттям та іншими засобами індивідуального захисту.

4. Проведення обов'язкових медичних оглядів згідно з законодавством.

5. Забезпечення аптечок першої допомоги необхідними медикаментами у всіх підрозділах.

6. Навчання уповноважених працівників з питань охорони праці.

7. Організація оперативного моніторингу стану охорони праці.

8. Здійснення заходів щодо попередження нещасних випадків, професійних захворювань і аварій.

9. Забезпечення структурних підрозділів необхідним майном та інструментами, проведення навчання керівного складу.

10. Навчання та перевірка знань працівників з питань охорони праці у встановлені терміни.

11. Відмова у прийнятті на роботу працівників, які не пройшли навчання та перевірку знань з питань охорони праці.

12. Гігієнічна оцінка умов праці та трудового процесу на робочих місцях згідно з діючим законодавством.

13. Підвищення ефективності роботи з охорони праці та відповідність вимогам Положення про систему управління охороною праці.

Під час збройної агресії росії проти України, нагальним питанням для підприємства стала безпека робітників та покупців під час відвідування магазинів. Тому були запроваджені заходи організації щодо працівників, які працюють в період війни і збройної агресії:

1. Підготовка і облаштування бомбосховищ.

2. Перевірка наявності та придатності до експлуатації бомбосховищ.

3. Забезпечення бомбосховищ необхідними запасами води, їжі, медикаментів та інших засобів першої необхідності.

4. Ознайомлення працівників з правилами поведінки та розташуванням бомбосховищ.

5. Навчання працівників надання першої допомоги.

6. Залучення психологів для консультування та психотерапії працівників.

7. Надання допомоги сім'ям працівників, які постраждали від війни.

8. Організація збору коштів та гуманітарної допомоги.

Основною метою системи управління персоналом в ТОВ «АТБ-Маркет» є активне співробітництво з працівниками відповідно до стратегічної концепції розвитку організації.

Система управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» наведена на рисунку 2.5.

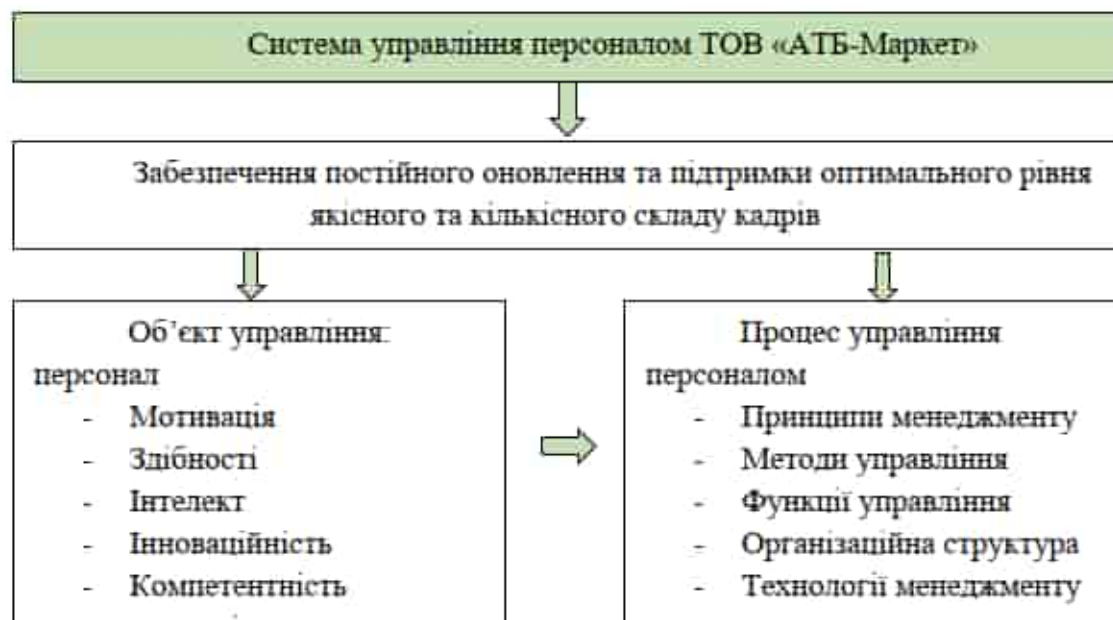


Рис. 2.5. Система управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: складено автором за джерелом [20]

В організації ТОВ «АТБ-Маркет» в штаті працівників є персонал по управлінню адаптацією, які виконують певні обов'язки.

Обов'язки персоналу по управлінню адаптацією наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Обов'язки персоналу по управлінню адаптацією

Виконуючий обов'язків	Обов'язки
<i>Працівників управління адаптацією</i>	Аналіз та прогнозування ситуації на ринку праці і вжиття заходів для адаптації, проведення реструктуризації кадрового потенціалу.
	Набір та відбір персоналу з використанням посадових інструкцій, тестування та співбесід для кращої професійної орієнтації.
	Розташування персоналу за підрозділами, дільницями, робочими місцями, проведення ротаций та внутрішньо-фірмових переміщень, формування стабільного трудового колективу.
	Виділення лідерів серед молодих співробітників з організаційними талантами.
	Забезпечення взаємодії з регіональною системою управління адаптацією, використовуючи наявні умови.
<i>Менеджер по роботі з персоналом</i>	Ознайомлення з компанією, її характеристиками, умовами праці та заробітною платою.
	Проведення екскурсій для співробітників по робочих місцях.
	Роз'яснення умов роботи та ознайомлення з основними завданнями.
	Організація навчання співробітників.

Джерело: складено автором за джерелом [20]

Процес адаптації в організації організований таким чином, щоб початок адаптації збігався з першим етапом співбесіди. При прийнятті на роботу встановлюється випробувальний термін тривалістю у 3 місяці. Скорочення цього терміну можливе лише за умови демонстрації особливих професійних досягнень. Для цього потрібно отримати відповідну записку від керівника з чітким обґрунтуванням скорочення терміну, адресовану заступнику генерального директора.

Сьогодні керівники/менеджери мережі пропонують співробітникам АТБ гідну заробітну плату при наборі персоналу. Працівники магазинів можуть розраховувати на підвищення по службі, що позитивно впливає на їхнє грошове забезпечення. Керівництво також дотримується вимог законодавства і регулярно переглядає зарплати відповідно до темпів зростання цін на

соціально значущі товари, якщо вони перевищують поріг. Зарплати працівників ТОВ “АТБ-Маркет” в Україні розраховуються та публікуються Державним управлінням статистики.

ТОВ “АТБ-Маркет” щороку потребує великої кількості працівників у зв'язку з постійним зростанням мережі магазинів, тоді як кількість бажаючих працювати в магазинах обмежена. Шкала оплати праці касирів ТОВ “АТБ-Маркет” залежить від декількох факторів, включаючи обсяг виконуваної роботи, графік роботи та професійні навички. На посаду касира в ТОВ “АТБ-Маркет” керівництво набирає молодих чоловіків і жінок з бухгалтерською освітою. Після прийняття на роботу працівникам видають фірмовий одяг, проводять інструктаж щодо їхніх обов'язків та тестують роботу на касовому апараті.

Як показують результати фінансової звітності, то на момент 1 грудня 2023 року, заробітна плата працівників є трохи вищою за середньостатистичну серед аналогічних компаній, наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Заробітна плата* працівників ТОВ “АТБ-Маркет” станом
на 1 грудня 2023 року

Професія	Розмір заробітної плати, грн.
Продавець-консультант	10000-14000
Кухар	12000-16000
Пекар	12000-16000
М'ясник	12000-16000
Охоронці	12000-16000
Водії	15000-20000

Джерело: складено автором за даними організації [9]

*розмір заробітної плати може залежати від міста, в якому знаходяться магазини

Аналіз ситуації на ринку праці показує, що ТОВ «АТБ-Маркет» не планує скорочувати свою робочу силу. Причиною цього є дефіцит робочої сили. Молодих працівників, які не мають сімей, приваблює низька заробітна плата, але вони залишають компанію в пошуках кар'єрного росту. Плинність кадрів також пов'язана зі складним графіком роботи та обов'язками. Система покарань розчаровує і дратує працівників. Тому не варто переживати про потенційні скорочення, оскільки вакансії в ТОВ «АТБ-Маркет» ніколи не закінчаться.

Після детального аналізу кадрового потенціалу та системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» важливо перейти до діагностики та оцінки існуючої системи управління конфліктами. Ретельне вивчення цього аспекту дозволить виявити можливі недоліки та знайти шляхи для подальшого вдосконалення внутрішнього управління та робочого середовища.

2.3 Характеристика системи управління конфліктами в ТОВ «АТБ-Маркет»

Управління конфліктами є невід'ємною частиною будь-якої організації, адже в процесі роботи неминуче виникають розбіжності та суперечності. Ефективна система управління конфліктами дає можливість мінімізувати їх негативний вплив на роботу, атмосферу в колективі та продуктивність.

ТОВ «АТБ-Маркет» є однією з найбільших торгових мереж України, що налічує понад 1080 магазинів та 45 000 співробітників. У такій масштабній структурі виникає потреба в чітко налагодженій системі управління конфліктами.

Як об'єкт спостереження я обрала магазин «АТБ-Маркет», який знаходиться в місті Херсон за адресою: вулиця 49-ї Гвардійської Дивізії, 22А.

В магазині працює 35 людини, а саме:

1. Керуючий магазином – 1
2. Бухгалтер – 1
3. Адміністратор залу – 2
4. Продавець-консультант – 14
5. Приймальник товарів – 6
6. Пекар – 2
7. Кухар – 2
8. Охоронець – 4
9. Прибиральник – 3

Для того, щоб краще зрозуміти конфліктне середовище колективу, було підготовлено опитування для працівників дослідженого магазину, для проведення якого була розроблена анкета, яка представлена в Додатку А. На її основі було проведено опитування 30 працівників, що складає 85,7% від загальної кількості працівників.

Опитування проводилося анонімно, щоб гарантувати чесні та неупереджені відповіді від респондентів.

Отримані дані опитування дозволили зробити ґрунтовні висновки щодо причин конфліктів у колективі та запропонувати дієві рекомендації щодо їхнього вирішення (рис. 2.6.).



Рис. 2.6. Оцінка частоти виникнення конфліктів в колективі

Джерело: складено автором за даними дослідження

На питання про якість вирішення конфліктів, працівники дали такі відповіді, які зображені на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Оцінка задоволеності працівниками вирішення конфліктів

Джерело: складено автором за даними дослідження

Як зазначалось вище, в магазині немає спеціального відділу для запобігання та вирішенню конфліктів, тому працівники магазину дали позитивну відповідь на питання щодо отримання додаткової допомоги у вирішенні непорозумінь (рис. 2.8.).

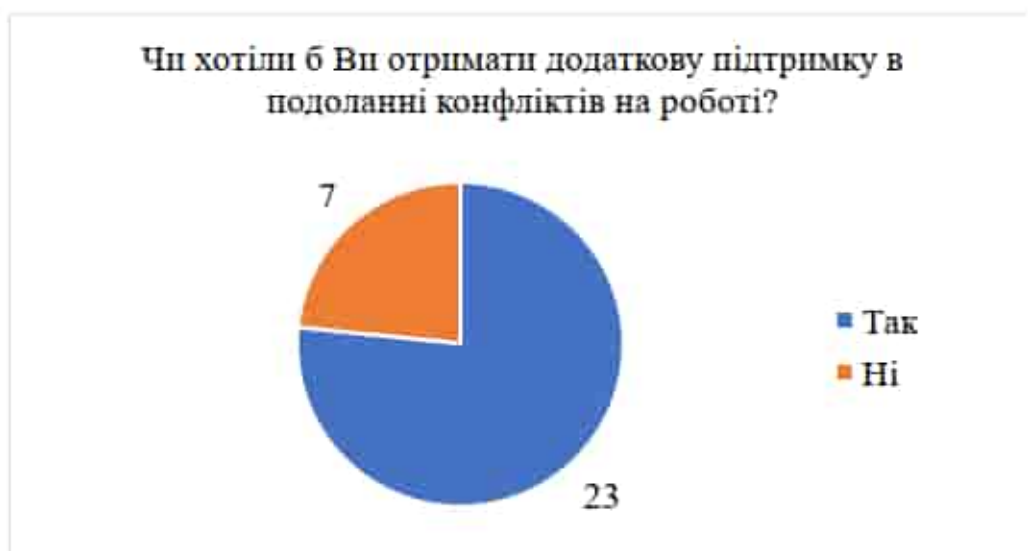


Рис. 2.8. Оцінка бажання працівників отримати додаткову підтримку у вирішенні конфліктів

Джерело: складено автором за даними дослідження

Можна зробити висновок, що в магазині присутні часті конфлікти, які неефективно вирішуються. Також, у працівників присутнє бажання отримати допомогу у вирішенні непорозумінь від психолога з досвідом роботи з організаційними конфліктами. Виходячи з результатів опитування, було визначено два види конфліктів, які виникають між співробітниками магазину та керівниками і підлеглими (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7

Види конфліктів в ТОВ “АТБ-Маркет”

Вид конфлікту	Підвид конфлікту	Приклади конфлікту
<i>Міжособистісні конфлікти</i>	Конфлікти між співробітниками одного відділу	Два працівники змагаються за те саме підвищення. Один працівник постійно перекладає свою роботу на іншого.
	Конфлікти між керівниками та підлеглими	Керівник не визнає досягнення своїх підлеглих. Підлеглий не поважає авторитет керівника. Керівник ставить нереалістичні терміни або очікування.
	Конфлікти між різними відділами	Несправедливо поділені обов'язки між відділами.
<i>Організаційні конфлікти</i>	Конфлікти, пов'язані з політикою та процедурами	Існує нечіткість у тому, як слід виконувати певні завдання, що призводить до розбіжностей. Політика організації, яка зобов'язує обслуговування відвідувачів українською мовою.
	Конфлікти, пов'язані з розподілом ресурсів	Існує нерівність у заробітній платі між працівниками, які виконують однакову роботу. Організація не може надати працівникам необхідні їм для виконання своїх завдань інструменти та обладнання.
	Конфлікти, пов'язані зі змінами	Організація скорочує персонал, що викликає страх і невпевненість у працівників, які залишилися. Організація змінює свою структуру, що призводить до перерозподілу повноважень і відповідальності.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Сукупність обставин цих конфліктів може бути будь-яка, від пліток між співробітниками до серйозних непорозумінь з керівництвом. Такі конфлікти негативно впливають не тільки на атмосферу в колективі, а й на прибуток організації. Тому вчасна ідентифікація і вирішення стресових ситуацій, прямий обов'язок керівництва та психологів магазину.

У ТОВ «АТБ-Маркет» існує декілька способів виявлення конфліктів між працівниками, які наведені на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Способи виявлення конфліктів між працівниками

Джерело: складено автором за даними підприємства

Недосконалість цих способів у їх суб'єктивності, так як вони не дають чіткої картини того, що насправді відбувається в конфлікті. Опитування та бесіди можуть не розкрити всі аспекти конфлікту, особливо якщо працівники не бажають ділитися особистою інформацією.

Після виявлення конфлікту, важливо вчасно і правильно вирішити проблему.

На рисунку 2.10. зазначено існуючу систему вирішення конфліктів між співробітниками.



Рис. 2.10. Етапи вирішення конфліктів між співробітниками

Джерело: складено автором за даними підприємства

Якщо конфлікт не був вирішений на етапі звернення до керівника та штатного психолога, то працівниками формуються вимоги, оформлені відповідним протоколом і відправлені роботодавцю або уповноваженій ним особі [26].

Методи вирішення конфліктів наведено в таблиці 2.8.

Методи вирішення конфліктів

Назва методу	Опис методу	Дія методу
<i>Переговори</i>	Це процес, в ході якого сторони конфлікту спілкуються один з одним, щоб знайти взаємовигідне рішення.	Сторони конфлікту викладають свої позиції та інтереси, а потім намагаються знайти компроміс, який буде задовольняти всіх.
<i>Компроміс</i>	Це рішення, яке задовольняє частково інтереси всіх сторін конфлікту.	Сторони конфлікту роблять поступки один одному, щоб знайти рішення, яке буде прийнятним для всіх.
<i>Примирення</i>	Це процес, в ході якого сторони конфлікту визнають і розуміють почуття один одного, але не обов'язково знаходять взаємовигідне рішення.	Сторони конфлікту спілкуються один з одним з допомогою нейтральної третьої сторони, щоб краще зрозуміти один одного та знайти спільну мову.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Такі методи, як компроміс або примирення, не завжди призводять до повного вирішення конфлікту, що може призвести до його повторення в майбутньому. А переговори можуть бути тривалими та складними, що може негативно впливати на роботу колективу.

На основі досліджень всіх аспектів запобігання та управління конфліктами на ТОВ "АТБ-Маркет", було розроблено SWOT-аналіз. Система управління конфліктами в ТОВ "АТБ-Маркет" має свої плюси та мінуси.

З одного боку, компанія використовує декілька методів для виявлення конфліктів, що дає можливість виявити їх на ранніх стадіях. Це може допомогти запобігти ескалації конфліктів та негативному впливу на роботу.

З іншого боку, деякі з цих методів, такі як спостереження, можуть бути суб'єктивними та не давати чіткої картини того, що відбувається. Крім того, існує ризик, що співробітники не будуть щирими під час опитувань та бесід, якщо не відчують себе комфортно та захищено.

SWOT-аналіз існуючої системи управління конфліктами на ТОВ "АТБ-Маркет" наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**SWOT-аналіз існуючої системи управління конфліктами на
ТОВ “АТБ-Маркет”**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність алгоритму сповіщення про конфлікти. Існування процедури врегулювання конфліктів. Оперативне втручання в конфлікти.	Недостатня комунікація. Відсутність навчання для керівників та працівників. Відсутність психолога в магазинах. Недостатня увага до психологічного стану працівників. Наявність персоналу з високим рівнем конфліктності. Недостатній контроль за виконанням.
Можливості	Загрози
Можливість проведення навчання щодо вирішення конфліктних ситуацій. Підвищення кваліфікації працівників. Використання медіації для вирішення конфліктів. Вдосконалення контролю за виконанням системи.	Збільшення кількості конфліктів. Недостатнє фінансування. Неефективне лідерство.

Джерело: складено автором

Загалом, система управління конфліктами в ТОВ “АТБ-Маркет” є непоганим стартом, але її можна покращити. Рекомендації, наведені вище, допоможуть компанії більш ефективно виявляти та вирішувати конфлікти, що призведе до покращення робочого середовища та продуктивності.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ “АТБ-Маркет” є однією з найбільших торгових мереж України з понад 1100 магазинами та 45 000 співробітників. Організація має чітку ієрархічну структуру управління, з центральним офісом, регіональними дирекціями та магазинами.

2. Фінансові показники ТОВ “АТБ-Маркет” протягом 2021-2023 років демонстрували загальне зниження, окрім рентабельності продукції (робіт, послуг) у 2023 році. Що пов'язано з низкою факторів, таких як пандемія COVID-19, війна в Україні, зростання інфляції.

3. Кадровий потенціал та система управління персоналом ТОВ “АТБ-Маркет” мають свої плюси та мінуси. З одного боку, організація пропонує гідну заробітну плату та можливості для кар'єрного росту. З іншого боку, існує плинність кадрів, пов'язана зі складним графіком роботи, обов'язками та системою покарань.

4. Згідно з SWOT-аналізом, існуюча стратегія з управління конфліктами має такі недоліки: недостатня ефективність системи спостереження та виявлення конфліктів і методів їх вирішення відсутність навчання з вирішення конфліктів для керівників та працівників, відсутність психолога для працівників, недостатня увага до психологічного стану працівників.

5. Система управління конфліктами ТОВ “АТБ-Маркет” потребує вдосконалення. Рівень конфліктності в колективі є достатньо високим, а конфлікти не завжди вирішуються ефективно.

РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Розробка стратегії ефективного управління конфліктами у ТОВ “АТБ-Маркет”

Конфлікти є неминучою частиною будь-якої організації, і ТОВ “АТБ-Маркет” не є винятком. Конфлікти можуть негативно впливати на моральний дух співробітників, продуктивність та загальну атмосферу на робочому місці. Тому важливо мати чітку та ефективну стратегію для профілактики та запобігання конфліктам (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1
Стратегія профілактики та запобігання конфліктних ситуацій на ТОВ “АТБ-Маркет”

Підхід	Рекомендація	Пояснення
<i>Проактивний</i>	Створення культури поваги та співпраці	Заохочування співробітників до відкритої комунікації та вирішення проблем спільними зусиллями. Навчання персоналу навичкам емпатії, активного слухання та ненасильницького спілкування. Створення системи підтримки, де співробітники можуть вільно звертатися за допомогою у разі виникнення конфліктів.
	Визначення та усунення потенційних джерел конфліктів	Проведення аналізу робочого середовища та ідентифікувати фактори, які можуть призвести до конфліктів, такі як надмірне робоче навантаження, нечітка підпорядкованість або несправедлива система винагород.
	Заохочення раннього втручання	Навчання співробітників розпізнавати ознаки ескалації конфлікту та вживати заходів для його попередження. Створення системи раннього втручання, яка дозволяє швидко та ефективно вирішувати конфлікти на ранніх стадіях.

Джерело: складено автором

Проактивний підхід зосереджується на створенні культури поваги та співпраці, а також на усуненні потенційних джерел конфліктів. Це включає навчання персоналу навичкам емпатії, активного слухання та ненасильницького спілкування, а також розробку та впровадження політик та процедур, які чітко визначають очікування та правила поведінки.

Основною складовою успішної діяльності будь-якого трудового колективу є не лише вчасне запобігання конфліктів, а й виявлення і регулювання конфліктних ситуацій. Важливо мати чіткий план для їх вирішення, щоб вони не негативно впливали на репутацію компанії, продуктивність та прибутковість. Впровадження чіткої процедури вирішення конфліктів, яка буде доступна для всіх співробітників, допоможе їм краще розуміти свої права та обов'язки у конфліктних ситуаціях.

Як виявлено раніше, в магазині, який я обрала як об'єкт спостереження, існують проблеми у вирішенні конфліктів.

Для ефективного управління конфліктами на підприємстві та зменшення негативного впливу конфліктів у трудовому колективі на діяльність підприємства можна розглянути впровадження певних змін у існуючу систему управління конфліктами. Для початку, потрібно визначити мету стратегії для побудови ефективної системи управління конфліктами у ТОВ «АТБ-Маркет».

Метою стратегії є створення та впровадження ефективної системи управління конфліктами, яка допоможе ТОВ «АТБ-Маркет» запобігати, виявляти та вирішувати конфлікти конструктивно та своєчасно, а також забезпечити сприятливий робочий середовище для співробітників.

Впровадження даної стратегії управління конфліктами може допомогти магазину ТОВ «АТБ-Маркет» знизити рівень конфліктів та створити більш позитивне та співпрацююче середовище для працівників. А також підвищити продуктивність праці та покращити загальну ефективність роботи магазину.

Стратегія управління конфліктами в ТОВ «АТБ-Маркет» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегія управління конфліктами в ТОВ “АТБ-Маркет”

№	Етап	Пояснення
1	<i>Профілактика конфліктів</i>	Створення позитивної робочої атмосфери, заснованої на повазі та співпраці. Чітке визначення ролей та повноважень працівників. Ефективна комунікація та співпраця між усіма рівнями організації. Навчання працівників навичкам вирішення конфліктів. Створення системи раннього попередження та моніторингу потенційних конфліктів.
2	<i>Виявлення та вирішення конфліктів</i>	Розробка чітких процедур для вирішення конфліктів. Заохочення працівників повідомляти про конфлікти на ранній стадії. Надання підтримки та ресурсів працівникам, які беруть участь у конфліктах. Залучення нейтральної третьої сторони для медіації конфліктів, які не можуть бути вирішені самостійно. Використання справедливого та послідовного підходу до вирішення конфліктів.
3	<i>Навчання та розвиток</i>	Навчання працівників навичкам запобігання конфліктам, їх вирішення та медіації. Заохочення до саморозвитку та набуття навичок емоційного інтелекту. Створення культури, яка цінує різноманіття та інклюзивність.
4	<i>Моніторинг та оцінка</i>	Регулярний моніторинг ефективності стратегії управління конфліктами. Збір відгуків від працівників та інших зацікавлених сторін. Внесення змін до стратегії за потреби.

Джерело: складено автором

Для того, щоб стратегія управління конфліктами працювала належним чином, керівництво та менеджери магазину повинні дотримуватись певних принципів побудови даної системи. Дані принципи дозволяють працівникам почуватися більш впевнено та захищено в стресових ситуаціях.

Принципи побудови ефективної системи управління конфліктами у ТОВ “АТБ-Маркет” наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Принципи побудови ефективної системи управління конфліктами у ТОВ
“АТБ-Маркет”**

№	Принцип	Пояснення
1	<i>Культура відкритості до конфліктів</i>	Створення культури, де конфлікти розглядаються як нормальна частина робочого життя, а не як щось, чого слід уникати. Навчання працівників навичкам запобігання конфліктам, їх вирішення та медіації. Заохочення працівників повідомляти про конфлікти на ранній стадії.
2	<i>Справедливість та неупередженість</i>	Розгляд всіх сторони конфлікту неупереджено. Приймання рішень, які справедливі та сприятливі для всіх учасників конфлікту.
3	<i>Конфіденційність</i>	Забезпечення конфіденційності інформації, наданої працівниками під час вирішення конфліктів. Захист особистих даних учасників конфлікту. Уникнення розголошення інформації про конфлікти третім особам.
4	<i>Залучення</i>	Залучення всіх зацікавлених сторін до процесу вирішення конфлікту. Заохочування відкритої та чесної комунікації. Використання медіації для вирішення складних конфліктів.
5	<i>Навчання та розвиток</i>	Навчання працівників навичкам спілкування, емпатії, переговорів та медіації. Розвиток навичок критичного мислення та вирішення проблем.
6	<i>Співпраця</i>	Залучення керівництва до процесу вирішення конфліктів. Створення культури співпраці та взаємодопомоги.
7	<i>Постійне вдосконалення</i>	Регулярний перегляд та оновлювання системи управління конфліктами, щоб відповідати мінливим потребам бізнесу. Впровадження нових ініціатив та програм на основі відгуків працівників. Забезпечування системного управління конфліктами залишалася ефективною у вирішенні конфліктів та сприянні позитивній робочій атмосфері.

Джерело: складено автором

Впровадження цих принципів допоможе ТОВ “АТБ-Маркет” створити ефективну систему управління конфліктами, яка допоможе покращити

моральний дух та продуктивність працівників, зберегти та покращити репутацію компанії, а також зменшити витрати, пов'язані з конфліктами.

Дії, за допомогою яких, вирішується конфлікт наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Дії, за допомогою яких, вирішується конфлікт

№	Дія	Пояснення
1	<i>Профілактика</i>	Керівництво ТОВ "АТБ-Маркет" повинно впровадити курси з вивчення української для своїх працівників, щоб допомогти їм краще спілкуватися з клієнтами у робочий час.
2	<i>Виявлення та вирішення</i>	Варіант 1: Керівник або менеджер повинен поговорити з обома працівниками, щоб зрозуміти причину конфлікту та допомогти їм знайти конструктивне рішення. Пояснити другому працівнику, що відповідно законодавства, той зобов'язаний в робочий час розмовляти з клієнтами виключно українською мовою. Варіант 2: Запросити психолога, який проведе бесіду з обома працівниками і надасть рекомендації для екологічного вирішення конфлікту.
3	<i>Навчання та розвиток</i>	Керівництво повинно провести тренінг з подолання мовного бар'єру та розробленню механізму роботи працівників з клієнтами, які розмовляють російською і вимагають того ж і від працівників, які їх обслуговують.
4	<i>Моніторинг та оцінка</i>	Керівництво повинно відстежувати кількість мовних конфліктів і за цими даними визначити ефективність стратегії подолання таких ситуацій.

Джерело: складено автором

В дослідженому магазині присутній мовний конфлікт між працівниками.

Ситуація виглядає так: Два працівники магазину, перший говорить українською мовою, а другий - російською, мають конфлікт через те, що не можуть порозумітися один з одним, бо перший вважає, що на робочому місці потрібно розмовляти виключно українською мовою, а другий вважає, що не важливо, якою мовою говорити.

Насамперед, відповідно до статті 30 Закону "Про забезпечення функціонування української мови як державної", усі постачальники послуг повинні надавати послуги споживачам та надавати інформацію про товари та послуги державною мовою, незалежно від форми власності. Однак за запитом клієнта його персональні послуги також можуть виконуватися іншою мовою, прийнятною для сторін [25].

Використовуючи стратегію, що запропонована в даній роботі, можна впровадити певні дії для вирішення даного конфлікту.

Як результат, завдяки впровадженню даної стратегії управління конфліктами вона зможе допомогти вирішити мовний конфлікт між двома працівниками та мати досвід вирішення конфліктів з таким самим або схожим мотивами.

Не менш важливим, є звернення працівників з приводу конфліктів. Після досліджень і спілкування з працівникам магазину, було виявлено, що працівники якщо і мали бажання сповістити про конфлікт, то не мали працюючого механізму сповіщення про такі ситуації.

Запропонуємо спеціальну форму анкетування в онлайн форматі, щоб працівники мали змогу анонімно повідомляти про те, що їх турбує. В цій формі можна обрати спосіб вирішення проблеми, або через керівництво, або через психолога.

Також, можна запропонувати спортивні заходи або колективне святкування днів народжень працівників. Спілкування співробітників в неформальній обстановці підвищить рівень згуртованості колективу. Це дозволить робітникам будувати хороші і довірливі взаємини, що важливо для будь-якого колективу.

З цього випливає, що для екологічного і комфортного середовища магазинів ТОВ "АТБ-Маркет" потрібно введення в штат психолога, який займатиметься проведенням тренінгів та безпосередньо спілкуванням і наданням психологічної допомоги працівникам магазинів.

Для подальшого розвитку та покращення внутрішньої динаміки в ТОВ “АТБ-Маркет” необхідно спрямувати увагу на розробку стратегії та принципів побудови ефективної системи управління конфліктами. Після визначення цих факторів, наступним кроком буде оцінка економічної ефективності впровадження нової системи управління конфліктами, яка дозволить не лише зменшити витрати на внутрішні конфлікти, а й підвищити продуктивність та сприяти стабільному розвитку компанії.

3.2 Ефективність заходів з розвитку системи управління конфліктами у ТОВ “АТБ-Маркет”

Запропоновані заходи з покращення системи управління конфліктами та їх запобігання в магазині ТОВ “АТБ-Маркет” призначені для виправлення недоліків у вирішенні конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

Проте оцінка їх повного економічного впливу неможлива, оскільки вони лише опосередковано впливають на загальну результативність підприємства. Була розроблена таблиця витрат, пов'язаних з впровадженням запропонованих заходів з управління конфліктами на підприємстві.

Згідно з результатами аналізу, можна зробити висновок, що витрати на запропоновані заходи становитимуть 414 000 гривень на рік.

Підвищення кваліфікації кадрових працівників магазину ТОВ “АТБ-Маркет” в навчальному центрі підприємства в місті Одеса коштуватиме 15 000 гривень на місяць. Цей тренінг проводиться один робочий тиждень в місяць протягом 3х місяців, тобто в цілому 15 днів.

Витрати на заходи, що плануються наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на заходи, тис. грн.

№	Показники	Витрати на рік, тис. грн.	Загальні витрати, тис. грн.
1	Введення в штат психолога, заробітна плата	12 міс. × 14 000	168 000
2	Тренінг по вирішенню конфліктних ситуацій для працівників та керівників	3 міс. × 15 000	45 000
3	Курси медіації для керівників	3 міс. × 15 000	45 000
4	Мовні курси для працівників та керівників	6 міс. × 20 000	120 000
5	Прізд працівників до місця проведення тренінга	15 днів × 1000	15 000
6	Проведення спортивних заходів	5 × 9 000	45 000
7	Колективне святкування днів народжень	За рахунок працівників колективу	За рахунок працівників колективу
8	Разом		438 000

Джерело: складено автором

За формулою 3.1 можна розрахувати витрати на проведення підвищення кваліфікації для працівників:

$$Z_T = N_T \times S_T \quad (3.1)$$

де Z_T – витрати на проходження тренінга на весь період часу, N_T – кількість місяців, S_T – вартість тренінга за один місяць.

Виходить: 45 000 грн. = 3 міс. × 15 000 грн.

Курси по управлінню конфліктними ситуаціями для керівника коштують 15 000 гривень. Вони проводяться протягом 3х місяців. Розрахувати

витрати на проведення курсів для керівника можна розрахувати за формулою 3.1.

Звідси: $15\,000 \text{ грн.} = 3 \text{ міс.} \times 15\,000 \text{ грн.}$

На оренду автобуса для проїзду співробітників в місто Одеса, де знаходиться навчальний центр, виділяється 1000 гривень на одну добу . Можна розрахувати вартість оренди автобуса на 15 календарних днів за формулою 3.2:

$$Z_a = N_{\text{дн}} \times S_a \quad (3.2)$$

де Z_a - витрати на оренду автобуса, $N_{\text{дн}}$ - кількість календарних днів, S_a – вартість оренди автобуса а один день.

Звідси: $15\,000 \text{ грн} = 15 \text{ дн.} \times 1\,000 \text{ грн.}$

Таким чином, на оренду автобуса для проїзду працівників до навчального центру в Одесі, коштуватиме підприємству 15 000 гривень.

Мовні курси для працівників проходять в онлайн форматі. Тому вартість складається тільки з оплати за заняття викладачу української мови, а саме 20 000 гривень. Курси проводяться протягом 6 місяців. Розраховується за формулою 3.3:

$$Z_k = N_k \times S_b \quad (3.3)$$

де Z_k - витрати на проведення мовних курсів, N_k – кількість місяців, S_b – вартість занять з викладачем української мови за один місяць

Отримаємо: $120\,000 \text{ грн.} = 6 \text{ міс.} \times 20\,000 \text{ грн.}$

Спортивні заходи пропонується проводити не менше п'яти разів на рік. Вартість оренди спортивного комплексу 9 000 гривень. Розрахуємо ці витрати за формулою 3.4:

$$Z_c = N_c \times S_c \quad (3.4)$$

де Z_c – витрати на проведення спортивних заходів, N_c – кількість проведених заходів на рік, S_c – вартість оренди спортивного комплексу на один захід.

Виходить: 45 000 грн. = 5 × 9 000 грн.

Витрати на введення психолога в штат працівників магазину можна обчислити за допомогою формули 3.5:

$$Z_n = N_n \times S_n \quad (3.5)$$

де Z_n – витрати на введення в штат психолога, N_n – кількість місяців роботи, S_n – зарплатня психолога за місяць роботи.

Звідси отримуємо: 168 000 грн. = 12 міс. × 14 000 грн.

Підрахуємо загальні витрати ТОВ “АТБ-Маркет” для впровадження запропонованої стратегії з управління конфліктами н за формулою 3.6:

$$Z_z = Z_r + Z_a + Z_k + Z_c + Z_n \quad (3.6)$$

Зробимо підрахунок загальних витрат: 438 000 грн. = 45 000 грн. + 15 000 грн. + 15 000 грн. + 120 000 грн. + 45 000 грн. + 14 000 грн.

Отже, за розрахунками, витрати на реалізацію запропонованої стратегії складуть 438 000 гривень.

В контексті економічного розвитку, аналіз показує, що успіх організацій не обмежується лише технічними властивостями виробництва, розташуванням виробничих потужностей, організаційними і економічними факторами чи рівнем інвестицій. Вирішальний вплив на цей процес має також наявність компетентного та активного персоналу. Персонал повинен бути здатний не лише виконувати завдання організації, але й вміти приймати оптимальні рішення в умовах нестабільності, а також ефективно контролювати стресові ситуації та вирішувати конфлікти. У світлі конкурентної боротьби ці показники набувають все більшої вагомості і є ключем до забезпечення успішності діяльності організації. Ефективне

управління персоналом неможливе без чіткого механізму оцінки управління конфліктами та стресом. Це дозволяє аналізувати ситуацію в організації, виявляти слабкі місця та пропонувати шляхи вдосконалення.

У зв'язку з переходом до ринкових відносин та ускладненням економічних взаємин, а також з розвитком науки і техніки, необхідно переглянути методи управління. Ці зміни передбачають більш організовану структуру управлінських інститутів. Цим агентствам слід спрямовувати свою діяльність на підвищення ефективності систем управління конфліктами та стресом у організаціях. Однак для оцінки ефективності заходів щодо покращення цих систем необхідно адаптувати наявні методи або розробляти нові методи соціально-економічної оцінки їх ефективності.

Важливо зазначити, що успішне впровадження нових методів потребує чіткого розуміння їх впливу на економічні показники та психосоціальний стан працівників.

Економічні вигоди від впровадження стратегії управління конфліктами можна оцінити за рисунком 3.1.



Рис. 3.1. Економічний виграв організації після впровадження запропонованої стратегії

Джерело: складено автором

Точний економічний вигаш від запропонованих заходів визначити складно. Тому економічні наслідки були оцінені на основі теоретичних пропозицій та експертних оцінок змін у роботі персоналу. Було припущено очікуване збільшення доходів компанії в результаті впровадження заходу на рівні 7%. Для розрахунку економічного вигашу від впровадження запропонованих заходів були розглянуті основні показники діяльності ТОВ “АТБ-Маркет”.

Таблиця 3.6

Розрахунок основних фінансових показників ТОВ “АТБ-Маркет”

Назва показників	Показник до впровадження стратегії	Показник після впровадження стратегії	Різниця
Чистий дохід, тис. грн.	181089665	193765941	12676276
Чистий прибуток, тис. грн.	-434253	-403855	30397
Середня заробітна плата на одного працівника, грн. (складено за даними таблиці 2.6)	14500	15515	1015

Джерело: складено автором

Згідно таблиці 3.6, фінансові показники організації зростуть після впровадження нової стратегії управління конфліктами.

Важливо зазначити, що дані в таблиці 3.6 є лише ймовірними та можуть відрізнятися від фактичних результатів. На фактичні результати можуть впливати різні фактори, такі як загальний стан економіки, конкурентне середовище та ефективність реалізації нової стратегії управління конфліктами.

Для більшого розуміння різниці показників, були зроблені рисунки 3.2. і 3.3.



Рис. 3.2. Чистий дохід підприємства до та після впровадження стратегії, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними таблиці 3.6.



Рис. 3.3. Середня заробітна плата персоналу до та після впровадження стратегії, грн.

Джерело: складено автором за даними таблиці 3.6.

Після проведення оцінки економічної ефективності впровадження нової системи управління конфліктами в ТОВ “АТБ-Маркет” важливим кроком буде розробка рекомендацій щодо вдосконалення та розвитку цієї системи в організації. Це дозволить ідентифікувати можливі недоліки та пропонувати конкретні заходи для їх виправлення, що сприятиме підвищенню ефективності управління конфліктами та загальному успіху організації.

3.3. Наслідки розвитку системи управління конфліктами в організації

На даний момент в ТОВ “АТБ-Маркет” існує система управління конфліктами, яка включає в себе ряд формальних та неформальних методів. Однак, аналіз цієї системи дозволяє виявити ряд недоліків, які негативно впливають на її ефективність.

Для працівників магазинів не тільки дослідженому, а й інших магазинів підприємства, важливо, щоб вони були почутими в такий важкий час.

Для вирішення виявлених проблем потрібно розробити рекомендації з удосконалення системи управління конфліктами і стресом у ТОВ “АТБ-Маркет”. Ці рекомендації мають включати низку заходів з усунення проблеми і очікуваними результатами від їх впровадження.

Для успішного вирішення завдань щодо психологічного розвантаження співробітників важливо мати в штаті психолога. Ця необхідність обґрунтовується певними факторами.

Ефективність та успішність будь-якого магазину в значній мірі залежать від якості й ефективності його персоналу.

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами на ТОВ “АТБ-Маркет” наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами на
ТОВ "АТБ-Маркет"

Проблема	Рекомендації	Заходи	Результати
Відсутність системи передбачення конфліктів і стресових ситуацій	Проходження навчання з медіації у спеціалізованих навчальних центрах	Відправити керівників магазинів на навчання з медіації	Медіатор у колективі надає можливість: - покращити систему управління конфліктами і стресами в адміністрації; - розпізнавати причини конфліктів і вміло їх уникати; - здійснювати роботу з профілактики конфліктів і стресів
Падіння рівня співпраці в колективі під час конфлікту і після його завершення	Спільне святкування днів народжень співробітників та професійних свят	Співробітники встановлюють неформальні контакти, обмінюються особистими історіями та розповідають один одному про себе та свої сім'ї	Добрі та довірчі відносини на роботі є гарантією успішної, ефективної та продуктивної співпраці
Управління конфліктами та стресами проводиться на загальному рівні	Забезпечення конфіденційності співробітників	Включити в склад робітників психолога, для конфіденційного та більш детального вирішення не тільки конфліктних ситуацій в колективі, а й особистих проблем працівника	Працівники магазину будуть почувати себе спокійно і захищено.
Присутній персонал з високим рівнем конфліктності	Організація спортивних заходів	Проведення керівником організації тренінгів на командоутворення під час спортивних заходів	Колектив є єдиною командою, що працює разом для досягнення спільної мети, з відчуттям співпраці та взаємного визнання

Джерело: складено автором

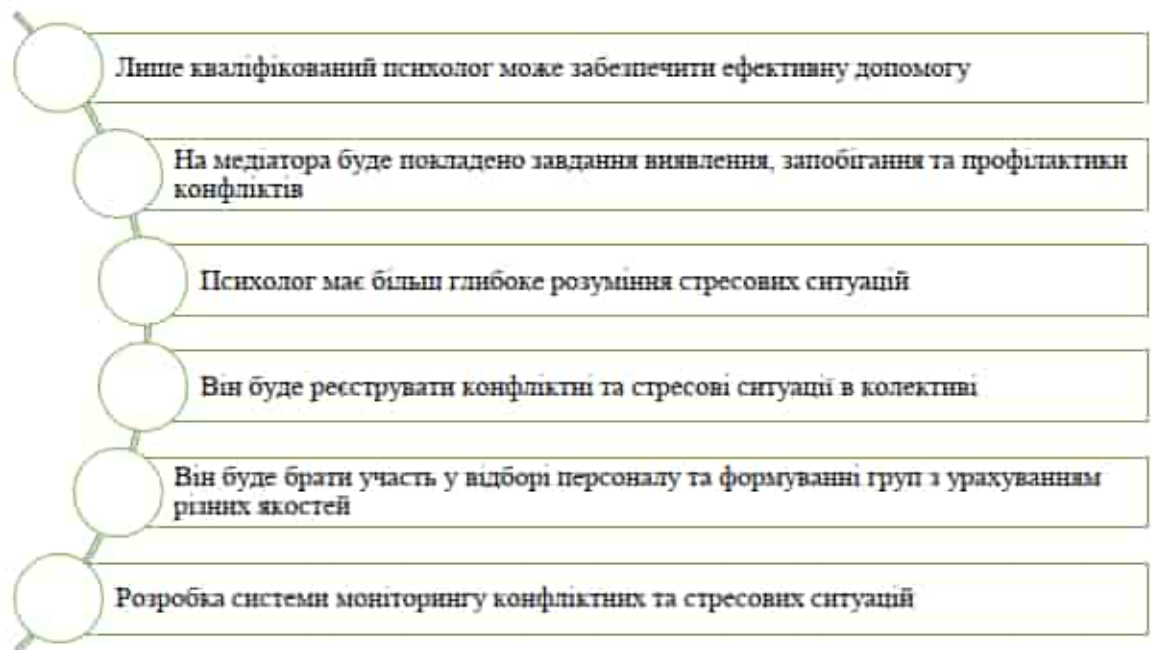


Рис. 3.4 Переваги мати психолога в штаті працівників магазину

Джерело: складено автором

Мотивація грає ключову роль у проєктному менеджменті, сприяючи приверненню та утриманню висококваліфікованих співробітників, підвищенню їхньої продуктивності та досягненню успіху в проєкті. Вона є необхідною складовою для досягнення мети у будь-якій сфері діяльності, функціонуючи як внутрішній стимул, який спонукає нас до дій та досягнення встановлених цілей [29]. Переваги мати психолога в штаті працівників магазину наведені на рис. 3.4.



Рис. 3.5 Мотиваційні заходи для працівників ТОВ “АТБ-Маркет”

Джерело: складено автором за [29]

Мотиваційні заходи для працівників ТОВ «АТБ-Маркет» наведені на рис. 3.5.

Команди, які мають мотивацію, зазвичай проявляють більшу увагу до завдань, оскільки вони чітко розуміють цілі та важливість їх виконання. Коли працівники відчують мотивацію, вони більш активно виявляють ініціативу та приділяють увагу досягненню результатів, що призводить до підвищення продуктивності. Мотивовані команди частіше взаємодіють, обмінюючись ідеями та враженнями, що сприяє розвитку спільної стратегії та узгодженості дій.

Оцінка результативності заходів з удосконалення системи управління конфліктами та стресом у мережі «АТБ-Маркет» вимагає комплексного підходу, що охоплює як економічні, так і соціальні аспекти. Один із ключових критеріїв соціальної ефективності полягає у зміні рівня задоволеності персоналу, породженої впровадженням відповідних ініціатив.

Соціальна ефективність проявляється у здатності досягнення позитивних наслідків та уникнення негативних змін з соціальної перспективи в організації. Позитивні зміни включають формування кваліфікованого та згуртованого колективу, підвищення якості послуг для споживачів, особливо з урахуванням потреб клієнтів із складними ситуаціями, зниження рівня конфліктів у колективі, систематичне виявлення причин конфліктів і стресів з подальшою їхньою обробкою та профілактикою.

Негативними наслідками можуть бути погіршення іміджу керівництва та організації в цілому, низька якість наданих послуг, відсутність попиту на ринку праці на позицію, що пропонується організацією.

Соціальні наслідки удосконалення системи управління конфліктами та стресами можуть впливати не лише на саму організацію, а й на її відображення у громадськості та репутацію на регіональному рівні.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі розроблено ефективну стратегію управління конфліктами в організації ТОВ “АТБ-Маркет”.

1. Визначено, що ефективна система управління конфліктами є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Організація, яка має належну стратегію в сфері вирішення конфліктів, може досягти багатьох переваг, включаючи зниження ризику втрати робочих кадрів, покращення робочого середовища та підвищення продуктивності.

2. Результати дослідження підтвердили, що впровадження нової стратегії управління конфліктами в ТОВ “АТБ-Маркет” призведе до зменшення рівня конфліктів в організації, покращення морального духу співробітників та збільшення їхньої продуктивності. Крім того, це дозволить зберегти та покращити репутацію компанії, а також зменшить витрати, пов'язані з конфліктами.

3. Пропоновані рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами включають в себе введення в штат психолога, проведення тренінгів з медіації, організацію спортивних заходів та святкування днів народжень співробітників. Ці заходи спрямовані на підтримку позитивного робочого середовища та зміцнення командного духу в колективі.

ВИСНОВКИ

Управління конфліктними ситуаціями у сучасних організаціях є предметом глибокого і систематичного аналізу у науковому дискурсі. Зазначена проблематика є актуальною і вимагає ретельного розгляду через різноманітність факторів, що спричиняють конфліктні ситуації у колективному середовищі.

Конфлікт — це спосіб взаємодії між людьми, що виникає при зіткненні різних поглядів, мотивацій, прагнень та виражається у важких ситуаціях між учасниками, великій важливості конфлікту для них, емоційному напруженні та відмінностях у поглядах між сторонами. Конфлікти властиві багатьом сферам діяльності, де люди мають власні цілі, інтереси, потреби та різні характери. Зазвичай виділяють п'ять основних типів конфліктів: внутрішньо-особистісні, міжособистісні, індивідуально-групові, міжгрупові, організаційні.

Конфлікти є необхідною складовою будь-якої організації. Вони можуть виникати з різних причин, таких як несумісність цілей, обмежені ресурси, різниця в цінностях тощо. Однак важливо розуміти, що конфліктами можна ефективно управляти, знаючи їх причини та наслідки, а також використовуючи запропоновану в даній роботі стратегію їх вирішення.

ТОВ “АТБ-Маркет” — одна з найбільших торгових мереж України, яка виявила стійкість до негативних факторів та зберегла лідерство на ринку, незважаючи на виклики 2022 року. Зростання чистого доходу в 2023 році на 22,19% демонструє ефективну адаптацію компанії до нових умов бізнесу та використання нових можливостей.

Проте система управління конфліктами в ТОВ “АТБ-Маркет” потребує вдосконалення. Високий рівень конфліктності в колективі та не завжди ефективне вирішення конфліктів вказують на необхідність змін. Впровадження нової стратегії управління конфліктами дозволить зменшити

рівень конфліктів, покращити моральний дух співробітників, підвищити їх продуктивність, зберегти та покращити репутацію компанії.

Запропоновані рекомендації включають введення в штат психолога, проведення тренінгів з медіації, організація вивчення української мови для працівників, включення в життя колективу спортивних заходів та святкування днів народжень співробітників. Реалізація цієї стратегії обійдеться підприємству у 438 000 гривень.

Система винагород, пошани та мотивації також відіграє суттєву роль у управлінні конфліктами, сприяючи створенню позитивного клімату в організації та стимулюючи продуктивну співпрацю між співробітниками. Конфлікт, як інструмент аналізу проблем та розвитку організації, виявляється корисним фактором у формуванні командного духу та впровадженні ефективних стратегій в умовах сучасного бізнес-середовища.

Ефективне управління персоналом неможливе без чіткого механізму оцінки управління конфліктами та стресом, що дозволяє виявляти слабкі місця та пропонувати шляхи вдосконалення. Збільшення продуктивності праці є одним із ключових показників ефективності управління конфліктами, що свідчить про його позитивний вплив на функціонування підприємства.

Рекомендації можуть бути адаптовані до інших організацій з урахуванням їх специфіки. Впровадження нової стратегії управління конфліктами вимагатиме чіткого планування, моніторингу та контролю.

Узагальнюючи, ефективне управління конфліктами в організаціях є ключовим для досягнення їх стратегічних цілей та забезпечення стабільного функціонування. Вдосконалення системи управління конфліктами не лише сприятиме покращенню робочого середовища, але й позитивно вплине на фінансові показники та репутацію компанії. Такий підхід дозволить компаніям досягти більшого успіху та стабільності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко В.В. Основи теорії ймовірностей і статистичні методи обробки даних у психологічних і педагогічних експериментах. Львів. ЛНУ ім. Ів. Франка. 2019. 168 с.
2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.
3. Винограденко М. Конфлікти в організації: теоретичні аспекти проблеми. Науковий пошук студента. Збірник студентських наукових праць. 2017. С. 183-186.
4. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2015. № 11. С. 50–54.
5. Глазкова І.Я. Стратегія запобігання конфліктам суб'єктів навчального процес. Вісник. Дніпро. Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля. 2015. С. 210 – 2015.
6. Горбачов А. С., Слободянюк А. В. Причини конфліктів у колективі. Вісник Вінницького національного технічного університету. 2019.
7. Дуткевич Т.В. Професійний досвід як чинник сформованості когнітивного компоненту конфліктологічної компетентності менеджерів освіти. Європейські цінності в українській освіті: виклики та перспективи. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя. Видавничий дім «Гельветика». 2021. С. 58-61.
8. Звіт незалежного аудитора. URL: https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company_info/indiv2021.pdf?t=1679907167
9. Кар'єра в АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/career>
10. Кнпш А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навч. посіб. Київ: ДП «НВЦ “Пріоритети”». 2016. 40 с.

11.Ковальчук Г. Р. Види управлінських конфліктів за рівнем їхнього виникнення у діяльності машинобудівних підприємств. Збірник тез доповідей V міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками». 2014. С. 49–50.

12. Кононець М. О. Психологія конфлікту: комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей. Київ. НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». 2017. 48 с.

13.Консолідована фінансова звітність ТОВ “АТБ-Маркет” за 2021 рік. Офіційний веб-сайт компанії «АТБ-Маркет». URL: https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company_info/indiv2021.pdf?t=1679907167

14.Куковський А.Г., Познаховський В.А., Кизима В.П. Причини розвитку та розв’язання міжособистісних конфліктів. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економіка. 2014. № 1(65). С. 222–231.

15.Мантур-Чубата О. С., Сайко А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. 2018. № 23. С. 230–233

16.Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія. Навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес. 2018. 76 с.

17.Мостенська Т.Л, Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Київ. Український журн. приклад. економіки. 2019. Т. 4, № 1. С. 59-68.

18.Нагаєв В. М. Формування управлінської культури як необхідна умова попередження організаційних конфліктів. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 31-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2017_4_6

19.Опендабот, дані про товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219?from=search>

20.Офіційний веб-сайт ТОВ “АТБ-Маркет”. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market

21.Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навч. посібник. Ужгород. Видавництво УжНУ «Говерла». 2020. 360 с.

22.Пімонова К. Конфлікт як рушійна сила розвитку організації. Сучасні підходи до управління підприємством. 36. тез доп. VIII Всеукр. науково-практ. конф. Київ. 2017.

23.Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: конспект лекцій. Харків. Український державний університет залізничного транспорту. 2018. 75 с.

24.Поліщук Л. М., Хитра О. В. Особливості трудової поведінки працівників в умовах конфлікту. 2017. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6401/1/%D0%A5%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B0_%D0%9E%D0%92_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.doc

25.Про забезпечення функціонування української мови як державної. Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII: станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

26. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР: станом на 6 листоп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-vr#Text>

27.Салій М. С. Трудові конфлікти та методи їх вирішення. Збірник наукових тез. Житомир. Державний університет «Житомирська політехніка». 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/257.pdf>

28.Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство. Навч. посіб. Івано-Франківськ. Лілея-НВ. 2015. 296 с.

29.Слободянюк О.В., Примаченко І.Ф. Система мотивації в проєктному менеджменті. Наукові інновації та передові технології. Журнал « Наукові інновації та передові технології». 2024. № 1(29) 2024. С. 549-559. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8470/8515>

30.Фінансова звітність ТОВ “АТБ-Маркет”. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8603462&tb=financial-scoring>

31.Чмпр М. Управління конфліктами в організації. Менеджмент та маркетинг бізнес-структур в неіндустріальній економіці. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк. 2020. С. 741 – 742.

Анкета для працівників АТБ-Маркет

Мета: Дослідити рівень конфліктності на ТОВ "АТБ-Маркет".

Шановні працівники!

Запрошуємо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, яке допоможе нам краще зрозуміти рівень конфліктності на ТОВ "АТБ-Маркет". Ваші відповіді будуть конфіденційними і використані лише в цілях дослідження.

Зверніть увагу:

- Ця анкета є анонімною.
- Ваші відповіді будуть використані лише в цілях дослідження.
- Ви можете не відповідати на будь-які питання, які Вам не подобаються.

Дякуємо за співпрацю!

Будь ласка, дайте відповідь на наступні питання:

1. Яка Ваша посада?

Відповідь:

2. Як довго Ви працюєте в АТБ-Маркет?

Відповідь:

3. Як часто Ви стикаєтеся з конфліктами на роботі?

- a) Дуже часто
- b) Часто
- c) Рідко
- d) Дуже рідко

4. З ким Ви найчастіше конфліктуєте? (виберіть всі відповіді, які підходять)

- a) З колегами
- b) З керівництвом
- c) З покупцями
- d) З постачальниками
- e) Свій варіант:

5. Які, на Вашу думку, є основні причини конфліктів на роботі? (виберіть всі відповіді, які підходять)

- a) Нерозуміння
- b) Недостатня комунікація
- c) Невиконання посадових обов'язків
- d) Несправедливе ставлення
- e) Стрес
- f) Свій варіант:

6. Як Ви зазвичай вирішуєте конфлікти? (виберіть всі відповіді, які підходять)

- a) Ігнорую

- b) Сварюся
- c) Іду на компроміс
- d) Шукаю допомогу у керівництва
- e) Свій варіант:

7. Наскільки Ви задоволені тим, як вирішуються конфлікти на роботі?

- a) Дуже незадоволений
- b) Незадоволений
- c) Нейтрально
- d) Задоволений
- e) Дуже задоволений

8. Чи відчували Ви себе коли-небудь жертвою цькування або дискримінації на роботі?

- a) Так
- b) Ні

9. Чи хотіли б Ви отримати додаткову підтримку в подоланні конфліктів на роботі?

- a) Так
- b) Ні

10. Які, на Вашу думку, заходи могло б вжити керівництво, щоб зменшити рівень конфліктів на роботі?

Відповідь:

Дякуємо за Вашу участь!

Ваші відповіді допоможуть нам зробити робоче середовище більш комфортним для наших працівників!