

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»  
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр”  
спеціальності 073 “менеджмент”

на тему:

«Запобігання та вирішення конфліктів в управлінні персоналом»

Виконала студентка 4 курсу

Дімірова Катерина Георгіївна

Групи Ф241-9-19-Б1УБ

Науковий керівник роботи Мирошниченко О.В.

Випускна кваліфікаційна робота допущена до захисту рішенням  
засідання кафедри протокол №\_ від “\_” \_\_\_\_ 2023р.

Ізмаїл 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ .....	5
1.1 Сутність та характеристика конфліктів в організації .....	5
1.2 Причини виникнення конфліктів на підприємствах .....	12
1.3 Структура та функції конфліктів.....	24
Висновки до розділу I .....	33
РОЗДІЛ II ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПРАТ “ОБОЛОНЬ” .....	35
2.1 Характеристика ПрАТ “Оболонь”.....	35
2.2 Аналіз поведінки персоналу в конфліктних ситуаціях на ПрАТ “Оболонь”.....	40
2.3 Управління конфліктами на ПрАТ “Оболонь” та їх вирішення .....	52
Висновки до розділу II .....	63
ВИСНОВКИ .....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	66
ДОДАТКИ .....	71

## ВСТУП

**Актуальність даної теми.** На сучасному етапі розвитку ринкової економіки України важливим фактором є підвищення ефективності роботи, зниження конфліктності персоналу, посилення фінансової стійкості.

В умовах військової нестабільності дуже важливим є ефективність діяльності підприємства, зростання рівня прибутковості, для цього потрібно визначити рівень конфліктності на підприємстві, дізнатися якими бувають конфлікти, чому вони трапляються, запровадити шляхи вирішення.

Як не дивно, але саме конфліктні ситуації стають інструментом налагодження добрих стосунків в колективі, робивши аналіз конфліктних ситуацій можна наблизити колектив один до одного та подолати непорозуміння.

Питанням вирішення конфліктів на підприємствах займалися: Я. В. Крушельницька, Л. М. Ємельяненко, А. М. Гриненко, Н. М. Новікова, Р. І. Шаравара, Ю. В. Максимець, П. С. Прибутько.

**Метою роботи** є визначення особливостей конфліктів персоналу на підприємстві.

**Об'єктом даної роботи** є конфлікти персоналу на підприємстві

**Предметом даної роботи** є способи запобігання та вирішення конфліктів персоналу на підприємстві

**Завданням дослідження:**

- З'ясувати сутність конфліктів
- Визначити причини прояву конфліктів на підприємстві
- Обозначити шляхи подолання конфліктів

**Інформаційна база дослідження:** В даній роботі було використано теоретичний матеріал досліджень (підручники, монографії, первинні дані та фінансові звітності ПрАТ "Оболонь", законодавча база, літературні збірники), аналіз теоретичної літератури збірників, матеріал, досліджений під час проходження виробничої практики.

Методи дослідження:

- Теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення тощо)
- Методи збору емпіричної інформації (вторинний аналіз статистичної інформації, опитування (анкетування/інтерв'ю), спостереження, експеримент

**Структура бакалаврської роботи:** Дана робота складається зі вступу, двох розділів, в кожному по два підпункти, висновків, списку використаних джерел (54), додатків. Для науковості робота містить 11 таблиць, 7 рисунків.

## РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 1.1 Поняття та характеристика конфліктів в організації

Конфлікт — це відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивацій (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, оцінок тощо).

Конфлікт як складне соціальне явище характеризується багатьма параметрами. Найважливішими з них є його сутність, структура, причини та динаміка.

Конфлікт – це завжди протистояння між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується заподіянням взаємної шкоди (моральної, матеріальної, фізичної, психологічної тощо).

Визначення основних складових конфлікту:

1. Учасники конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, які перебувають у стані конфлікту або явно чи приховано підтримують конфліктуючі сторони.

2. Проблема конфлікту полягає в тому, що викликає конфлікт. Об'єктом синкретології є закономірності виникнення, розвитку і завершення конфліктів, а також основні принципи, шляхи і способи подолання конфліктів, тобто різноманіття людської діяльності визначає різноманіття людських відносин і, відповідно, особливості виникнення, функціонування та вирішення конфліктів, пов'язаних з певними соціальними ролями, виконанням відповідних професійних обов'язків.

3. Образ конфліктної ситуації є відображенням предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.

4. Мотиви конфлікту – це внутрішні рушійні сили, які штовхають суб'єктів соціальної взаємодії в конфлікт (мотивації виступають у вигляді потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).

5. Позиції конфлікуючих сторін - це ті, які вони декларують одна одній під час конфлікту або в процесі переговорів.

«Конфлікт — це зіткнення протилежних інтересів, думок. крайнє загострення протиріч, що призводить до ускладнень або гострої боротьби. В історії соціології природа і сутність конфлікту визначали по-різному:

- Г. Спенсер вважав, що конфлікт є необхідним явищем в історії розвитку людства, стимулом суспільного розвитку [6, с.35].

- М. Вебер описав це як боротьбу.

- Гумплович, Т. Веблен, К. Левін, Г. Зіммель та інші визначали його як суперечку і форму соціалізації особистості.

- парк включає конфлікт між чотирма основними типами соціальної взаємодії, поряд із конкуренцією, адаптацією та асиміляцією.

- американський соціолог Л. Козер розглядав конфлікт як ідеологічне явище, що відображає спрямованість і почуття соціальних груп чи індивідів у боротьбі за об'єктивні цілі - владу, зміну позиції, перерозподіл доходів, переоцінку цінностей тощо. Він вважав конфлікт важливим елементом соціальної взаємодії, що сприяє припиненню або зміцненню соціальних зв'язків;

- Р. Дарендорф назвав власну соціологічну концепцію «теорією конфлікту».

З початку вивчення конфлікту як психологічного явища не вщухають розбіжності щодо того, приносить він людині добро чи зло» [5, с.38].

Деякі психологи стверджують, що конфлікт хороший, тому що:

- допомагає виявити проблему та різні думки щодо неї, знайти різні підходи до вирішення проблем.

- сприяє підвищенню ефективності діяльності.

- іноді може згуртувати команду проти тиску ззовні.

Інші стверджують, що конфлікт поганий, оскільки:

- призводить до погіршення соціально-психологічного клімату в групі.

- підвищує нервозність людей, призводить до занепокоєння.

- відволікає багатьох людей від виконання безпосередніх службових обов'язків.

Мають рацію і ті, і інші, оскільки конфлікт є суперечливим соціально-психологічним явищем, першопричини виникнення і розвитку якого вчені тільки приступають. При всіх плюсах і мінусах конфліктів вони неминучі і, більше того, найчастіше необхідні. Іноді конфлікт є єдиним надійним способом вирішення складної проблеми. Важливим завданням будь-якої науки є раціоналізація і зведення в систему знань про всі явища, які є об'єктом її вивчення. Обґрунтованість і детальність класифікації може бути одним з критеріїв ступеня розвитку науки. Тому класифікація конфліктів є необхідним елементом системного підходу в конфліктології.

Основними характеристиками конфлікту як психологічного явища є:

1) наявність протиріччя (дійсного чи уявного, уявного), яке оцінюється як непереборне і набуває відкритої, доказової форми. Таке протиріччя може виникнути як функція самої ситуації або бути результатом зусиль учасників, їх дій, поведінки, ставлення один до одного.

2) зміна характеру спілкування в бік конфронтації, негативна спрямованість хоча б однієї, а частіше обох сторін. Відчуваючи взаємну неприязнь і небажання спілкуватися, учасники конфлікту змушені це робити (через наявність відносин службової залежності чи кабалу з «утримання» сім'ї тощо), що стимулює ескалацію конфлікту. .

3) активність сторін, прагнення до перемоги будь-якою ціною, поступове розширення арсеналу використовуваних засобів - осуд, залякування, шантаж, погрози, фізичний вплив тощо.

4) підвищення емоційного фону, посилення негативних емоцій до повного виходу з-під контролю.

Класифікація конфліктів:

Однією з ключових характеристик конфлікту є характер і особливості учасників конфлікту. Характеристика конфлікту вирішальним чином залежить від того, хто представлені конфліктуючі сторони.

Розрізняють такі види конфлікту: особистісний, міжособистісний, міжгруповий і внутрішньогруповий. Не зупиняючись на першому з них, оскільки йому присвячена окрема тема, розглянемо їх основну суть.

Міжособистісні (міжособистісні) конфлікти - протиріччя, розбіжності та конфлікти між багатьма людьми. стан протистояння між учасниками, які сприймають і переживають (хоча б один із них) як важливу психологічну проблему, що потребує вирішення, і викликає активність сторін, спрямовану на подолання протиріччя в інтересах обох або однієї з них. сторони.

Феноменологія цього типу конфлікту відповідає класичному формулюванню самої конфліктології. Але при певній систематизації існуючих підходів можна визначити, як і в особистісних конфліктах, їх досить дискретні прояви:

- в контексті трактування мотивації - конфлікти інтересів, тобто ситуації, пов'язані з цілями, планами, прагненнями учасників і водночас несумісні (наприклад, керівник доручає підлеглому одночасно виконувати два проекти різних категорій). ). зміст і для виконання одного з них потрібно майже весь час бути у відрядженні, або ж мова йде про роботу, але таку, яка за своїм змістом включає два суперечливі результати;

- в контексті когнітивної інтерпретації - ціннісні конфлікти, тобто ситуації, в яких розбіжності між учасниками пов'язані з несумісними ідеями.

- в контексті діяльнісної інтерпретації - рольові конфлікти, що виникають через порушення правил і правил взаємодії.



Міжгрупові конфлікти виникають при взаємодії як між групами людей, так і між окремими представниками цих груп, коли вони взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного і себе особисто як членів різних груп.

Міжгрупові конфлікти У сучасній психологічній та соціально-психологічній літературі деякі автори намагаються класифікувати конфлікти, які не завжди виділяють у самостійний тип. На їхню думку, такі конфлікти мають форму або міжособистісних, або міжгрупових. У принципі таке бачення виглядає виправданим, якщо брати до уваги особистісні утворення суб'єкта, різних суб'єктів або груп людей. Але практичне значення знання внутрішньогрупових конфліктів, для яких визначальним критерієм є стан зруйнованості внутрішньогрупових зв'язків, особливо щодо неформальних злочинних груп, є досить важливим.

Крім розглянутих, за іншими ознаками класифікації виділяють інші типи конфліктів, наприклад:

1. за формою вияву - видимі (приховані), таємні.
2. в течение - короткочасний, тривалий.
3. за характером події - випадкові (ситуація), навмисні (викликані).
4. за результатами - конструктивні (продуктивні), деструктивні (деструктивні).
5. за сферою виникнення - офіційні (об'єктно-ділові), неофіційні.
6. за офіційним статусом учасників - «горизонтальний», «вертикальний».

Конфлікти мають багато характеристик, особливостей, які, в свою чергу, дозволяють виділити різні їх види. У цьому посібнику розглядається лише один із різновидів загального конфлікту - трудовий конфлікт.

Конфлікт трудовий - конфлікт у сфері трудових відносин щодо засобів закріплення праці, рівня оплати праці, використання професійного та інтелектуального потенціалу, різних елементів і факторів трудового процесу

(організація, зміст, умови праці). ), рівень цін на різні товари, фактичний доступ до цих товарів та інших ресурсів, викликаний конфліктом інтересів.

Законом України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" від 17 листопада 1998 року визначено, що колективний трудовий спір (конфлікт) - це спір, що виник між учасниками соціально-трудова відносин щодо:

- створення нових або зміна існуючих соціально-економічних умов праці та продуктивного життя;
- укладення або внесення змін до колективного договору, угод;
- виконання колективного договору, угоди або їх окремих положень;
- невиконання вимог чинного законодавства України про працю.

Широке поширення конфліктів у суспільстві та підвищена увага до них з боку громадськості та науковців сприяли виникненню особливої галузі знань — конфліктології — науки, що вивчає причини, сутність і шляхи подолання конфліктів. Це прикладна наукова дисципліна і водночас сфера професійної діяльності, яка потребує спеціальних знань, умінь і навичок вирішення конфліктів. Конфліктологія входить до програми професійної підготовки соціологів, менеджерів, економістів, психологів, соціальних працівників та інших спеціалістів.

Слід зазначити, що сьогодні конфлікти є предметом вивчення представників різних наук — психологів, соціологів, філософів, економістів, юристів. Конфлікт включає подальший розвиток теорії і практики управління суспільними відносинами, підходів і методів соціального управління. З управлінської точки зору теорія конфлікту розглядається як галузь наукових знань про способи, методи та прийоми управління конфліктами.

Такий підхід прийнятний через широку різноманітність елементів досліджуваного явища, сторін суспільного життя, з якими вони пов'язані. Але тільки комплексний підхід до вивчення проблеми може дати повну картину та аналіз причин, особливостей і наслідків конфліктів.

Марксистська концепція конфлікту виходить із вчення про соціальну суперечність як головну рушійну силу суспільних змін, які в умовах класової конкуренції утворень у соціально-економічному та політичному просторі реалізуються у формах класової боротьби.

Класи в марксистському вченні - це, перш за все, економічна реальність, оскільки відносини власності є ознакою класу. Отже, основою соціальних конфліктів, згідно з марксизмом, є боротьба за власність.

Характерним для філософів і соціологів так званої радянської марксистської школи є, власне кажучи, заперечення наявності конфліктів у соціалізмі, а в майбутньому і в комунізмі. Вони трактували конфлікт лише як тимчасовий стан суспільства, який можна подолати раціональними засобами, а тому вважали можливим досягти такого рівня суспільного розвитку, коли соціальні конфлікти повністю зникають.

На думку більшості західних учених, існування та розвиток безконфліктного суспільства неможливі. Звідси й підтримка ними античної філософської традиції, згідно з якою конфлікт є невід'ємною частиною буття, головним двигуном суспільного розвитку. Так, англійський філософ і соціолог Г. Спенсер (1820–1903) вважав конфлікт «неминучим явищем в історії людського суспільства і стимулом суспільного розвитку» [3, с.89].

А це означає, що конфлікт – це не збій, не аномалія, а норма стосунків між людьми, необхідний елемент суспільного життя, який поступається соціальному напруженню, енергії активності і, породжуючи соціальні зміни різного масштабу, призводить до більш ефективної реалізації планів і успішної реалізації стратегії та стратегії проекти. Цей підхід чітко простежується в роботах авторів, які належать до школи наукового менеджменту, адміністративної школи та поділяють концепцію бюрократії за Вебером.

Письменники, які належали до школи «людських відносин», також були схильні вважати, що конфліктів можна і потрібно уникати. Вони визнавали

можливість протиріч між очікуваннями окремої людини і цілями організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями і здібностями окремої людини, між різними групами керівників. Однак вони побачили конфлікт як ознаку організаційної неефективності та поганого менеджменту. На їхню думку, хороші відносини в організації можуть запобігти виникненню конфліктів.

“Цікава точка зору німецького соціолога Р. Дарендорфа, який вважав, що конфлікт містить творчий стрижень і виклик і є умовою існування людської свободи поряд з ринком, відкритістю, публічністю. Краще велика кількість конфліктів, ніж один, що веде до розколу. Придушення конфліктів призводить до їх загострення. В основу соціальних конфліктів Р. Дарендорф поклав саме політичні причини: боротьбу за владу, престиж, авторитет. Конфлікт може виникнути в будь-якій спільноті, в будь-якій соціальній групі, де є керівники і підлеглі.” [8,с.27]

## **1.2 Причини виникнення конфліктів на підприємствах**

У виробничому процесі щодня виникають конфлікти, окремі конфліктні ситуації, казуси. Однією з їх причин є, наприклад, відмінності в розумінні соціально-психологічної ролі вчителя і учня в цьому процесі, тобто уявлення про їх суб'єкт-суб'єктні або суб'єкт-об'єктні відносини.

Конфлікти, що виникають через протилежність інтересів і соціальних установок людей, вимагають обов'язкового вирішення, оскільки без цього неможливе нормальне функціонування соціальної групи, колективу.

Розуміння об'єктивних і суб'єктивних причин конфліктів є системоутворюючим фактором для визначення шляхів попередження міжособистісних конфліктів, вироблення оптимальних стратегій поведінки учнів, педагогів, працівників закладів освіти, адміністрації в типових конфліктних ситуаціях. До об'єктивних причин конфліктів належать переважно

ті умови соціальної взаємодії учасників навчально-виховного процесу, які призвели до конфлікту інтересів, думок, установок тощо. Об'єктивні причини зумовлюють виникнення передконфліктної ситуації - об'єктивної складової конфліктної ситуації.

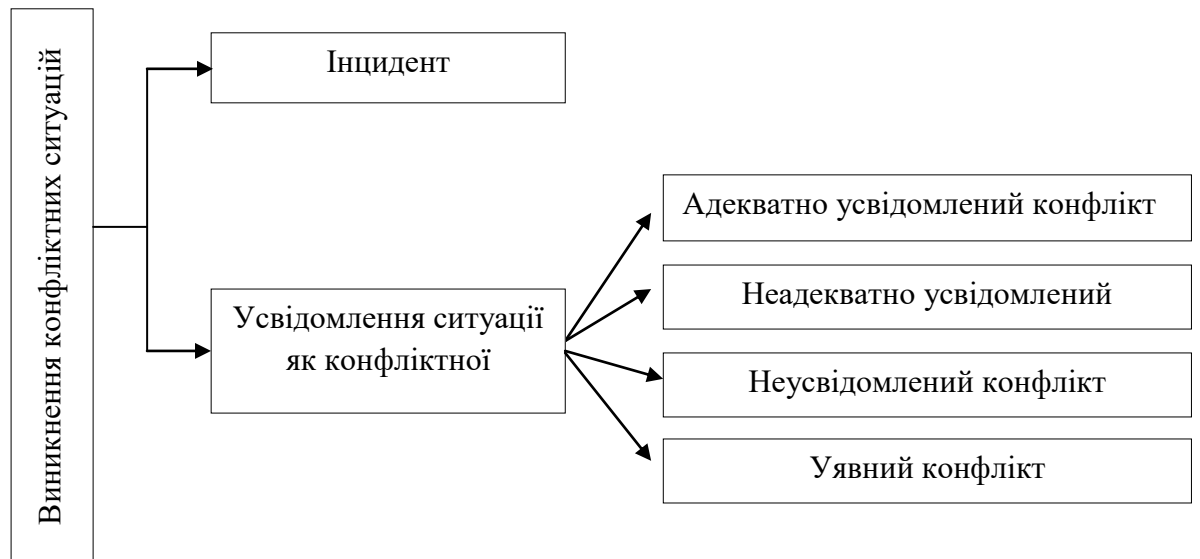


Рис. 1. 1 Стадії конфлікту

(сформовано автором на підставі [8,с.65])

Існує багато поглядів на перебіг конфлікту, автори визначають різні етапи (стадії, фази) конфлікту.

Узагальнюючи ці підходи, можна виділити такі стадії конфлікту:

#### 1. Виникнення конфліктної ситуації.

- інцидент - ситуація, в якій одна зі сторін починає діяти, завдаючи шкоди іншій.

- усвідомлення ситуації як конфліктної, а варіантами такого усвідомлення можуть бути:

- досить усвідомлений конфлікт (правильно, вірно, розуміння).

- недостатньо усвідомлений конфлікт (викривлення окремих аспектів).

- неусвідомлений конфлікт (конфліктна ситуація об'єктивно існує, але суб'єкти взаємодії її не розуміють).

- уявний конфлікт (конфліктної ситуації немає, але суб'єкти взаємодії сприймають свої стосунки як конфліктні).

2. Кульмінація конфлікту - протистояння сторін у формі яскравих висловлювань, іноді фізичних дій. Цей матч має гострий емоційний характер і характеризується високим ступенем напруги між учасниками.

Пікова стадія конфлікту має внутрішню динаміку, яку можна визначити як його стадії.

- поступове зміцнення позицій учасників через введення все більш активних сил, а також через накопичення досвіду протистояння.

- збільшення кількості проблемних ситуацій і поглиблення вихідної проблемної ситуації.

- підвищення конфліктної активності учасників, зміна його характеру в бік жорсткості, залучення нових облич.

- підвищення емоційної інтенсивності, що може мати як мотивуючий, так і дезорганізуючий вплив на поведінку учасників.

- зміна ставлення до проблемної ситуації та конфлікту в цілому.

3. Розв'язання конфлікту здійснюється шляхом зміни об'єктивної конфліктної ситуації або трансформації образів ситуації в суб'єкти взаємодії. Вирішення конфлікту може бути повним і частковим.

Серед умов виникнення конфлікту дослідники в цій галузі називають: 1. Наявність ситуації, яка сприймається учасниками як неприйнятна для них, тобто конфлікту. 2. Неподільність об'єкта конфлікту, завдяки чому вирішення його проблем однією стороною стає можливим лише за рахунок іншої сторони.

Конфлікти можна класифікувати за ступенем розвитку нормативних методів їх вирішення. Існують конфлікти, для вирішення яких не вироблено механізмів регулювання. Прикладом такого конфлікту є бійка між двома учнями або двома вчителями. Виділяють повністю інституціоналізовані конфлікти. Наприклад, дуель. Між цими крайніми полюсами існує багато різного роду конфліктів, нормативне врегулювання яких частково

здійснюється. Крім загальних класифікацій конфліктів, існує велика кількість часткових типологій. Вони охоплюють не все тематичне поле конфліктології, а лише частину, пов'язану з одним із типів або видів конфліктів. Різноманітність конфліктів багато в чому визначається закладеними в них причинно-наслідковими і мотиваційними зв'язками. Зважаючи на це, у вищій освіті можна виділити конфлікти, які виникають у відповідь на: перешкоду в досягненні головної, тобто основної мети педагогічної діяльності чи навчання; перешкода досягненню другорядних цілей особистого характеру, цілей спільної навчальної діяльності, поведінка, що не відповідає прийнятним нормам взаємовідносин, та поведінка людей у навчальному процесі, що не відповідає їхнім очікуванням. особистісні конфлікти, що виникають через особистісні особливості суб'єктів освітнього процесу. Предметом синкретології є основні типи міжособистісних і внутрішньоособистісних конфліктів.

Суб'єктивні причини конфліктів пов'язані в основному з тими індивідуально-психологічними особливостями опонентів, які іноді вибирають конфлікт як один з усіх можливих варіантів. Людина не погоджується на компромісне вирішення проблеми, не відступає, не уникає конфлікту, не намагається обговорити та взаємовигідно вирішити виниклі конфлікти з опонентом, а обирає стратегію подолання. Майже в будь-якій конфліктній ситуації можливий вибір конфліктного або одного з неконфліктних шляхів його вирішення. Вибір, який робить людина, є її суб'єктивним рішенням, отже суб'єктивним. Будь-яка об'єктивна причина відіграє роль у виникненні конкретної конфліктної ситуації, в тому числі в результаті дії суб'єктивних факторів. Наприклад, якби на заводі був розроблений і колегіально затверджений стандартний порядок заміщення вакансій, то кількість конфліктів, пов'язаних з боротьбою за просування по службі, значно зменшилася б. Але розвиток такого процесу залежить від особистих якостей керівників заводу, тобто від суб'єктивного чинника. Тому більшість

об'єктивних причин певною мірою суб'єктивні. У свою чергу суб'єктивні причини можна визначити об'єктивно.

Конфліктних ситуацій, які виникли з об'єктивних причин і які неможливо вирішити безконфліктним шляхом, практично немає. У будь-якому міжособистісному конфлікті суб'єктивний фактор завжди відіграє певну роль. Якщо людина суб'єктивно не вирішить почати зустрічати конфлікт, то конфлікту не буде. Тому практично кожен конфлікт має комплекс об'єктивних і суб'єктивних причин. Аналізуючи чинники конфліктів, не слід плутати причини конфліктів з причинами зміни динаміки, тривалості, інтенсивності та тяжкості їх наслідків. Мова йде про розрізнення таких понять, як детермінанти, причини, агенти, обставини, обставини.

Причин для конфліктів в університетах багато. Найчастіше це:

- Конфлікт інтересів викладачів і студентів, тісна співпраця і вирішення багатьох проблем. Це можна охарактеризувати як закономірний конфлікт найважливіших матеріальних і духовних інтересів людей у процесі їх життєдіяльності.

- Слабка розвиненість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних конфліктів. Наприклад, якщо керівник образив підлеглого або вчитель образив учня (і навпаки), то останній часто змушений вдаватися до конфронтаційної поведінки, щоб захистити свою гідність. У нашому суспільстві ще не вироблено достатньо ефективних, стандартних, відомих неконфліктних методів захисту інтересів підлеглих від свавілля начальства, учнів від викладачів, а викладачів від студентів. Ображений, звичайно, може оскаржити неправильність, на його думку, дій кривдника. Однак процедура такого оскарження часто є неефективною. Тому постраждала сторона такого конфлікту дійсно використовує його лише в крайніх випадках. У більшості передконфліктних ситуацій постраждалі сторони переважно йдуть на поступки або конфліктують.



- Відсутність матеріального та інтелектуального достатку. Якщо в навчальному закладі (переважно приватному) стає можливим підвищити заробітну плату обмеженій кількості працівників, то виникають природні конфлікти між отримувачами цієї надбавки та іншими працівниками. Розподіл надбавок, відряджень та інших матеріальних та інтелектуальних ресурсів є об'єктивно конфліктним процесом.

- стиль життя багатьох викладачів і студентів. Це є об'єктивною причиною виникнення частини міжособистісних конфліктів, пов'язаних з матеріально-побутовими негараздами, низьким матеріальним добробутом, якого не вистачає навіть для задоволення елементарних потреб сім'ї. діяльності, в якій людина не завжди може реалізувати свої здібності. Очевидно, бідна, нестійка людина, яка не має можливості самореалізуватися, буде більш конфліктною, ніж людина, яка успішно вирішила зазначені проблеми.

- відносно стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових стосунків суб'єктів освітнього процесу. Стандарт для всіх громадян України. Ці стереотипи формувалися переважно під впливом ідеології класової боротьби проти внутрішніх і зовнішніх ворогів. Ми недостатньо толерантні один до одного. Ми не помічаємо, як принижуємо самооцінку і зачіпаємо інтереси інших. Оскільки ми самі зазнаємо принижень і образ від держави, а дуже часто і оточуючих, то легко і без вагань йдемо в опозицію.

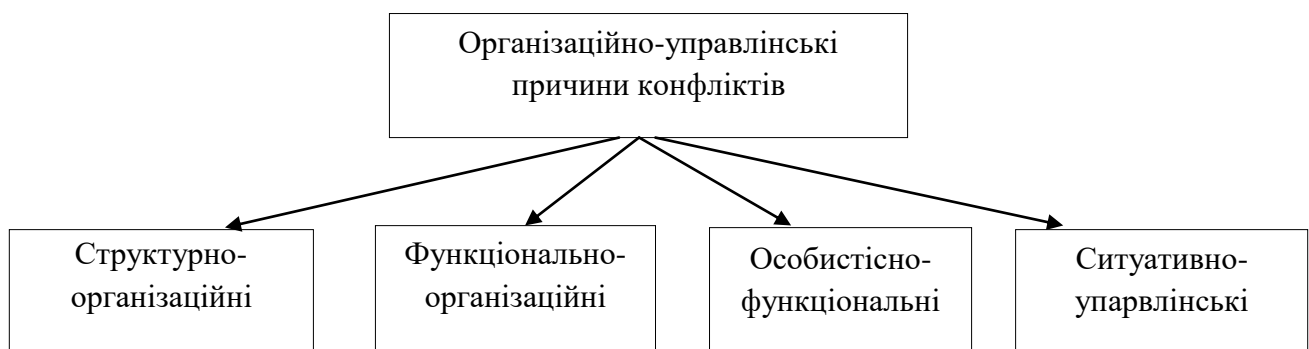


Рис. 1.2 Організаційно-управлінські причини конфліктів  
(сформовано автором на підставі [19,с.45])

Структурно-організаційними причинами конфлікту є невідповідність між структурою організації та вимогам діяльності, в яку вона бере участь. Структура університету повинна визначатися тими завданнями, які вирішуватиме та вирішуватиме вищий навчальний заклад (або науково-освітній комплекс: університет, технікум, науково-дослідні лабораторії, інститути, інформаційний центр, бібліотека тощо).

Структура створюється під певні завдання. Ідеального збігу структури такого комплексу важко досягти, тому виникають конфлікти, які можуть мати дві причини:

1. При проектуванні структури організації допускаються помилки. Важко точно передбачити всі завдання, які вирішуватиме створена організація. Важко створити структуру, яка детально відображає вимоги майбутньої діяльності.

2. Завдання та діяльність організації постійно змінюються. Чим менш гнучко керівництво організації адаптує свою структуру до змін, тим більше конфліктів виникає в організації.

Функціонально-організаційні причини конфліктів зумовлені поганими функціональними зв'язками організації із зовнішнім середовищем. між будівельними блоками організації, між окремими працівниками

Наприклад: а) постачання неякісної сировини об'єктивно створює передконфліктну ситуацію між постачальником і замовником. б) невизначеність функціональних взаємовідносин між гілками влади призводить до постійного виникнення суперечностей між їх структурами в розподілі прав і обов'язків. Особистісно-функціональні причини конфліктів пов'язані з неповною відповідністю працівників за професійними, моральними та іншими якостями вимогам займаних посад. Будь-яка робота вимагає певних професійних знань і досвіду, іноді досить значного. Значні вимоги до особистих якостей працівників висувають активність і потреба у взаємодії з іншими. Якщо людина не відповідає цим вимогам, можливі конфлікти між нею та керівниками, підлеглими, викладачами та учнями. Вони будуть викликані тим,

що допущені працівником помилки стосуються інтересів усіх, хто з ним взаємодіє. Епізодичні та управлінські причини конфліктів зумовлені помилками керівників і підлеглих у процесі вирішення управлінських та інших завдань. Помилки в управлінні об'єктивно створюють можливість конфліктів між авторами рішень та їх виконавцями. Нездатність працівників виконувати завдання збільшує ризик конфлікту в цьому відношенні.

До причин конфлікту, що мають соціально-психологічну природу, можна віднести можливі спотворення інформації в процесі міжособистісного та міжгрупового спілкування. Одна людина в процесі спілкування не може донести з абсолютною точністю всю інформацію про обговорену з партнером проблему. Значна частина інформації міститься на рівні несвідомого і взагалі не виражається словами. Частина інформації втрачається через обмежений словниковий запас конкретної людини. Через брак часу мало що можна сказати. Частина інформації приховується, якщо це вигідно доповідачу. Багато що не засвоюється слухачами через неухважність і т. д. Почуте зазвичай не сприймають як належне, а оцінюють, роблячи різні (а часом і зовсім протилежні) висновки зі сказаного співрозмовником. Нерозуміння людьми один одного може стати основною причиною конфлікту або ускладнити і розширити соціальні протиріччя, що виникли з інших причин. Ще однією типовою соціально-психологічною причиною міжособистісного конфлікту є незбалансована рольова взаємодія двох людей. У ситуації міжособистісного спілкування одна людина або обидва партнери по спілкуванню не грають тих ролей, які від них очікуються. Теоретичною основою для аналізу цієї причини міжособистісних конфліктів значною мірою є теорія американського психолога Берна. Автор цієї теорії вважає, що кожна людина в процесі взаємодії з навколишнім середовищем виконує близько десяти типових ролей. Це роль начальника, підлеглого, співробітника, батька, чоловіка, брата, пасажира, покупця, знайомого, партнера і т. д. Ці ролі не завжди вдалі. Найбільш небезпечною для виникнення міжособистісних конфліктів є роль партнера по

взаємодії, вищого за психологічним статусом, рівного і неповноцінного партнера. Коли керівник спілкується з підлеглим і визнає його старшинство, така ситуація може виявитися безконфліктною. Однак може виникнути ситуація, коли партнер А вважає себе вищим, а партнер Б - нижчим. Партнер Б, у свою чергу, вважатиме себе старшим, а партнер А - молодшим. При такому рольовому дисбалансі можливий рольовий конфлікт.

Взаємодія керівника з підлеглими ускладнюється тим, що воно відбувається на двох рівнях ролей: як начальник з підлеглим у вирішенні службових питань, і як рівний на рівних, оскільки підлеглий і начальник, як громадяни, рівні за Конституцією. Однією з типових соціально-психологічних причин міжособистісних конфліктів є незрозуміння людьми того, що при обговоренні проблеми, особливо складної, розбіжність позицій часто може бути викликана не реальною різницею думок про одне й те саме, а підходами до проблема з різних боків. Кожна сторона однієї проблеми може виглядати по-різному.

Типовою соціально-психологічною причиною конфліктів у взаємодії людей є вибір різних способів оцінки результатів діяльності та особистості партнерів. Порівняння лежить в основі кожного оцінювання. Є п'ять методів оцінки. Це порівняння: 1) з можливим ідеальним станом дії; 2) вимоги до нормативних документів цієї діяльності. 3) ступінь досягнення цілей діяльності. 4) результати, досягнуті іншими людьми, які виконують подібну роботу. 5) стан справ на початку діяльності. Конфліктний аналіз показав, що, оцінюючи інших, людина вибирає за основу оцінки те, чого він не досяг у порівнянні з ідеалом, нормою, цілями діяльності та іншими людьми, які краще виконували подібну роботу. Працівник сам зазвичай оцінює свою роботу та її результати за зробленим, тобто порівнює їх з початком діяльності та іншими особами, які погіршили цю роботу. Таким чином, одна і та ж робота, залежно від методів оцінки, може бути оцінена не тільки по-різному, але й навпаки, що є причиною конфліктів.

Особистісні причини конфлікту пов'язані, перш за все, з індивідуально-психологічними особливостями учасників. Вони зумовлені особливостями процесів, що відбуваються в психіці людини в процесі її взаємодії з іншими людьми та навколишнім середовищем. Поширеною причиною конфлікту є суперечливі вимоги до продуктивності. Наприклад, керівник підрозділу (відділу) в управлінні вимагав від людини постійного перебування в офісі та надання інформації відвідувачам і керівництву, виконання службових завдань. Пізніше цей начальник висловив незадоволення тим, що той, кому наказали забрати телефон, не зайшов на його ділянку, не вирішив там оперативні питання. Цей перекладач, природно, сприймає ці вимоги як несумісні. Така ж ситуація може виникнути і при порушенні принципу єдності, коли два лідери стоять над однією людиною і кожен дає вказівки, несумісні з іншими. Виникнення внутрішньоособистісного конфлікту можливе через те, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами чи цінностями людини. Це може бути реакцією на перевантаження або недовантаження. Такі конфлікти пов'язані з низьким рівнем задоволеності роботою, невпевненістю в собі та невпевненістю, а також стресом. Серед психологічних причин конфліктів важливе місце займає те, що людина в процесі соціальної взаємодії накопичує певні уявлення про поведінку людей і очікує від партнерів прийнятної поведінки. Очікування можуть бути бажаними, прийнятними, небажаними і неприйнятними. Характер поведінки залежить від індивідуально-психологічних особливостей людини, її психічного стану, ставлення до конкретного партнера та особливостей поточної ситуації взаємодії. Якщо реальна поведінка партнера знаходиться в бажаних або прийнятних рамках, то взаємодія триває безконфліктно. Небажана поведінка може призвести до створення конфліктної ситуації, а неприйнятна поведінка може призвести до конфлікту.

Р.Л. Кричевський (1996) виділяє три групи причин, що викликають конфлікти [8, с.20]:

1. Група причин, створених процесом діяльності:

- технологічна взаємозалежність і взаємозв'язок працівників, коли дії одних негативно позначаються на ефективності дій інших. Наприклад, виконання завдання бригадою, бригадою, коли дії одного ставлять під загрозу дії всіх.

- перенесення завдань, які вирішуються по вертикалі, на горизонтальний рівень взаємозв'язків. Наприклад, брак обладнання та інструментів іноді призводить до горизонтальної тенденції.

- невиконання функціональних обов'язків у системі «начальник-підлеглий». Наприклад, керівник не забезпечує належних умов праці для підлеглих або підлегли не відповідають вимогам керівника, що призводить до типового вертикального конфлікту.

- невідповідність дій людини тим нормам і цінностям, які склалися і прийняті в даній групі. Наприклад, потрапляючи в нову групу, людина не може відразу засвоїти правила міжособистісних стосунків, які там панують, і це призводить до конфлікту.

2. Група причин, створених психологічними особливостями людських стосунків:

- взаємні симпатії та антипатії.

- несприятлива психологічна атмосфера в групі (наявність конкуруючих груп, культурні відмінності та ін.)

- орієнтація людей у стосунках лише на себе (люди не враховують потреби інших, не враховують своє становище).

- порушення принципу територіальності (коли порушуються встановлені емпіричні зони та території, які існують для кожної людини).

3. Група причин, створена особистою оригінальністю членів групи:

- невміння володіти собою.

- низький рівень самооцінки.
- підвищена тривожність
- агресія
- відсутність комунікативних навичок.
- надмірна принциповість у поєднанні з догматизмом

На думку Н.Ф. Вишнякова (2000), конфлікти типу керівник-підлеглий можливі в таких ситуаціях ділового спілкування [3, с.108]:

- ігнорування традицій і правил поведінки, які склалися в організації.
- вибір коханих і обранців, яких лідер всіляко захищає.
- іронічне ставлення до групової думки.
- прийняття адміністративних рішень під тиском.
- слабкий контроль управлінських ситуацій.
- незацікавленість проблемами підлеглих.
- відчуття браку часу через постійне намагання вирішити проблеми підлеглих.
- здійснення несвоєчасного контролю процесу реалізації управлінських рішень.
- прийняття рішень, які не враховують характер роботи та стосунки;
- нерішучість, спотворене уявлення про систему управлінських взаємодій.
- прийняття управлінських рішень на основі інформації довірених осіб, а не на основі групи.

Серед причин конструктивних конфліктів А.В. Аграшенкова (1997) наголошує [5, с.37]:

- несприятливі умови праці.
- недосконала система оплати праці.
- недоліки в організації роботи.
- нерегулярність роботи.
- через деякий час

- упушення в техніці (особливо упушення, яке впливає на заробіток працівника і не є його виною).

- неузгодженість прав і обов'язків.

- відсутність чіткості у розподілі обов'язків, зокрема неефективні, надто розпливчасті або застарілі посадові інструкції;

- низький рівень трудової дисципліни та результативності.

- конфліктні (тобто конфліктогенні) організаційні структури

Певні дії потенційних опонентів також можуть призвести до конфліктів:

- вираження підозри до партнера з його негативних мотивів, недовіра.

- перебивання співрозмовника, коли він висловлює свою думку.

нетримання сечі;

- відкритий вияв особистої неприязні до опонентів.

- стійкі або часті мікрозалежності.

- пониження значимості ролі людини, її негативна оцінка, навішування ярликів.

- підкреслення відмінності між собою і співрозмовником не на його користь.

- недооцінка внеску партнера в спільну мету.

- перебільшення свого внеску, своєї ролі.

- стійке небажання визнавати свої помилки чи чужу правоту.

- постійне нав'язування своєї точки зору.

- порушення особистого фізичного простору.

- обговорення особистих проблем співрозмовника.

- різке прискорення темпу розмови, несподіване її урізання.

- ігнорування спроб співрозмовника розв'язати протиріччя, спільно знайти оптимальне вирішення проблеми, що виникла.



### 1.3 Структура і функції конфліктів

Під структурою завжди розуміють сукупність частин, частин і зв'язків конкретного об'єкта і зв'язків між ними, що забезпечує його цілісність.

Основними елементами конфлікту є:

- 1) учасники конфлікту.
- 2) об'єкт і предмет конфлікту.
- 3) обставини, за яких виникає конфлікт.
- 4) суб'єктивність сприйняття конфлікту.

#### 1. Учасники конфлікту.

У кожному конфлікті є принаймні дві конфліктуючі сторони, до яких належать окремі особи та групи. Конфлікти також можуть бути багатосторонніми, коли у взаємодії беруть участь більше двох сторін. У конфлікті можуть брати участь індивіди, соціальні групи, організації, держави, коаліції держав. Основними учасниками конфлікту є ворогуючі сторони або противники. Вони є ядром конфлікту. Учасники конфлікту поділяються на прямих і непрямих. Серед безпосередніх учасників виділяється ініціатор конфлікту.

Труднощі у визначенні учасників і суб'єктів конфліктної взаємодії пов'язані з динамічністю цього процесу: на початковому етапі громадянин або група можуть виступати ініціаторами конфлікту, а в його завершенні переходити в категорію потерпілих.

Крім виконання певних ролей, учасники конфлікту характеризуються:

1. Позиція однієї зі сторін щодо протилежної сторони, при якій:
  - особа діє від свого імені та переслідує власні інтереси.
  - індивіди переслідують групові інтереси
  - групи, які безпосередньо взаємодіють одна з одною для досягнення спільних інтересів.
  - державні структури, що діють від імені права.

2. Соціальне становище - загальне становище особи або соціальної групи в суспільстві, засноване на певній сукупності прав або обов'язків.

3. Потенціал (влада) - сукупність потенційних і активних засобів і ресурсів учасників конфлікту, їх здатність реалізувати свої цілі, незважаючи на протидію опонента. Знання – це більш демократичний потенціал, джерело влади.

Залежно від характеру ворогуючих сторін конфлікти можна розділити на чотири види:

1) внутрішньоособистісний або сумлінний, при якому певні риси особистості протистоять іншим сторонам особистості;

2) міжособистісні, в яких одна особа протистоїть іншій.

3) конфлікт індивідуально-групового типу, в якому індивід протистоїть певній соціальній групі.

4) конфлікт групового типу - група, суб'єктами якої можуть бути як малі, так і великі суспільні утворення, наприклад, нації, класи, держави.

Поняття «структура конфлікту» забезпечує цілісність, своєрідність і водночас відмінність від інших явищ суспільного життя, без яких він не може існувати як динамічна взаємопов'язана цілісна система і процес.

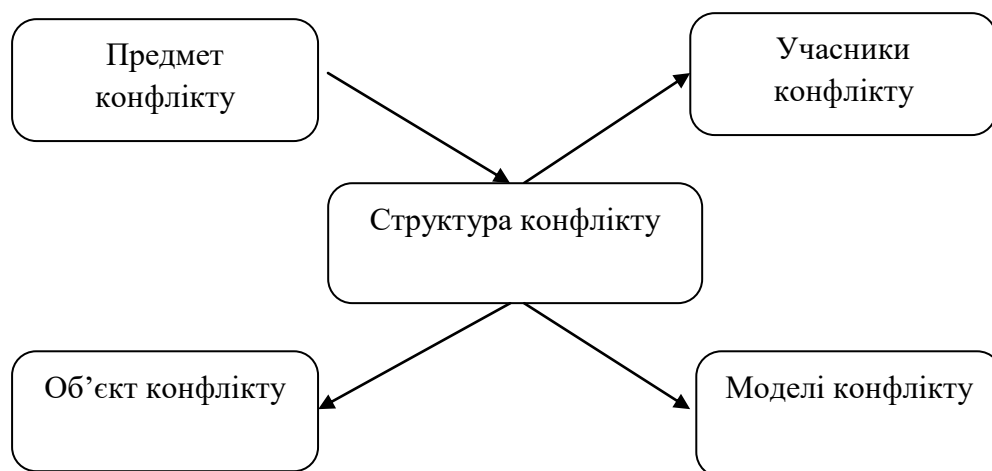


Рис. 1. 3 Структура конфлікту  
(сформовано автором на підставі [20,с.59])

Розглядаючи конфлікт, слід також зазначити:

- мотивації ворогуючих сторін, тобто внутрішні сили, які штовхають суб'єктів конфлікту.

- інтереси конфлікуючих сторін - це емоційно забарвлений стан активності конфлікуючих сторін.

- позиції ворогуючих сторін - це претензії, які залучені сторони висувають одна одній.

## 2. Об'єкт і предмет конфлікту.

об'єкт конфлікту. Кожен конфлікт має свою причину, яка виникає з потреби задовольнити певні потреби. Предметом конфлікту є ті цінності, які здатні задовольнити ці потреби, а при їх переборенні виникає конфронтація. Предметом конфлікту можуть бути певні матеріальні, соціальні та духовні цінності.

Об'єкт конфлікту — матеріальна (ресурс), інтелектуальна (ідея, правило, принцип тощо) або соціальна (влада) цінність, володіння чи використання якої прагнуть учасники конфлікту.

Характеристики об'єкта зіткнення:

- об'єкт конфлікту виникає тоді, коли він має інтереси ворогуючих сторін (бажання ним володіти, використовувати, контролювати, привласнювати тощо).

- конкретно-історичний характер об'єктів конфлікту (прагнення отримати у володіння певний об'єкт, землю, корисні копалини тощо)

- суб'єктивність оцінки важливості об'єкта для різних суб'єктів. Типи об'єктів зіткнення:

- речі, які не можна поділити на частини, спільне володіння якими неможливе ні з ким.

- речі, які можна поділити на частини і володіння якими можливе в різних частинах.

- об'єкти, якими сторони конфлікту можуть спільно володіти в рівних долях (це ситуація уявного конфлікту).

Спори між об'єктом і суб'єктом конфлікту.

1. Об'єктом конфлікту є та сторона дійсності, яка включена в процес взаємодії з суб'єктами конфлікту, а об'єктом конфлікту є суперечки, що виникають між ворогуючими сторонами, які вони намагаються вирішити. .

2. Об'єкт конфлікту може бути істинним і хибним, потенційним або ілюзорним, а об'єкт конфлікту завжди реальний.

3. Об'єкт конфлікту може бути прихованим, але суб'єкт завжди виражений.

3. Мова, на якій відбувається конфлікт.

Середовище конфлікту має великий вплив на його причини та динаміку. З точки зору рівнів соціальної системи виділяють макро- і мікросередовище. Макросередовище — це сукупність умов, які впливають на великі соціальні групи та держави. Мікросередовище впливає на малі групи, на внутрішнє самопочуття людей, на міжособистісні стосунки. За характером його компонентів можна виділити фізичне (геологічні, кліматичні, екологічні умови) і соціальне (соціальні умови, в яких розвивається конфлікт, включаючи посередницьких учасників) середовище. Отже, можна сказати, що будь-який конфлікт має такі характеристики:

- просторові: географічні межі, сфери виникнення і прояву конфлікту, умови і привід виникнення, конкретні форми прояву, засоби і дії суб'єктів, результат конфлікту.

- часові: тривалість, частота, повторюваність, тривалість участі кожного суб'єкта, часові характеристики кожного етапу.

- соціально-просторовий: кількість та інтереси людей, які беруть участь у конфлікті.

4. Суб'єктивне сприйняття конфлікту.

Характер конфлікту залежить не тільки від об'єктивних умов у конкретній країні, великій чи малій групі, а й від суб'єктивного сприйняття чи образу конфлікту, створеного окремими особами чи групами в даній конфліктній

ситуації. Цей образ або сприйняття не обов'язково відповідає дійсному стану речей і може бути трьох видів:

- 1) Я-образ;
- 2) сприйняття іншими учасниками конфлікту.
- 3) сприйняття зовнішнього середовища (мікро- і макро-), в якому розгортається конфлікт.

Саме ці образи, ідеалізовані образи конфліктної ситуації, а не об'єктивна дійсність, складають безпосередню основу поведінки ворогуючих сторін.

Будь-який конфлікт виконує як позитивну (конструктивну), так і негативну (деструктивну) функції. Незважаючи на їх досить чітке поділ в теоретичному плані, на практиці непросто провести межу між конструктивністю і деструктивністю того чи іншого конфлікту. Це пов'язано з наступними причинами:

- важко дати узагальнену оцінку позитивним і негативним наслідкам конфліктної взаємодії.
- ступінь конструктивності та деструктивності конфлікту може змінюватися на різних етапах його розвитку.
- конфлікт може бути оцінений як конструктивний для однієї з конфліктуючих сторін і як негативний для іншої сторони.
- Конструктивність і деструктивність конфлікту можна досліджувати як по відношенню до основних учасників, так і по відношенню до соціального середовища.

Перш за все, функції конфліктів можна розділити на дві великі групи щодо основних сфер суспільного життя – матеріальні та духовні.

Матеріальна функція виражається в тому, що різні конфлікти в основному пов'язані з економічною стороною суспільства. Це матеріальний інтерес, користь і шкода. Матеріальні функції можуть мати негативні матеріальні наслідки та творчий аспект, що сприяє загальному прогресу та розвитку матеріального виробництва.

Духовна функція конфлікту виявляється через стимул швидких і суттєвих змін у духовній сфері суспільства. У процесі соціального конфлікту руйнуються норми, цінності та стандарти попередніх періодів життя суспільства, створюються умови для осмислення новітніх можливостей його розвитку.

Можна виділити ряд функцій - це сигнальна, інформаційна, диференціальна і потенційна.

Сигнальна функція як би попереджає про необхідність вжиття термінових заходів щодо виявлення та усунення причин соціальної напруги.

Інформаційна функція конфлікту відрізняється від сигнальної, оскільки сам перебіг конфлікту несе інформацію про фактори, що його викликали, без знання яких процес соціального пізнання ускладнюється.

Диференціальне функціонування проявляється в ході конфлікту, коли відбувається поляризація протиборчих сил. Водночас відбувається протилежний процес – інтеграція та консолідація суспільних сил навколо нових центрів.

Таблиця 1.1

## Функціональна спрямованість конфліктів на підприємстві

Функції конфлікту	Спрямованість конфлікту	
	Позитивна	Негативна
Інтеграція персоналу	Розрядження напруженості в міжособистісних і міжгрупових стосунках; узгодження індивідуальних і колективних інтересів; утворення й консолідація формальних і неформальних груп; поглиблення та стабілізація загальних інтересів	Ослаблення організованості та єдності колективу; порушення балансу інтересів між особистостями й групами; прояв несумлінного відношення до справи і прагнення до вигоди для себе за рахунок інших; потурання егоїзму, свавілля, анархії

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Активізація соціальних зв'язків	надання взаємодії співробітників більшої динамічності та мобільності; посилення узгодженості в досягненні цілей, функціонального й соціального партнерства	непогодженість у діях людей, зайнятих спільною справою; ослаблення взаємної заінтересованості в загальному успіху; установлення перешкод на шляху до співробітництва
Сигналізація про вогнища соціальної напруженості	виявлення невирішених проблем стимулювання роботи; виявлення недоліків в умовах і охороні праці; реалізація потреб, інтересів і цінностей колективу	різке вираження невдоволення діями адміністрації; протест проти зловживань із боку окремих посадових осіб; зростання невдоволеності працею
Інновація, сприяння творчій ініціативі	підвищення активності та мотивації до праці стимулювання підвищення кваліфікації сприяння творчості нових оптимальних рішень	створення додаткових перешкод трудовій та соціальній активності; придушення ділового настрою, ентузіазму та творчої ініціативи; відхід від альтернативних рішень
Трансформація (перетворення) ділових відносин	створення здорового соціально-психологічного клімату; утвердження поважного ставлення до праці й ділової підприємливості; підвищення рівня взаємної довіри	погіршення морально-психологічної атмосфери; ускладнення процесу відновлення ділових стосунків і партнерства
Інформація про організацію і її персонал	підвищення рівня інформованості працівників про стан справ в організації; «знаходження спільної мови»	посилення недружньої поведінки; ухилення від співробітництва; перешкоди для діалога, обміну думками
Профілактика протиборств	урегулювання суперечностей на взаємній основі; послаблення конфронтації в соціально-трудових відносинах	нагнітання напруженості й ворожості; ухилення від примирних процедур

Динамічне функціонування має місце в можливостях швидшого соціального розвитку, який може принести з собою соціальний конфлікт

Сьогодні досить поширена думка, що для підвищення ефективності процесу управління деякі конфлікти просто бажані, оскільки вони приносять позитивні результати і підвищують ефективність організації в цілому. У цьому випадку зіткнення може нести функціональне навантаження. Коли ефективність організму знижується в результаті конфлікту, він дисфункціонує.

Дослідження у сфері функціонування конфлікту дали змогу виділити групи позитивних і негативних функцій конфлікту. Спочатку розглянемо позитивні функції.

Як зазначено в таблиці, функціональна спрямованість конфліктів може бути позитивною і негативною.

Режими зіткнення:

- інтеграція персоналу
- активізація соціальних зв'язків
- сигналізація для осередків соціальної напруги
- новаторство, сприяння творчій ініціативі
- трансформація ділових відносин
- відомості про організацію та персонал
- запобігання конфронтації

## **Висновки до розділу I**

Конфліктні ситуації походять від народження суспільства. Над проблемою виникнення конфліктів працювало і продовжує працювати велика кількість вчених.

Існує багато теорій, які пояснюють феномен конфлікту. Кожен з них вірний по-своєму.



Одним із видів конфліктних ситуацій є трудовий конфлікт. Його суть полягає в посиленні контрастів між співробітниками однієї організації. Такий конфлікт інтересів, безсумнівно, вплине на діяльність бізнесу, якщо цей спір не матиме конструктивного вирішення.

Основними ознаками конфлікту протиріч між працівниками навчального закладу можуть бути причини виникнення такої ситуації, її перебіг та шляхи вирішення.

Слід зазначити, що конфлікти на підприємстві можуть мати не тільки негативний вплив, а й позитивний. Перш за все, сторони конфлікту мають можливість висловити власне бачення тієї чи іншої ситуації, дати вихід негативним емоціям. Крім того, конфлікт виконує так звану тестову функцію, за допомогою якої опоненти можуть краще пізнати один одного. Також у процесі так званої розбіжності можна виявити різні погляди на одну й ту саму проблему.

Але, конфлікти можуть виникати в будь-якій групі, оскільки співіснування людей у суспільстві надзвичайно складне. Саме люди вирішують долю конфлікту: яким він буде, які причини його виникнення, якими будуть наслідки і чи є шляхи вирішення такої ситуації, наскільки вона буде руйнівною для людини. і для всієї групи в цілому її. Логічніше вважати, що перш ніж акцентувати увагу на правилах поведінки та способах вирішення подібних ситуацій, слід розібратися у поглядах людей на своє місце в групі та суспільстві в цілому.

У першому розділі були розглянуті основні поняття, елементи, функції, види, структура конфліктів та їх причини. Роботу виконано, тобто з'ясовано сутність конфліктів, визначено причини виникнення конфліктів на підприємствах та визначено шляхи подолання конфліктів.

## РОЗДІЛ II Дослідження конфліктів на ПрАТ «Оболонь»

### 2.1 Характеристика ПрАТ«Оболонь»

«Оболонь» — підприємство, засноване в 1986 році, яке виробляє різноманітні алкогольні та безалкогольні напої в широкому асортименті популярність в Україні.

У 2017 році компанія змінила форму власності – з акціонерного товариства від відкриття, а зараз позиціонується як ПрАТ.

Таблиця 2.1

#### Інформація про ПрАТ «Оболонь»

Інформація про «Оболонь»	
Назва	ПрАТ «Оболонь»
ЄДРПОУ	05391057
Юридична адреса	04212, м. Київ, Оболонський район, вул. Богатирська, буд. 3
Зареєстрований	Оболонська районна у місті Києві Державна Адміністрація, 02.12.2004
КОАТУУ	8038000000 (Оболонський район)
Галузева незалежність 1	11.05
Галузева незалежність 2	11.06
Галузева незалежність 3	11.07
Електронна адреса	<a href="mailto:corp@kiev.obolon.ua">corp@kiev.obolon.ua</a>

Головні підприємства:

1. ПрАТ «ОБОЛОНЬ», Київська область, м. Київ

Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивної дробини. Загалом у 2014 році випущено понад 70 млн дал напоїв.

2. ПрАТ «Тетіс», Київська область, м.Київ

Продаж питної води АкваБаланс, постачання електричної енергії

ПрАТ «Оболонь» має такі дочірні підприємства:

1. ДП ПрАТ «Оболонь», «КРАСИЛІВСЬКЕ», Хмельницька область, Красилів, вул. Будівельна, 3

Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод.

2. ТОВ «Пивоварня Зіберт», Київська область, м.Фастів, вул.Пушкінська  
Виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв.

Територіально віддалені цехи:

1. Виробничий комплекс ПрАТ «ОБОЛОНЬ», Кіровоградська область, м. Олександрія

Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ.

2. Солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ», Хмельницька область, смт Чемерівці

Виробництво солоду.

Підприємства з корпоративними правами:

1. ПрАТ «Бершадський комбінат», Вінницька область, м. Бершадь

2. ПрАТ «Дяцьківці», Івано-Франківська область, Коломия

Виробництво солоду

3. ТОВ "ФК "Оболонь", Київська область, м.Київ

Футбольний клуб "Оболонь"

4. ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», Сумська область, м. Охтирка

Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води.

Середньооблікова чисельність штатних працівників за штатом (осіб)  
ПрАТ «Оболонь»: 3103 осіб.

Середньооблікова чисельність позаштатних працівників і працюючих осіб за сумісництвом (осіб): 6.

Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу час (день, тиждень) (осіб): немає

Фонд оплати праці: 32512700 тис. грн.

Факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення порівняно з минулим роком: фонд оплати праці збільшився на 22 075 тис. грн. Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників для операційних потреб емітента: У звітному періоді працівники емітента пройшли курси підвищення кваліфікації згідно з графіком, встановленим на підприємстві.

Компанія «Оболонь» випускає дуже велику кількість різноманітної продукції, яка має високі смакові якості при низькій собівартості, що робить його хорошим впізнаваним і широко поширеним в різноманітних торгових точках.

Основними видами продукції підприємства є: пиво, безалкогольні напої, мінеральна та питна вода, безалкогольні напої, сидр, солод, промислові товари, закуски

Незважаючи на те, що виробництво пива є найбільш пріоритетним напрямком розвитку, корпорація ставить за мету протягом найближчих років, незважаючи на військову агресію отримати лідерство на всіх зазначених ринках (табл. 2.2).

Впродовж останніх років компанія запустила 6-й ринок – ринок енергетичних напоїв.

Досягти таких амбітних цілей компанія планує шляхом розвитку та впровадження інновацій – як товарних, так і технічних. Таким чином ПАТ «Оболонь» поверне імідж інноваційної компанії, яка започатковує тренди в Україні.

Основні ринки збуту продукції корпораціями є Україна, Молдова та країни Балтії. Промисловість характеризується жорсткою конкуренцією і високим ступенем впливу цінового фактору для прийняття рішення про купівлю. Основні види сировини: ячмінь, цукор, хміль, солода рисова, крупа кукурудзяна, солод.

Проблеми, що впливають на діяльність компанії:

- поглиблення економічної кризи, втрата контролю над частиною території значне скорочення, а протягом періоду і втрата традиційних ринків збуту продукції;

- девальвація національної валюти, великі курсові різниці, зростання курсів валют іноземній валюті (придбання обладнання, сировини, матеріалів за кордоном, платежі по кредиту);

- наявність нестабільної ситуації на ринку сировини; значне збільшення вартості основної сировини, допоміжні матеріали та енергоносії;

- значне зниження купівельної спроможності населення;

- відсутність пільгового кредитування, ліквідація понад 70 банківських установ та велика кількість банків із проблемним станом;

- нестабільність нормативно-правового поля;

- постійне зростання фіскального тиску, збільшення податку навантаження, підвищений адміністративний тиск, класифікація пива як алкогольні напої;

- суттєве підвищення ставок акцизного збору на пиво та слабоалкогольні напої, підвищення нормативів справляння плати за надра та користування недрами і поверхневих вод для підприємств, підвищення орендної плати за землю та земельний податок; висока конкуренція в галузі.

«Оболонь» — національний виробник пива в Україні. Крім позицій на ринку пива, корпорація «Оболонь» має різноманітне портфоліо безалкогольної продукції. Це ТМ «Живчик» - одна з найулюбленіших у родині напоїв українців, лінійка традиційних лимонадів – так звана «Ностальгічний серія» (лідер за співвідношенням у відповідному сегменті ринку), квас «Старокиївський», який у 2015 році увійшов до трійки лідерів українського ринку квасу, широкий асортимент мінеральних і питних вод (Оболонська, Збручанська, Аквабаланська, прозорі та інші регіональні води). Оболонь впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, що покращує

екологічні показники виробництва, мінімізує шкідливі викидів у навколишнє середовище та забезпечує економне використання ресурсів.

Таблиця 2.2

## Ринки, на яких працює ПрАТ «Оболонь»

Пиво	Мінеральна вода	Безалкогольні напої	Слабоалкогольні напої	Сидр
Більшість складний ринок сьогодні день. Показує мінімум висота виробництва пива на 2% у одночасний зменшення споживання пива на одну людину	Зростає на 11%	Зростає на 15%	Зростає на 13%	Ринок стабілізувався
Особливість: чотири виробники контролюють 93% ринку	Особливість: одна компанія контролює 36% ринку	Особливість: чотири виробники контролюють 90% ринку	Особливість: дві компанії контролюють 95% ринку	Особливість: чотири компанії поділяють 94% ринку

Стратегія корпорації «Оболонь» спрямована на задоволення вимог і очікувань покупців і, за рахунок цього, утримувати позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні з постійним увага до високої якості продукції, захист навколишнього середовища, забезпечення гідних і безпечних умов праці, розвитку та професійного навчання персонал.

Метою діяльності ПАТ «Оболонь» є отримання прибутку.

ПрАТ «Оболонь» здійснює такі основні види діяльності:

- впровадження в Україні міжнародних технологій пивоваріння;

-виробництво, розлив, зберігання та продаж пива, сухих дріжджів, промисловий вуглекислий газ і солод, включаючи розробку, виробництво та реалізацію нові сорти;

- виробництво та реалізація сировини та пакувальних матеріалів;
- організація мережі фірмової торгівлі;
- маркетинг, реклама та просування на внутрішньому та зовнішньому ринках продукції Товариства та ін.

## **2.2 Аналіз поведінки персоналу в конфліктних ситуаціях на ПрАТ «Оболонь»**

Першим етапом нашого емпіричного дослідження було виявлення схильності працівників ПрАТ «Оболонь» до конфліктності та агресивності за допомогою тесту В.Ф. Ряховського «Самооцінка конфліктності».

Дослідження було проведено менеджером, воно було актуальне в 2022 році, коли підприємство працювало в умовах пандемії коронавірусу, в умовах воєнного стану, коли були тяжкі умови та ситуація в виробництвом.

Базою дослідження стало ПрАТ “Оболонь”

Було проведено експеримент "Діагностика конфліктності", який допоміг визначити рівень конфліктності персоналу ПрАТ "Оболонь".

Персонал відповів на кожне питання, сума яких у результаті вважається визначається ступінь конфліктності персоналу.

У нашому дослідженні прийняли участь 980 співробітників, віком від 25 до 53 років, з них 520 чоловіків (а з тим 53% досліджуваних) і жінки 460 (47% досліджуваних).

Більшість персоналу – 700 особи (71,4%) – складають співробітники, що знаходяться в найбільш економічно і соціально активному віці – від 30 до 50 років. Частка співробітників у віці до 30 років – 222 осіб (22,6%); більше 50 років – 530 особи (54%); пенсіонерів за віком – 228 особи (23,4%).

Таблиця 2.3

## Самооцінка конфліктності В. Ф. Ряховського[11]

Питання	Рівень оцінювання	Питання
ви рветесь у суперечку	7 – 1	ви ухиляєтесь від суперечки
ви супроводжуєте свої висновки тоном, що не терпить заперечень	7 – 1	ви супроводжуєте свої висновки вибачається тоном
ви вважаєте що досягнете свого, якщо будете заперечувати	7 – 1	ви вважаєте, що якщо заперечуватимете, то не досягнете свого
ви не звертаєте уваги на те, що інші не приймають твоїх аргументів	7 – 1	ви шкодуєте, якщо інші не приймають вас
ви обговорюєте спірні питання у присутності опонента	7 – 1	ви міркуєте про спірні питання щодо відсутності опонента
ви не бентежитесь, якщо потрапляєте у напружену обстановку	7 – 1	ви в напруженій обстановці почуваетесь ніяково
ви вважаєте, що у суперечці потрібно виявляти свій характер	7 – 1	ви вважаєте, що у суперечці не потрібно демонструвати свої емоції
ви не поступаєтеся у суперечках	7 – 1	ви поступаєтеся у суперечках
ви вважаєте, що люди легко виходять із конфліктів	7 – 1	ви вважаєте, що люди важко виходять з конфлікту
якщо ви вибухаєте, то вважаєте, що інакше не можна	7 – 1	якщо вибухаєш, то незабаром відчуваєте почуття провини



Згідно отриманих результатів, можемо зробити висновок, що у 59% досліджуваних (578 співробітника) конфліктність виражена слабо, вони вміють згладжувати конфлікти і уникати критичних ситуацій, але при необхідності готові рішуче відстоювати свої інтереси. 17% досліджуваних (166 співробітників) мають високий рівень вираженості конфліктності, а з тим можемо припустити, що вони наполегливо відстоюють свою думку, гадаємо що навіть якщо це може негативно вплинути чи вже активно впливає на їхні взаємовідносини з колегами.

Для 10% досліджуваних характерним є уникнення конфліктних ситуацій, і при цьому можна припустити, що вони воліли б поступитися своїми інтересами, щоб уникнути будь-якої напруги у стосунках з іншими.

Ми вважаємо, що ці 11% ризикують втратити повагу колег чи керівництва. 9% респондентів є тактовними та нелюбимими, а 3% співробітників ми б дали рекомендації щодо зміни поведінки, оскільки вони мають високий рівень конфліктності, і при цьому можна припустити, що вони самі часто шукають привід для суперечок і на рівні з колегами та на рівні керівництва.

Другим етапом нашого дослідження була діагностика стратегій поведінки в конфлікті К. Томаса, результати етапу наведені в таблиці 2.4

Методика К. Томаса "Визначення способів регулювання конфліктів".

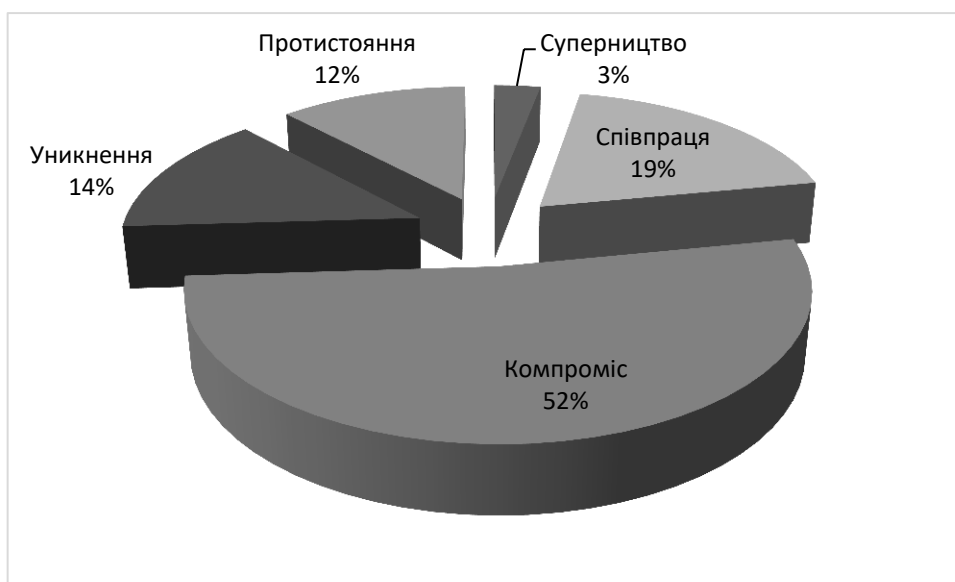
К. Томас виходив з того, що людям не слід уникати конфліктів або розв'язувати їх будь-якою ціною, а потрібно вміти грамотно ними управляти. Він спільно з Ральфом Килманном (Ralph Kilmann) запропонував двомірну модель регулювання конфліктів, вимір якої - поведінка особистості, засноване на увазі до інтересів інших людей; друге - поведінка, що передбачає ігнорування цілей оточуючих і захист власних інтересів.

Таблиця 2.4

Результат дослідження поведінки персоналу на ПрАТ "Оболонь" в конфліктних ситуаціях за методикою К. Томаса[15]

№	Питання	Досліджувальні	
		Кількість	%
1.	Суперництво	29	3%
2.	Співпраця	186	19%
3.	Компроміс	509	52%
4.	Уникнення	137	14%
5.	Протистояння	117	12%

Ейчар-менеджер за 2019 виявив 18 конфліктів, за 2020 рік – 21 конфлікт, в 2021 році - 38 конфлікти.



Діаграма до таблиці 2.4

Мета: визначення переважного способу поведінки людини в конфліктних ситуаціях. Рекомендації до виконання. На ранніх етапах вивчення конфліктів

широко використовувався термін «вирішення конфліктів», сутність якого полягає в тому, що конфлікт можна і необхідно розв'язувати або елімінувати. Метою вирішення конфліктів є деякий ідеальний безконфліктний стан, де люди працюють в повній гармонії. Це викликано, на думку К. Томаса, двома обставинами: усвідомленням марності зусиль з повної елімінації конфліктів, а також підтвердженням наявності позитивних функцій конфліктів. Автор вважає за потрібне сконцентрувати увагу на таких аспектах зміни конфліктів: які форми поведінки в конфліктних ситуаціях характерні для людей; які з них є більш продуктивними або деструктивними; яким чином можна стимулювати продуктивну поведінку. Для опису типів поведінки людей в конфліктних ситуаціях К. Томас [30,с.33] запропонував двовимірну модель регулювання конфліктів, основними вимірами в якій є кооперація (пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених до конфлікту) і наполегливість (для якої характерний акцент на захисті власних інтересів). Відповідно цим двом вимірам, автор виділяє наступні способи регулювання конфліктів: 1) змагання (конкуренція) як прагнення досягти своїх інтересів на шкоду іншому; 2) пристосування – на протиположності суперництву, принесення в жертву власних інтересів заради іншого; 3) компроміс; 4) уникнення – відсутність як прагнення до кооперації, так і тенденції до досягнення власних цілей; 5) співпраця, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Ми точно впевнені, що компроміс – це розумний спосіб урівноважити конфліктуючі інтереси, адже ґрунтований на повазі до протилежних позицій і є частиною суті демократії. Можемо припустити, що працівники прагнуть виробити рішення, що повністю задовольнить інтереси обох сторін. На нашу думку вони обирають найскладніший шлях, який можна вибрати в рішенні конфліктів, адже тільки він призводить до повного дозволу протистояння і його остаточного завершення.

За отриманими даними можемо зробити висновок, що 52% досліджуваних використовують таку стратегію як компроміс в конфлікті, тоюто вирішують конфлікт за взаємною добровільною угодою з обопільною відмовою від частини пред'явлених вимог, притримуючись мети – загального результату, з яким вони згодні.

Проводилося дослідження на початку 2022 року, під час воєнного стану, за результатами цього дослідження ейчар-менеджери прийняли такі заходи вирішення конфліктів:

1. Суперництво
2. Компроміс
3. Протистояння
4. Уникнення
5. Співпраця

Завдяки цьому дослідженню та методам вирішення конфліктів, які запровадили, рівень конфліктності на початок 2023 року значно знизився. Саме це дослідження має практичне значення та має місце на підприємствах.

Конфлікти на підприємстві розділяються:

- у виробничого відділі, тобто непорозуміння стосовно розподілу преміювального фонду
- конфлікт стосовно не влаштування умов праці
- в управлінській сфері - між бюрократичними правилами системи управління і потребою до свободи дій і самовираження об'єктів управління.
- у відділі збуту – непорозуміння з покупцями та постачальниками.

За дослідженням ейчар-менеджера у 2021 році найбільш конфліктним підрозділом став

На мій погляд це очікуваний результат адже сфера діяльності підприємства направлена на роботу з людьми та пошуком тимчасового персоналу. На мою думку, вони обирають найскладніший шлях, який можна

вирішити в рішенні конфліктів, адже тільки він призводить до повного дозволу протистояння і його остаточного завершення. 14% обирають уникнення або ухилення від вирішення проблеми, як спробу вийти з конфлікту при мінімальних втратах. 12% досліджуваних обирають пристосування як стратегію поведінки в конфлікті, а з тим готові поступитися своїми інтересами і поступитися іншій людині заради того, щоб уникнути протистояння. Можемо припустити, що таку позицію можуть займати люди з низькою самооцінкою, які вважають, що їх цілі і інтереси не повинні братися до уваги 3% досліджуваних обирають суперництво як стратегію вирішення конфлікту, з тим при виникненні конфліктної ситуації, вони схильні нав'язувати іншій стороні переважного для себе рішення. Впевнені, що ця стратегія неповноцінна при рішенні проблем, тобто не дає опонентові можливості реалізувати свої інтереси.

Дослідження ПрАТ «Оболонь» розпочнеться з дослідження навколишнього середовища підприємства, що складається з внутр. і зовн.

Внутрішнє середовище підприємства — це сукупність усіх внутр змінні підприємства, що визначають процеси його життєдіяльності. Внутрішній середовище постійно і безпосередньо впливає на функціонування підприємства і являє собою систему ситуаційних факторів усередині підприємства. Внутрішнє середовище має кілька розділів, кожен з яких включає набір. Їх стан разом визначає потенціал і можливості, якими володіє підприємство. Метод аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає таку послідовність:

- цілі підприємства;
- структуру підприємства;
- завдання;
- технології;
- персонал підприємства.

Підприємство має функціональну структуру управління. Компанія об'єднує декілька спеціалізованих майстерень, розділених на основні

відділення. елементи структури управління. Апарат управління побудований згідно чотириступенева система, в якій існує така підпорядкованість: генеральний директор - заступники генерального директора - керівники управлінь та підрозділів — спеціалісти.



Рис. 2.1 Організаційна структура відділу збуту ПрАТ «Оболонь»

(Розроблено автором на підставі [21,с.93])

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.5, дозволяє зробити такий висновок: ПрАТ «Оболонь» було збитковим у 2020 році. Чистий збиток за 2020 рік 365,420 тис. грн., у 2021 році отримано 257,633 тис. грн

Таблиця 2.5

Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр.

Найменування показників	Одиниця виміру	Роки			Відхилення 2021 р. До 2019 р.	
		2019	2020	2021	Абсолютн е, +/-	Відносне , +/-
Чистий дохід від реалізації продукції	Тис. Грн.	4777539	5078764	546148	688609	14.41

## продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої	Тис. Грн.	3878473	4292370	427783 3	399360	10.29
Адміністративні витрати	Тис. Грн.	296579	303955	337100	40521	13.66
Витрати на збут	Тис. Грн.	612349	675489	661989	49640	8.10
Прибуток від операційної діяльності	Тис. Грн.	49482	-128200	219688	170206	343.97
Чистий прибуток	Тис. Грн.	176580	-365420	257633	81053	45.9
Рентабельність діяльності	%	3.7	-7.2	4.71	1.01	27.29

Щодо собівартості реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за аналізованими періоду, бачимо, що найменше його значення було зафіксовано в базовому 2019 році – 3878473 тис. грн, і вже у 2021 році порівняно з базовою вартість зросла внаслідок впливу інфляції та зростання цін на сировину та паливно-мастильні матеріали, які є негативним явищем на підприємстві.

Відрахування на амортизацію зменшилися на 28791 тис. грн. В усьому іншому елементів зросло. Витрати на оплату праці збільшилися через підвищення середньомісячної заробітної плати Кадри - це трудовий потенціал, ресурс, до якого залучаються здійснення господарської діяльності.

Таблиця 2.6

Динаміка елементів операційних витрат ПрАТ «Оболонь» за  
період 2019-2021 рр.

Показники	Роки						Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	2019		2020		2021			
	Тис. Грн.	%	Тис. Грн	%	Тис. Грн.	%		
Матеріальні витрати	2960495	58.5	3267238	57.7	3157057	57.4	196562	6.6
Витрати на оплату праці	448146	1.9	529153	9.3	626692	11.4	178546	39.8
Відрахування на соціальні заходи	95052	1.9	113058	2.0	132414	2.4	37362	39.3
Амортизація	451790	8.9	457032	8.1	422999	7.7	-28791	-6.4
Інші операційні витрати	1107101	21.8	1296562	22.9	1159110	21.0	52009	4.7
Разом	5062584	100	5663043	100	5498272	100	435688	8.6

Від ефективності використання праці ресурсів у процесі виробництва значною мірою залежать від об'ємних показників продукції, її вартість, якість і т. д. Тому важлива частина аналізу діяльності підприємства полягає у вивченні трудових ресурсів і визначенні ефективності їх використання.

На основі аналізу динаміки та структури активів підприємства ПрАТ Оболонь видно, що у 2020 році порівняно з попереднім роком загальна сума активу зросла на 1478,134 тис. грн. (46,06%) і склав 4 687 477 тис. грн. Це відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на 1411548 тис.грн.



(81,74%), а саме придбання основних засобів на суму 1392,539 тис. Грн. (91,98%), а також оборотних активів на 66586 тис. грн. (4,49%), а саме дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги за 32219 тисячі рублів. (8,58%) та дебіторська заборгованість при бюджеті 1333 тис.Грн. (11,24%).

Проте нематеріальні активи зменшилися на 8660 тис. грн. (27,93%), ін поточна дебіторська заборгованість на 40899 тис. грн. (44,26%), гроші та їх еквівалент на 33422 тис. грн. (77,37%) та запаси 3355 тис. грн. (0,37%)

На основі аналізу динаміки та структури активів підприємства ПрАТ Оболонь видно, що у 2021 році порівняно з попереднім роком загальна сума активу зросла на 2193983 тис. грн. (46,81%) і становила 6881460 тис. грн. Це відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на суму 2078348 тис.грн. (66,22%), а саме придбання основних засобів на 2234861 тис. грн. (76,89%) і оборотні акти на суму 115 635 тис. грн.(7,46%), а саме дебіторська заборгованість. боргу при бюджеті 58,082 тис. грн. (440,08%), інші поточні дебіторська заборгованість на 379467 тис. грн. (736,86%) і гроші та їх еквівалент на 36396 тис. грн. (372,3%).

Проте нематеріальні активи зменшилися на 14008 тис. Грн. (62,69%), резервів на 144,812 тис. грн. (16,17%) та дебіторська заборгованість за продукцію, товарів, робіт і послуг на 109,882 тис. грн. (26,95%).

Вивчити стан та ефективність використання активів розраховуються такі групи показників:

#### 1. коефіцієнт відновлення, вибуття та амортизації основних засобів

Коефіцієнт зносу основних засобів - показує ступінь зносу основних засобів коштів.

Коефіцієнт оновлення основних засобів - характеризує частку нових, основні засоби, введені в експлуатацію у звітному періоді у складі вс наявні на кінець звітного періоду основні засоби.

Коефіцієнт вибуття основних засобів - показує, яка частка основних засобів коштів, наявних на початок звітнього періоду, вибули протягом цього періоду внаслідок старіння і знос

2. коефіцієнти зміни роботи обладнання та завантаження обладнання;  
3. інтенсивні, екстенсивні та інтегральні показники використання потужностей

4. фондвіддача, фондомісткість, фондоозброєність.

Фондомісткість – характеризує забезпеченість підприємства з осн засоби.

Фондоозброєність - показує кількість основних фондів на одного працівника.

Фондвіддача – характеризує ефективність використання осн. коштів.

5. коефіцієнт оборотності оборотних коштів у цілому та основних з них групи; тривалість одного обороту оборотних коштів у цілому та їх осн. групи.

Таблиця 2.8

Кадровий склад підприємства ПрАТ «Оболонь» 2019-2021 рр.

	2019		2020		2021		Разом
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Адміністративно-управлінський персонал	164	6.6	168	6.7	177	5.2	15
Торгово-оперативний персонал	2017	80.1	1996	80.3	2933	84.8	917
Допоміжний персонал	342	13.6	324	13.1	352	10.2	8
Разом	2521	100	2488	100	3461	100	941

На ПрАТ «Оболонь» діє певна система винагород за надурочну роботу, яка спонукає працівників до підвищення продуктивності. Як мотивація такі

заходи, як справедлива заробітна плата, бонуси, відпустки, подарунки до свят, збір, зменшення розміру премій, догани, звільнення.

Заробітна плата персоналу підприємства складається з: основного окладу (тарифна ставка, оклад); додаткова заробітна плата (доплата за кожен проект, координаційний працівник); поточної премії (в залежності від результатів і ефективності проекту, кількість проектів за період, їх складність).

Коефіцієнт оновлення основних засобів - характеризує частку нових, основні засоби, введені в експлуатацію у звітному періоді у складі вс наявні на кінець звітного періоду основні засоби. Середня заробітна плата на ПАТ «Оболонь» за 2021 рік становить 12 000-15 000 грн для керівників вищої ланки, середньої та нижні тяги 8700-8500 грн.

### **2.3 Управління конфліктами на виробничому підприємстві та їх вирішення**

ПрАТ “Оболонь” є відкритою системою, яка працює в доступі, під час усього строку існування взаємодіє з навколишнім середовищем. Загалом, існування ПрАТ “Оболонь” та інших виробничих підприємств напряму залежить від зовнішнього середовища.

Характер конфліктності життєдіяльності ПрАТ “Оболонь” залежить та визначається характером його внутрішнього стану, відносинами в колективі.

Філософія ПрАТ “Оболонь” – це усвідомлений та вдумливий погляд на світ із групи, логічні відповіді на питання про цілі та сенс життя. Система цінностей виробничого підприємства безпосередньо визначає його місію.

Сучасна система освіти зазнає трансформаційних змін, які в свою чергу змушують піти за змінами керівника та весь колектив в ногу з часом. Стрімкі темпи змін невіддільні всім працівникам ПрАТ “Оболонь”, а тому часто виникають міжособистісні чи міжгрупові конфлікти.

Завдання щодо попередження та запобігання виникненню подібних ситуацій лягають на плечі керівника ПрАТ “Оболонь”. Як сучасний керівник він має бути і творчою особистістю, і психологом, і стратегом, і лідером, і агент організаційних змін.

На жаль, більшість конфліктних ситуацій як у виробничих колективах, так і в інших колективах залишаються невирішеними. І причиною цього є недостатня поінформованість керівництва та працівників виробничого підприємства у питанні стратегії та тактики вирішення конфліктів. Прикро констатувати, що не всі до кінця розуміють різницю між стратегією і тактикою.

Стратегія — це так званий набір малих цілей, а тактика — засіб досягнення цих цілей.

Керування та врегулювання таких ситуацій є надзвичайно складним процесом. Л. Рибаківа[5,с.38] вважала, що управління конфліктом включає такі види діяльності:

- прогнозування конфліктів та оцінка їх функціонального змісту.
- попередження конфліктних ситуацій або їх стимулювання.
- регулювання конфліктів.
- вирішення конфлікту.

Для кращого розуміння розглянемо кожен вид цієї діяльності окремо.

Прогнозування вважається одним із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, метою якого є виявлення основних причин виникнення конфліктів у можливому розвитку. Основи прогнозування конфліктних ситуацій включають дослідження об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії між людьми. Оскільки мова йде про виробничий колектив, то до цих умов і факторів доцільно віднести стиль управління, соціально-психологічний клімат серед працівників і рівень соціальної напруги. Особливе місце в прогнозуванні таких ситуацій займає безперервний аналіз не тільки загальних, але й конкретних причин конфліктів.

Профілактика конфлікту - це дії, спрямовані суб'єктами управління на запобігання виникненню конфлікту. Антиципація є основою запобігання конфлікту. Оскільки на основі отриманої інформації про причини конфлікту ведеться активна робота з нейтралізації дій усіх суб'єктів. Цей спосіб можна назвати примусовою формою припинення конфлікту. Але конфлікти можна запобігти заздалегідь завдяки ефективному управлінню соціальною системою. Якщо управлінська діяльність спрямована на постійну турботу про задоволення потреб і запитів працівників, розподіл обов'язків між працівниками з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей, дотримання принципу соціальної рівності та справедливості у будь-якому рішенні, формування високої психолого-педагогічної культури спілкування між працівниками, то кількість конфліктів швидко зменшиться, оскільки їх виникнення можна уникнути навіть на початкових етапах [53, с.45].

Заходи щодо недопускання конфліктів на ПрАТ “Оболонь” спрямовані на узгодження інтересів колективу.

За Л. Карамушкою [29,с.80] запобігання конфліктів у виробничому колективі здійснюється двома способами.

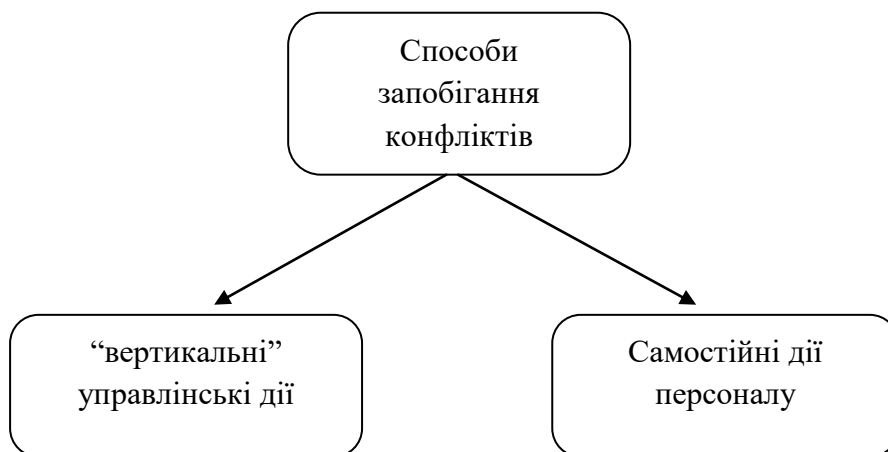


Рис. 2.2 Способи запобігання конфліктів на ПрАТ “Оболонь”

(Розроблено автором на підставі [39,с.99])

Перший шлях, «вертикальні» управлінські дії можна застосовувати безпосередньо до процесу діяльності виробничого колективу, оскільки тоді зростає можливість виникнення конфліктів. Цей метод передбачає підготовку деяких посадових інструкцій та положень.

Другий спосіб може бути застосований до реалізації директором підприємства разом з адміністративним механізмом різноманітних заходів. Наприклад, створення рівних умов для всіх і можливостей розвитку та підвищення виробничої продуктивності, залучення персоналу до обговорення та пошуку шляхів вирішення актуальних проблем життєдіяльності виробничого підприємства.

Керівник ПрАТ “Оболонь” повинен створити сприятливі умови для життя персоналу у виробничому колективі. Зокрема, цей показник є головною умовою попередження конфліктів. Відразу видно, що коли людина не має належних умов життя, вона часто хворіє, впадає в депресію, має більше суперечностей, які суттєво позначаються на психічному стані працівника. Отже, на конфліктність працівників впливає їхнє економічне та матеріальне становище. До них відносяться: матеріальне забезпечення та умови праці членів сім’ї, можливість самореалізації в виробничій діяльності, умови праці, відносини з колегами, начальством, наявність відпочинку. Якщо працівник не користується повагою в колективі, має проблеми в сім’ї, часто хворіє, то у такого працівника буде більше конфліктів, ніж у інших.

Щоб уникнути виникнення конфліктів, важливо знати не тільки, як діяти, але й як досягти конструктивного розвитку проблемної ситуації. Запобігання конфлікту – це діяльність не тільки всіх учасників конфлікту, а й третіх осіб, роль яких полягає в усуненні об’єктивних і суб’єктивних причин передбачуваного конфлікту інтересів.

Розбудження конфліктних ситуацій – це діяльність, спрямована на провокування, провокування конфлікту. Мотив може бути виправданим тільки якщо це конструктивний конфлікт.

О. Отич запропонував такі умови вирішення конфліктних ситуацій на ПрАТ “Оболонь” [21,с.109]

Таблиця 2. 9

## Умови вирішення конфліктних ситуацій на ПрАТ “Оболонь”

Умова	Зміст умови
Структурно-організаційна умова	Оптимізація структури навчального закладу, підрозділів, з одного боку, як організації, з іншого, як соціальних груп. Максимальна відповідність формальних і неформальних структур команди поставленим завданням забезпечує мінімізацію протиріч.
Функціонально-організаційна умова	Оптимізація функціональних відносин між організацією та працівниками. Це явище сприяє попередженню конфліктів між педагогами.
Індивідуально-функціональна умова	Призначення нового працівника на посаду, для якої його професійні навички не зовсім відповідають, створює умови для конфліктів між новопризначеним, його керівником і колегами.
Ситуативно-управлінська умова	Вона являє собою прийняття оптимальних управлінських рішень і якісну оцінку діяльності всіх інших співробітників. Поспішні рішення викликають появу конфлікту між керівником і виконавцем цих наказів. Тому прийняття виважених і зважених управлінських рішень є найважливішою умовою попередження конфліктів на всіх рівнях педагогічного колективу.

До засобів стимулювання конфлікту відносяться:

- винесення проблемної теми для обговорення на спільній нараді, нараді, семінарі.
- критика ситуації на зборах;
- виступ із критичним матеріалом у ЗМІ.

При виникненні конфліктної ситуації керівник повинен бути готовий до правильного, тобто конструктивного, управління нею. Бо якщо конфлікт, що виник, не врегулювати належним чином, його наслідки можуть бути вкрай негативними як для команди, так і для механізму управління.

Стратегія розвитку ПрАТ “Оболонь” на 2019-2021 роки передбачає розвиток особистості працівників під назвою «Професійна майстерність колективу». Метою даного проекту є розвиток професійної рефлексії в процесі виробничої діяльності, а також забезпечення умов для методичного забезпечення, психологічного забезпечення виробничого процесу.

Мета може бути досягнута шляхом:

- продовження діяльності гурту “Професійна майстерність колективу”.
- створення блоків інформації інноваційних виробничих технологій.
- проведення майстер-класів, зборів.
- впровадження нових умов праці робітників для професійних інновацій.
- реалізація методів щодо підвищення кваліфікації робітників ПрАТ “Оболонь”

Регулювання конфлікту – це вид діяльності об’єкта управління, дії якого спрямовані на послаблення та обмеження конфлікту, а також на забезпечення його вирішення.

Під час вирішення конфліктних ситуацій використовують такі технології:

- інформаційні технології
- комунікативні технології



- соціально-психологічні технології
- організаційні технології



Рис. 2.3 Етапи вирішення конфліктних ситуацій на виробничому підприємстві  
(Розроблено автором на підставі [41,с.56])

Сутність інформаційних технологій полягає в тому, щоб надати лише достовірну інформацію та виключити неправдиву інформацію, а також припинити поширення будь-яких пліток.

Комунікаційна технологія передбачає організацію ефективної комунікації між суб'єктами конфлікту та його прихильниками.

Соціально-психологічна технологія включає роботу з так званими неформальними лідерами та мікрогрупами, а також зниження соціальної напруги між конфліктуючими сторонами та забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Організаційна технологія базується на вирішенні кадрових питань, активному використанні методів мотивації згідно з пірамідою потреб А. Маслоу, а також покарань.[13,с.98]

Розв'язання конфліктів - це вид діяльності, безпосередньо пов'язаний з вирішенням конфліктних ситуацій. Розв'язання конфлікту може бути повним і неповним. Якщо усунути причини, предмет конфлікту та конфліктну ситуацію, таке вирішення можна назвати повним.

За умови, що при вирішенні конфлікту усуваються не всі причини, а лише деякі, таке розв'язання можна назвати неповним. У цьому випадку неповне вирішення конфлікту може стати проміжним кроком на шляху до повного вирішення конфліктної ситуації. Якщо звернути увагу на практичну сторону управління конфліктами, то надзвичайно важливо розглянути форми, причини та умови та способи вирішення конфліктів.

Отже, вирішення конфліктних ситуацій відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні цілісного та злагодженого виробничого колективу, але, на жаль, не всі конфліктні ситуації можна розглянути. Тому дуже важливо використовувати наведені технології для гідного і правильного виходу з конфлікту з його конструктивним вирішенням.

У ході дослідження ми розробимо власну стратегію розвитку виробничого колективу на основі стратегії розвитку ПрАТ “Оболонь” та результатів дослідження, представлених у розділі II. Розроблена нами стратегія містить шляхи вдосконалення професійної діяльності кожного працівника, задоволення його потреб, методи попередження конфліктів та інструменти покращення системи мотивації в групі. Шляхи вдосконалення комунікаційних зв'язків між учасниками виробничого процесу. Метою даної стратегії є підвищення рівня професійного розвитку працівників ПрАТ “Оболонь” через самосвідомість та самовдосконалення. Основними цілями цієї стратегії є:

- Продовження методичного збагачення кожного працівника.
- Проведення семінарів, консультацій щодо підвищення кваліфікації.

- Один раз на півроку проводити психологічні тренінги з вирішенням проблемного питання конфліктів у виробничому колективі.

На мою думку, така стратегія розвитку виробничого колективу сприятиме підвищенню професіоналізму працівників, велика увага приділятиметься командоутворенню та психоемоційному стану кожного працівника.

Керівнику ПрАТ “Оболонь” потрібно більше уваги приділяти профілактиці та недопущенню конфліктних ситуацій між працівниками. Для цього необхідно зосередитися на аналізі причин, які найчастіше призводять до конфліктів, а не шукати правильну і неправильну сторони суперечки.

Якщо в виробничому колективі виник конфлікт, керівнику не варто розраховувати на покарання однієї зі сторін, оскільки це може призвести до ще більших розбіжностей і загострення конфлікту.

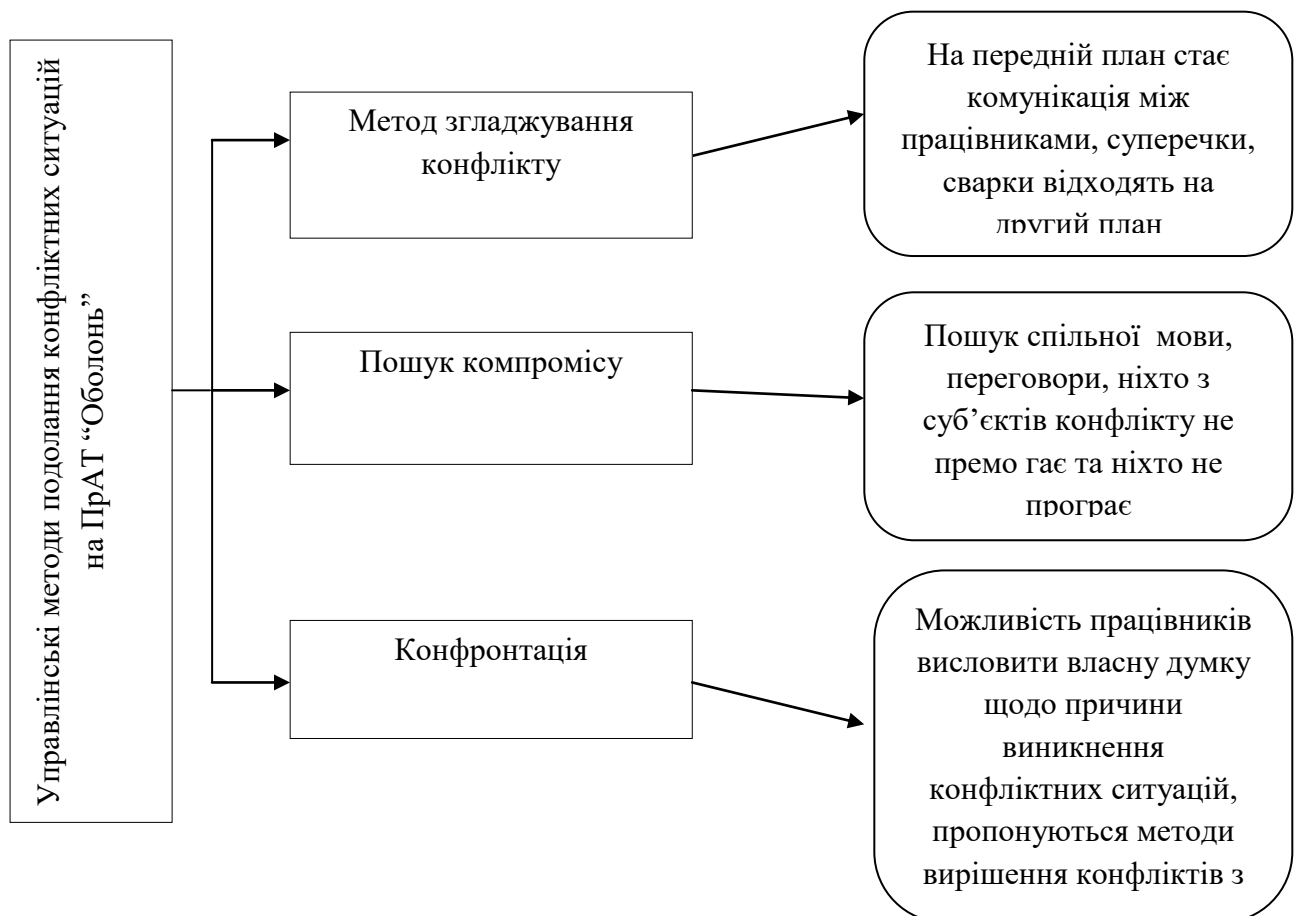


Рис. 2.4 Управлінські методи подолання конфліктів

(Розроблено автором на підставі [29,с.87])

Директор може реалізувати різні методи вирішення конфліктів. Керівник ПрАТ “Оболонь” для управління конфліктами часто використовує такі інноваційні методи управління – нормалізацію, конфронтацію та компроміс.

Керівник повинен навчитися уникати напруги між робітниками, розробити методи зниження стресових ситуацій, застосовувати форми психологічного тренінгу, командоутворення. Мистецтво попереджати конфліктні ситуації набагато складніше, ніж їх вирішувати.

Якщо керівник намагається врахувати індивідуальні особливості своїх співробітників, правильно оцінює їхні здібності та потенціал, справедливо визначає спрямованість особистості, має здатність ефективно контролювати виконання завдань, він віддає перевагу похвалі при оцінці роботи і може критикувати тільки в разі крайньої необхідності, тоді в його колективі будуть конфлікти. практично відсутні.

Виходячи зі спостережень, можна з упевненістю сказати, що деякі працівники віддають перевагу конфліктам, а не взаєморозумінню та мирному вирішенню суперечки.

Іноді бувають ситуації, коли уникнути конфлікту неможливо. Суперечка дійшла до апогею і перераховані вище способи вже не допоможуть. У такий період необхідно вчасно відреагувати та не допустити ескалації конфлікту.

Під час дослідження ПрАТ “Оболонь” було розроблено такі правила для управління конфліктними ситуаціями, яких повинен дотримуватися керівник ПрАТ “Оболонь” та інші працівник:

- якщо інші працівники вступають в конфлікт, дотримуйтесь нейтральної сторони, не вступаєте в конфлікт
- регулюйте само здержаність та самоконтроль під час конфліктних ситуацій
- дійдіть до того, щоб кожна конфліктуюча сторона висловила свою власну думку
- під час конфлікту постарайтеся знайти причину конфлікту

- запропонуйте шляхи вирішення конфлікту, проаналізуйте позитивні та негативні сторони методів вирішення конфлікту

Відносно часто виникають конфлікти ПрАТ “Оболонь”. Причиною виникнення таких конфліктів є неорганізований розподіл функцій і обов’язків між колективом, а також неефективна мотивація колективу. Щоб зменшити кількість і частоту таких ситуацій, пропонуємо керівнику приділяти більше уваги рівномірному розподілу обов’язків між усіма робітниками, чітко обґрунтовувати цілі та дотримуватися правил оплати праці та похвали.

Не менш важливою є і роль комунікаційних технологій у регулюванні конфліктів. Правильна організація спілкування між співробітниками формує спільні цінності, схожість установок і нейтралізує негативні сторони впливу емоцій.

## **Висновки до розділу II**

Прискорення темпу життя в сучасних умовах часто пояснюється шаленим розвитком суспільства. Такий ритм зазвичай негативно позначається на психоемоційному стані людей, призводить до перевтоми, тривалих неврозів і навіть депресії. Це, в свою чергу, впливає на трудову обстановку виробничого колективу та виникнення конфліктних ситуацій.

Конфлікт можна розглядати як крайнє загострення протистояння двох або більше сторін, що супроводжується негативними емоціями та наслідками для всіх учасників конфлікту.

Щоб уникнути подібних ситуацій і проблем всередині підприємства, в нашому випадку виробничий колектив ПрАТ “Оболонь”, керівник все частіше намагається звертатися до психології, вчитися зарубіжному досвіду.

Для керівника ПрАТ “Оболонь” вивчення методів попередження, розв’язання та усунення конфліктів є життєво важливим аспектом їх діяльності для повноцінного функціонування підприємства.

Важливий аспект у запобіганні та вирішенні конфліктів психологічного здоров'я працівників ПрАТ “Оболонь”діють курси психологів у формі тренінгів. Така профілактика може здійснюватися за допомогою тісної взаємодії керівника, членів колективу та психолога.

Якщо намагатися дотримуватися вищевказаних методик і технологій, то конфліктів на ПрАТ “Оболонь”буде менше. Але головною умовою дотримання цих порад є участь усього колективу, включаючи як працівників, так і адміністративний апарат закладу.

## ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі відображено концептуальні основи аналізу та вирішення корпоративних конфліктів в Україні. Тобто їхні причини створення, динаміка та потенційні повії корпоративних рішень конфлікту. Теоретичні підходи до проблеми конфлікту, методологічні підходи та практичні основи корпоративних конфліктів в Україні.

Особливу увагу приділено теоретичним підходам до вивчення даної проблеми, основним причинам виникнення конфліктів, динаміці розвитку і можливі рішення.

У першому розділі дипломної роботи корпоративні конфлікти розглядаються з теоретичної точки зору як об'єкт наукового аналізу. Вивчав основні умови формування конфлікту, формування та функціонування мети конфлікту в суспільстві. Таким чином, було встановлено, що конфлікт може бути функціональним і дисфункціональним для діяльності.

У першому випадку, з функціональної точки зору, конфлікт допомагає розвитку організації. Тобто сприяє покращенню стосунків між працівниками, формуванню соціальних груп, привносить дух конкуренції, що надалі веде до розвитку групи. Здається певним інструмент для досягнення компромісу між співробітниками організації, дисфункціональний погляд, конфлікт перешкоджає розвитку бізнесу або зрештою уповільнює його. Це призводить до зниження задоволеності роботою, як групової, так і особистої. Це викликає певну недовіру у співробітників організації та заважає вирішувати робочі питання У другому розділі шляхи вирішення корпоративних питань конфлікту в Україні. Умовами виникнення компаній є конфлікти. Основні методи попередження конфлікту та участь медіатора у вирішенні корпоративного конфлікту. У роботі детально розглядаються методи вирішення конфліктів К. Томаса та Р. Кілмана в 1972 році.

Використовуючи один із способів вирішення конфлікту, людина може сприяти своїй ролі в перебігу конфлікту. Виберіть певний метод для вирішення або декілька методів. Актуальність даного формування конфлікту в групі, в робочий час і протягом усього життя. Це відбувається через взаємодію співробітників, а в момент спілкування, обговорення питань або через некоректне виконання робочих завдань можуть виникати розбіжності, які в майбутньому можуть призвести до формування внутрішнього конфлікту в групі. Однак спілкування всередині організації не може замінити. Тому необхідно розуміти створення конфлікту і вміти його запобігати.

Об'єктом дослідження є працівники з досвідом роботи від один рік. Об'єктом дослідження є визначення причин, типу конфлікту співробітників та виявлення можливих варіантів вирішення конфлікту.

Основними завданнями дослідження були: причини виникнення конфлікту в організації, визначення ролі посередника у вирішенні конфлікту, підтвердження або спростування гіпотез, а саме:

У групі не уникнути конфлікту.

Вивчення конфлікту та його найсправедливішого вирішення

Тімбілдінг – це сучасний спосіб побудови команди без конфліктів. Робота професійного посередника з вирішення акціонерного конфлікту є більш ефективною, ніж судове вирішення конфлікту.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дудіна В.І., Смірнова Є.Є. (2014) Методологія і методи соціологічного дослідження. Методология и методы социологического исследования: Підручник. Електронний ресурс. С. 388. URL: [https://studref.com/417982/sotsiologiya/gayd\\_fokus\\_gruppy](https://studref.com/417982/sotsiologiya/gayd_fokus_gruppy).
2. Кулініч І.О. Психологія управління: підручник (2011). Електронний ресурс. І.О. Кулініч К.: Знання, С.415 URL: [https://pidru4niki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya\\_konfliktiv\\_prichini\\_viniknennya\\_metodi\\_virishennya\\_konfliktiv](https://pidru4niki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv_prichini_viniknennya_metodi_virishennya_konfliktiv).
3. ЗАКОН УКРАЇНИ (2019) Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту права власності. Електронний ресурс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/159-20#Text>.
4. Медіація у світі. Електронний ресурс. URL: <http://namu.com.ua/ua/info/mediation/in-the-world/>.
5. Найефективніший спосіб вирішення конфлікту – компроміс. Електронний ресурс. Про затвердження Принципів корпоративного управління /Електронний ресурс URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text>.
6. Ратніков В.П. (2018) Ділові комунікації: підручник. Електронний ресурс. В.П.Ратніков М. : вид. Юрайт, С. 527 URL: [https://stud.com.ua/64207/menedzhment/zapobigannya\\_profilaktika\\_konfliktiv#78](https://stud.com.ua/64207/menedzhment/zapobigannya_profilaktika_konfliktiv#78).
7. Проект Закону про акціонерні товариства. Електронний ресурс. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=67468](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67468).
8. 10 МЕТОДІВ ЗАХОПЛЕННЯ БІЗНЕСУ. Електронний ресурс. URL: <https://pravogarant.com.ua/10-metodov-zahvata-biznesa/>
9. Примуш М.В. (2006) Конфліктологія: навчальний посібник. Електронний ресурс. М.В. Примуш. вид. Професіонал. С.288 URL:

[https://pidru4niki.com/10810806/psihologiya/sposobi\\_poperedzhennya\\_virishe\\_nnya\\_konfliktiv](https://pidru4niki.com/10810806/psihologiya/sposobi_poperedzhennya_virishe_nnya_konfliktiv).

10. Ратніков В.П. (2018) Ділові комунікації: підручник. Електронний ресурс. В.П.Ратніков М. : вид. Юрайт, С. 527 URL: [#78](https://stud.com.ua/64207/menedzhment/zapobigannya_profilaktika_konfliktiv).

11. Сабецька Т.І. (2017) Механізми протидії рейдерству як складова формування стратегії економічної безпеки підприємства. Електронний ресурс. С.345 URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/60.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/60.pdf).

12. Rojansky. M (2013) Корпоративне рейдерство в Україні. Електронний ресурс. URL: <https://www.wilsoncenter.org/article/korporativne-reyderstvo-vukrayini>.

13. Холод В.В., Резнікова Л.С. (2010) Корпоративні конфлікти та шляхи їх подолання. Електронний ресурс. URL: <http://surl.li/uyzu>

14. Мілютіна К. (2007) Технологія попередження конфліктів. К.: Главник.

15. Серета О. Г. Медіація (посередництво) як альтернативний спосіб вирішення трудового спору // Право та інновації. 2017. Вип. 2. С. 38-45.

16. Сівчук І. П. Мінімізація негативних наслідків конфліктів на підприємстві // Галицький економічний вісник. 2011. Вип. 1(30). С. 98-102

17. Словник іншомовних слів [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi->

18. Русинка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 332с.

19. Тимофєєв С. П. Конфлікт як фактор професійно-особистісного розвитку державного службовця // Вісник Національної академії державного управління при Президентові. 2003. Вип. 4. С. 102-106.

20. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підруч. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.

21. Тунік Є. Ю. Поняття «методи управління» у загальноосвітньому навчальному закладі // Освіта і управління. 2011. Вип. 1. С. 59-64.
22. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студентів і аспірантів. Тернопіль, 2009. 635 с.
23. Хасан Конструктивная психология конфликта : уч. пособ. Москва. 2020. с.204.
24. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 360 с.
25. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 172 с.
26. Шейнов В. П. Управління конфліктом: підруч. Санкт-Петербург, 2014. 576 с.
27. Шульга Л. М. Сучасний погляд на управління загальноосвітнім навчальним закладом // Освіта і управління. 2006. Вип. 3-4. С. 138-143.
28. Сівчук І. П. Мінімізація негативних наслідків конфліктів на підприємстві // Галицький економічний вісник. 2011. Вип. 1(30). С. 98-102
29. Орлов В. Ф. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. Київ : ДЕТУТ, 2008. 422 с.
30. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 160 с.
31. Осипова Н. П., Воднік В. Д., Клімова Г. П. Соціологія: підруч. Київ : Юрінком Інтер, 2003. 336 с.
32. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 556 с.
33. Прокопчук І. Імовірність конфлікту цінностей “свобода” та “демократія” // Віче. – 2000. – № 4. – С. 140-148
34. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху: навч. посіб. Харків : Основа, 2006. 160 с.

35. Національна доктрина розвитку освіти України в XXI столітті // Освіта, 2001. С. 25.
36. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2001. 560 с
37. Немченко С. Г. Управління навчальним закладом : підруч. Донецьк : Лебідь, 2012. 516 с.
38. Орлов В. Ф. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. Київ : ДЕДУТ, 2008. 422 с.
39. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : навч. посіб. Київ : Ніка-центр, 2000. 332 с.
40. Карамушка Л. М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : Київ.: Полтава, 2009. 268 с.
41. Колективний договір та угода [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_32028](https://minjust.gov.ua/m/str_32028) (дата звернення 20.09.2021)
42. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» редакція від 25.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення: 14.02.2021).
43. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. Київ: Наукова думка, 1996. 190 с.
44. Карамушка Л. М. Типи конфліктних ситуацій в управлінській діяльності керівників середньої освіти// Природи, феноменологія та динаміка конфліктів у сучасному світі. Ч. II Чернівці. 1993. с.285-287
45. Закон України «Про загальну середню освіту» від 16 січня 2020 року № 463-IX. URL: <http://osvita.ua/legislation/law/2232/> (дата звернення: 18.02.2021)
46. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 27. 12. 2019, підстава -341-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 10.02.2021)

47. Закон України «Про оплату праці» редакція від 13.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 18.02.2021)

48. Долинська Л. В. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. с. 303.

49. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

50. Бондар В. М. Управління розвитком конкурентоспроможності вчителя в процесі професійної підготовки // Освіта і управління. 2007. Вип. 3-4. С. 44–67

51. Бурдейний В. М. Менеджмент якості освітніх послуг // Професійно-технічна освіта. 2008. Вип. 2. С. 36–37.

52. Ващенко І. В. Загальна конфліктологія: навч. посіб. Харків : Оригінал, 2001. 210с.

53. Вологін Ю. Менеджмент в освіті як соціально-психологічне визначення особистості в українській діяльності // Молодь і ринок. 2011. Вип. 9. С. 114-118.

54. Анцупов А. Я., Малишев А. А. Введення в конфліктологію: як попередити та вирішувати міжособистісні конфлікти: підруч. Київ, 1996. 103 с.

## ДОДАТКИ

**Пиво**

	Вишня Лимон Малина Гранат Лимон безалкогольне		Преміум Соборне Міцне Оксамитове Безалкогольне Світле Розливне
			
	Сerne Світле		Баварське Світле Бочкове Weissbier
	Світле Жигулівське		Гусарське Козацьке Золоте перо Світле Традиційне Жигулівське
	Експортне		Світле Міцне

**Слабоалкогольні напої**

	
	
	
	де-Мохіто Маргаріта Піноколада

**Безалкогольні напої**

- Житник**
  - Яблуко
  - Груша
  - Лимон
  - Негазований
  - Вишня
  - Апельсин
  - Унік
- КОЛА НОВА**
  - Кола
  - Лимон
- Лимонад**
- Ситро**
- RIO de Mojito**
- СТАРОВІДСЬКИЙ КВАС**
- Степанівський квас**
- Аїма**

**Вода**

- ОБОЛОНСЬКА**
  - Сильногазована
  - Лимон
  - З лимоном і апельсином
- ОБОЛОНСЬКА-2**
  - Сильногазована
  - Негазована
- Аквааланс**
- ОХТИРСЬКА**
- ПРОЗОРА**
  - Сильногазована
  - Негазована
  - З персиком і зеленим чаєм
- Збручанська 77**  
МІНЕРАЛЬНА ПРИРОДА

**Снеки**

- ОБОЛОНСЬКІ сухарики**
  - Барбекю
  - Сметана і зелень
  - Сир
  - Холодець та хрін
  - Червона ікра
  - Бекон
  - Краб

Рис. 2.2 Ринок продукції ПрАТ “Оболонь”  
(Розроблено автором на підставі [46,с. 21])

Таблиця 2.7

## Структура та динаміка пасивів ПрАТ «Оболонь» 2019-2021 рр.

Пасиви	2019	2020	2021	Абсолютне		Відносне		2019	2020	2021	Абсолютне	
				відхилення, +/-		відхилення, %					відхилення, +/-	
				2020- 2019	2021- 2020	2020- 2019	2021- 2020				2020- 2019	2021- 2020
1. Власний капітал	33331	134048	249548	1307151	3921.85	3921.85	86.164	0.011	0.287	0.364	0.277	0.078
		1	3									
Зареєстрований капітал	32514	32524	73145	0	40632	0.000	124.967	0.011	0.008	0.012	-0.004	0.005
Капітал у дооцінках	30621	151377	294506	1483150	143129	4843.73	94.553	0.011	0.322	0.429	0.312	0.106
		1	8		8							
Резервний капітал	8129	8129	546	0	-7583	0	-93.382	0.004	0.003	0.001	-0.001	-0.002
Нерозподілений прибуток	-37932	-213932	518049	-176001	-304118	464.001	142.158	0.0013	-0.047	-0.078	-0.035	-0.032
2. Довгострокові зобов'язання	90138	347831	2786128	257694	2438298	285.891	701.004	0.028	0.074	0.406	0.047	0.332
Довгострокові кредити банків	87465	344220	2037874	256756	1693655	293.556	492.029	0.028	0.074	0.297	0.047	0.224
3. Поточні зобов'язання	3085877	2999168	1599852	-87709	-1E+06	-2.811	-46.658	0.963	0.641	0.232	-0.323	-0.408
Короткострокові кредити банків	333665	1916056	417963	1582392	-1E+06	474.248	-78.187	0.105	0.408	0.062	0.306	-0.349



Поточна кредиторська заборгованість задовгостроковими зобов'язаннями	1766356	6400	0	-2E+06	-6400	-99.639	-100.00	-0.551	0.002	0	-0.548	-0.002
Поточна кредиторська заборгованість за товар	723373	35638	830233	-97734	194594	-12.128	30.615	0.226	0.137	0.123	-0.091	-0.016
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджету	88809	99742	150295	10934	50554	12.312	50.685	0.029	0.022	0.023	-0.007	-0.002
Поточна кредиторська заборгованість за рахунками з оплати праці	7346	13778	51431	6432	37654	87.546	273.304	0.004	0.003	0.006	0.002	0.006
Баланс	3209344	4687478	6881461	1478135	2193984	46.057	46.806	1.001	1	1	0	0

