

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЛАВРУШКО Анастасія Павлівна

Управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації / Management of conflicts and stressful situations in the organization

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕН - 41
А.П. Лаврушко

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	5
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Спектр-Агро»	15
2.2. Оцінка психологічного клімату з позиції конфліктології.....	21
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	28
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37

ВСТУП

Актуальність проблеми. Управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації є важливою складовою успішного функціонування підприємства. Конфлікти та стрес можуть призвести до незадоволеності працівників, зменшення продуктивності та навіть втрати кадрів. Тому ефективне управління дозволяє зберегти цінний персонал.

Конфлікти та стрес перешкоджають нормальному функціонуванню організації та знижувати продуктивність працівників. Ефективне управління конфліктами допомагає забезпечити сприятливу атмосферу для роботи та співпраці. Крім того, конфлікти та стрес впливають на ефективність роботи. Правильне їх вирішення покращує комунікацію, сприяє колективній роботі та збільшує продуктивність. Постійні конфлікти та стресові ситуації негативно впливають на атмосферу в колективі. Управління цими явищами дозволяє створити сприятливий клімат для співпраці та співробітництва.

Вирішення конфліктів та управління стресом дозволяє уникнути витрат, пов'язаних зі зменшенням продуктивності, втратою кадрів та іншими негативними наслідками. Ефективне управління конфліктами сприяє збереженню та розвитку командної працездатності, оскільки колектив, який вміє конструктивно вирішувати конфлікти, зазвичай працює більш ефективно та досягає кращих результатів.

Конфлікти та стрес спричиняють емоційне напруження, що негативно впливає на процес прийняття рішень. Управління цими явищами допомагає знизити вплив емоцій та зробити процес рішення більш об'єктивним. Стрес та конфлікти можуть призвести до погіршення фізичного та психічного здоров'я працівників, а також зниження їхньої ефективності. Менеджмент повинен вживати заходів для запобігання таким негативним наслідкам.

Отже, актуальність управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації полягає у забезпеченні стабільності, в покращенні клімату праці, збереженні працівників та підвищенні продуктивності та ефективності у всіх

аспектах діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питанням управління конфліктами й стресовими ситуаціями в організації присвячені праці вітчизняних й зарубіжних учених, зокрема: Ачкасової Л. М., Бекетова Ю. О., Бистрової Н. В., Біловодської О. А., Водолажської Т. О., Казначєєва Д. А., Кириченко Т. В., Крисько Ж. Л., Мантур-Чубатої О. С., Пірен М. І., Сайко А. М., Сороки О. В.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних положень щодо конфліктів й стресових ситуацій в організації і розроблення практичних рекомендацій управління ними.

Відповідно до мети поставленні такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації;
- надати організаційно-економічну характеристика ТОВ «Спектр-Агро»;
- провести оцінку психологічного клімату з позиції конфліктології;
- розробити стратегію управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації.

Об’єкт дослідження – діяльність ТОВ «Спектр-Агро».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації.

Практична значущість - розроблення стратегії управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації.

Апробація. Оpubліковано тези [15].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Конфлікт є невід'ємною частиною життя організації. Тому необхідно провести поглиблене дослідження закономірностей формування сучасних організаційних конфліктів, методів їх усунення та подолання наслідків. При цьому найважливішим результатом ефективного управління конфліктами на підприємстві буде механізм раннього попередження конфліктних ситуацій та механізм усунення конфліктів, що виникли.

Аналіз сучасної корпоративної діяльності показує, що конфлікт є важливою формою взаємодії між людьми та засобом вирішення певних корпоративних проблем і самоствердження особистості в колективі. Це підтверджують дослідження соціологів, результати яких показують, що «представники на керівних посадах проводять приблизно 70-80 % свого робочого часу під впливом протиріч, ігноруючи чинники, які можуть призвести до конфліктів, і самі беруть участь у конфліктних ситуаціях 20 % середньооблікового робочого дня працівника» [3].

Конфліктність є характерною рисою практично кожної організації, яка активно працює сьогодні. Цей процес відбувається тому, що кожна людина, яка працює в організації, має власні цілі, бажання, інтереси й особисті риси. У загальному розумінні конфлікт відноситься до відсутності консенсусу між двома або більше сторонами, представленими організацією та конкретними особами [9].

Дефініція «конфлікт» походить від «латинського *conflictus* - зіткнення і практично в незмінному вигляді входить в інші мови» [4].

Зазначимо, що нині існує багато різноманітних теоретико-методологічних підходів до аналізу природи та змістовних пояснень цього явища. Як правило, зміст поняття «конфлікт» розкривається через такі значення:

- «1) стан відкритої, часто тривалої боротьби або війни;
 2) дисгармонійні стосунки між людьми, ідеями чи інтересами; конфлікт протилежностей;
 3) через одночасну психологічну боротьбу; дія взаємовиключних імпульсів, бажань або тенденцій;
 4) протиставлення характерів чи сил у літературних творах» [1].

Визначення поняття дефініції «конфлікт» вітчизняними й зарубіжними дослідниками представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні теоретичні підходи щодо розуміння «конфлікту»

Поняття	Автор
конфлікт - це найбільш деструктивний спосіб розвитку і завершення протиріч, що виникають в процесі соціальної взаємодії, а також боротьба підструктур особистості.	Анцупов А., Шишлов А.
конфлікт - як вияв неузгодженості інтересів, незгоди між двома або більшою кількістю сторін (особистостями чи групами), коли кожна сторона намагається зробити так, щоб була прийнята саме її позиція або цілі, спробу завадити зробити те саме іншій стороні, хворобу спілкування.	Ващенко І., Пренко С.
конфлікт - протистояння - опозиція - зіткнення індексно протилежних цілей, інтересів, мотивів, позицій, думок, задумів, критеріїв або ж концепцій суб'єктів в опонентів у процесі спілкування - комунікації.	Друзь В., Бандурка А.
конфлікт - така характеристика взаємодії, у якій не можуть співіснувати в незмінному вигляді дії, які <u>взаємодетермінують</u> одна одну, вимагаючи для цього спеціальної організації.	Хасан Б., Гернер Дж.
конфлікт - це зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів - сторін взаємодії, наголошуючи на тому, що поняття різноспрямованості ширше за розуміння протилежності спрямованості, що дає можливість зняти обмеження розуміння проблеми, усунути антагонізм.	Ложкін Г., Пов'якель Н.

Примітка. Узагальнено.

У практиці роботи сучасних організацій існує постійна потреба вибору з безлічі методів впливу та управління конфліктом. Для того, щоб він був ефективним, важливо підібрати конкретні методи і формати відповідно до типу конфлікту, для чого необхідно вчасно визначити, до якого типу належить конфлікт. Використовуючи ситуаційний підхід, організації мають можливість заощадити ресурси й підвищити ефективність управлінських

рішень, що позитивно позначиться на результативності їх діяльності. Зазначимо, що багатогранність й психологічна складність конфліктів дозволяють вибрати різні класифікаційні ознаки для аналізу конфліктів. На рис. 1.1 представлено типологію конфліктів в управлінні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Типологія конфліктів в сфері управління

Примітка. Наведено за [8].

Конфлікти в організаціях – це не лише невід’ємна частина їхнього функціонування, але і складний процес, який може мати різні причини та наслідки. Конфлікти в організації можуть виникати з різних причин, які часто пов’язані з взаємодією між працівниками, керівництвом, або ж зовнішніми факторами (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні причини конфліктів

Примітка. Побудовано автором.

Основні причини конфліктів можна умовно розділити на внутрішні та зовнішні.

Перш за все, конфлікти можуть виникати через різницю в цінностях та цілях між працівниками чи групами працівників. Це може бути викликано різницею в поглядах на те, як має функціонувати організація або які мають бути пріоритети. Також, конфлікти можуть виникати через недоліки в комунікації між працівниками або керівництвом, коли не вдається чітко висловити свої погляди або не вдається зрозуміти інших.

Ще однією важливою причиною конфліктів є конкуренція за ресурси, наприклад, за фінансові ресурси, час, простір або можливості для кар'єрного зростання. Коли працівники відчують, що їхні можливості обмежені або їхні інтереси порушуються через інших колег, що може призвести до конфлікту.

Недоліки в комунікації можуть бути ключовою причиною конфліктів в організаціях. Недостатня або неефективна комунікація може призвести до непорозумінь, відчуття ігнорування та, навіть, ворожого ставлення між співробітниками. Наприклад, відсутність відкритої та прозорої комунікації щодо цілей організації або розподілу обов'язків може створити підґрунтя для

непорозумінь та конфліктів.

Ще однією важливою причиною конфліктів в організаціях є конфлікт інтересів між співробітниками чи групами. Це може бути пов'язано з розбіжністю цілей, переваг чи потреб різних членів організації. Наприклад, коли інтереси одного відділу суперечать інтересам іншого, це може призвести до конфлікту, особливо якщо відсутні механізми для вирішення таких ситуацій.

Проблеми з керівництвом та структурою організації також можуть стати причиною конфліктів. Наприклад, коли розподіл влади та ресурсів несправедливий або нечіткий, це може призвести до недовіри та революційних настроїв серед персоналу. Також, відсутність чітких процедур для вирішення конфліктів або неефективне керівництво при погодженні інтересів може загострити конфліктні ситуації та зробити їх більш складними для вирішення.

Зовнішні причини конфліктів включають економічні чи політичні чинники, які впливають на організацію. Наприклад, зміни в законодавстві або економічній ситуації можуть призвести до конфліктів між роботодавцями і працівниками щодо умов праці або заробітної плати. Також, конфлікти можуть виникати з-за конкуренції з іншими організаціями або через зміни в ринкових умовах.

Дослідження причин конфліктів в організаціях розкриває безліч факторів, які можуть спричиняти напругу та негативне впливати на робоче середовище. Основні з них можна узагальнити як недоліки в комунікації, конфлікт інтересів, а також проблеми з керівництвом та структурою організації.

Зауважимо, що конфлікти в організації є нормальним явищем, але їхнє вирішення є важливим аспектом управління персоналом і відіграє ключову роль у створенні сприятливого робочого середовища для всіх працівників.

Управління конфліктами - це складний, але важливий аспект управління організацією. Правильне розуміння та вирішення конфліктів

може позитивно вплинути на розвиток компанії та підвищити ефективність роботи колективу. Ретельне вивчення причин конфліктів, відкрите спілкування та розвиток навичок управління конфліктами допоможуть забезпечити гармонійні відносини у команді та досягнення спільних цілей.

Методи вирішення та запобігання конфліктів в управлінні організацією є елементом успішного функціонування будь-якого підприємства. Конфлікти виникають через різноманітність поглядів, інтересів та цілей різних сторін, що є нормальною частиною життя будь-якої команди чи колективу. Однак неправильне управління конфліктами призводить до негативних наслідків, таких як погіршення взаємин між працівниками, зниження продуктивності роботи та навіть загроза для стабільності організації в цілому.

Конфлікти в управлінні організацією можуть бути позитивною силою, що сприяє змінам та розвитку, якщо їх вміло вирішувати та передбачати. Для цього важливо знати методи вирішення та запобігання конфліктів.

Першим кроком у вирішенні конфліктів є їх передбачення та запобігання. Організація повинна мати ефективні системи комунікації та управління, що дозволяють вчасно виявляти й реагувати на потенційні джерела конфліктів. Наприклад, встановлення чітких процедур вирішення суперечок, розробка політики управління персоналом та забезпечення можливості для вираження думок та відчуттів працівників.

1. Розуміння причин конфліктів. Першим кроком до вирішення конфлікту є розуміння його причин. Часто вони пов'язані з недорозумінням, конкуренцією, розбіжністю цілей чи стилів керівництва. Важливо аналізувати ситуацію об'єктивно й виявляти причину конфлікту.

2. Сприяння відкритому спілкуванню. Ефективне спілкування є ключовим уникнення конфліктів та їх вирішенні. Комунікація повинна бути відкритою, прямою та конструктивною, щоб уникнути недорозумінь й конфліктів.

3. Використання конфліктів як можливості для змін. Конфлікти можуть бути ознакою потреби у змінах в організації. Керівництво повинно бачити їх

як можливість для вдосконалення процесів та взаємин у команді.

4. Розвиток навичок управління конфліктами. Командам потрібно навчатися вирішувати конфлікти конструктивно, тобто вміння слухати, виявляти спільні цілі та шукати компромісні рішення.

5. Використання посередника. У разі, коли конфлікт стає надто напруженим, може бути корисним залучити нейтральну сторону в якості посередника, який допоможе знайти компроміс між сторонами конфлікту та забезпечить об'єктивність у вирішенні суперечки. Це допомагає зменшити напругу та знайти мирне рішення.

6. Використання управлінських інструментів, таких як розподіл обов'язків, встановлення чітких процедур й правил спілкування, також можуть допомогти у запобіганні конфліктів. Чим більш чіткими та доступними будуть правила та вимоги, тим менше ймовірності виникнення недорозумінь та конфліктів.

7. Запобігання конфліктам. Найефективніший спосіб вирішення конфлікту - це запобігання його виникненню. Для цього важливо створити сприятливу атмосферу у колективі, де кожен працівник відчуває підтримку та можливість висловити свої думки та ідеї. Один з таких методів - колективне обговорення проблеми й пошук взаємовигідного рішення для всіх сторін. Це вимагає від керівництва організації певної гнучкості й відкритості до нових ідей та рішень.

Навіть після вирішення конфлікту важливо провести аналіз причин його виникнення й прийняти заходи для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому через покращення системи комунікації, удосконалення процедур вирішення конфліктів й підвищення кваліфікації персоналу у сфері міжособистісних відносин та конфліктології.

Отже, методи вирішення та запобігання конфліктів в управлінні організацією є ключовими для забезпечення гармонійної роботи колективу та досягнення успіху в діяльності підприємства. Вони допомагають забезпечити ефективне взаємодію між працівниками та досягнення спільних цілей, що є

важливими аспектами успішного управління організацією.

Вплив умов, у тому числі конфліктних ситуацій, може викликати певні зміни в емоційно-неврологічній системі людини, суб'єктивні реакції на вплив певних подразників. Якщо емоції мають негативну спрямованість, то вони можуть впливати на настрій, енергію й волю людини, що призводить до пригнічення й відчуття безсилля перед життєвими викликами. Найпоширенішим з цих серйозних станів є стрес - нервово збудження, що виникає в результаті вирішення протиріч між природною, соціальною і духовною природою особистості, спалах психологічного конфлікту між емоціями і думками, почуттями і серцем, реакцією на подразник, що перевищує певний критичний рівень і порушує баланс внутрішнього середовища.

Стрес (англ. «stress» – напруга) – це «явище, спричинене великими або малими обсягами робіт, потребою зживатися один з одним, конфліктом ролей, їх невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами» [18].

Компетентні, хороші менеджери повинні вміти диференціювати, ідентифікувати та намагатися усунути різні види стресу.

Найбільш поширеним є виробничий стрес, який виникає в організаціях, які безпосередньо виготовляють різні види продукції. Найчастіше цей стрес пов'язаний з умовами праці, які досить важкі і шкідливі. Людина весь час нервує, бо відповідає за якість продукту.

По-друге, це стрес у системі управління. Він стосується безпосередньо менеджерів і керівників і виникає через особисту стурбованість обов'язками працівників, їхніми власними управлінськими рішеннями та повноваженнями. Певні управлінські моменти можуть бути не пов'язані з особистим характером управління і тому створюють на цьому ґрунті стресові ситуації, носять більше моральний, а не фізичний характер. Крім того, стрес може виникнути через неспівпадіння інтересів підлеглих і керівників.

Наступний вид стресу - позаорганізаційний стрес, який виникає поза

роботою, будь то проблеми вдома, якісь особисті невдачі в житті або конфлікти з друзями. Цей вид стресу не залежить безпосередньо від роботи, а викликається зовнішнім середовищем.

Наступні типи стресу здебільшого викликані емоціями, які можуть бути як позитивними, так і негативними. Позитивний стрес викликають позитивні емоції (наприклад, просування по кар'єрних сходах), не залежать від місця роботи (наприклад, весілля, народження дитини), або негативний стрес, викликаний негативними емоціями, як на роботі, так і вдома. Якщо позитивний стрес створює певну мотивацію до праці, тобто бажання підтримувати такий хороший стан, то негативний діє навпаки, знижуючи мотивацію, гальмуючи і погіршуючи продуктивність праці. Результатом негативного стресу є зниження якості виробленої продукції.

Фахівці також розрізняють груповий стрес, який викликається взаємодією кількох людей. Розбіжність інтересів і конфлікти між двома людьми спричиняють проблеми з мікрокліматом колективу. Головним чином це впливає на якість виробленої продукції, тобто продуктивність.

Іншим типом є особистий стрес: особисті почуття або стосунки працівника є факторами стресу. Вони не мають жодного відношення до роботи чи бізнесу в цілому, але він може вплинути на продуктивність співробітників.

Існує також так званий робочий стрес, який виникає, коли працівники незадоволені умовами праці, колективом, ставленням керівництва, рівнем оплати праці.

Управління стресовими ситуаціями в організації є надзвичайно важливою складовою успішного функціонування підприємства, яку необхідно вирішувати на рівні керівництва та серед персоналу.

Перш за все, важливо розуміти, що стрес - це не завжди негативне явище. У невеликих дозах стрес може стимулювати працівників до більш ефективної діяльності та пошуку нових шляхів вирішення проблем. Однак, якщо стрес стає системним і постійним, це може негативно вплинути на

продуктивність та добробут персоналу.

Для успішного управління стресом в організації необхідно впроваджувати комплексний підхід. По-перше, керівництво повинно створити сприятливу робочу атмосферу, де працівники почувають себе захищеними та підтриманими. Це може бути досягнуто шляхом впровадження програм підтримки працівників, які допомагають у вирішенні особистих проблем та конфліктів.

По-друге, важливо надавати працівникам можливість самореалізації та професійного зростання. Компанії можуть організовувати тренінги та семінари з психології та особистісного розвитку, які допомагають управляти стресом та підвищують самооцінку.

Загалом, управління стресовими ситуаціями в організації є складним, але дуже важливим процесом. Від здатності керівництва та персоналу ефективно реагувати на стрес залежить якість роботи підприємства та добробут його працівників.

Важливо мати стратегії для управління емоціями та знаходити позитивні шляхи реагування на складні ситуації для збереження психічного здоров'я і продуктивності.

Отже, конфлікти в організаціях є складним явищем, яке може мати різні причини та наслідки. Вирішення конфліктів вимагає уваги до всіх аспектів робочого середовища, від покращення комунікації та управління інтересами до створення ефективних механізмів вирішення конфліктів. Лише через розуміння та активні дії можна знизити рівень конфліктів та забезпечити сприятливу атмосферу для праці в організації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Спектр-Агро»

Об'єкт дослідження - товариство з обмеженою відповідальністю «Спектр-Агро», яке розпочало діяльність у 2009 р.

Інформацію про ТОВ «Спектр-Агро» згідно сайту *youcontrol.com.ua* представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Спектр-Агро»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Спектр-Агро»
Скорочена назва	ТОВ «Спектр-Агро»
Статус юридичної особи	<u>Не</u> перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	36348550
Дата реєстрації	11.11.2009 р.
Уповноважені особи	<u>Лобач Володимир Петрович</u> <u>Мельніченко Марина Олегівна</u>
Розмір статутного капіталу	99334893,20 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Контактна інформація	08702, Україна, Київська область, м. Обухів, вул. Промислова, 20

Примітка. Складено на основі [26].

ТОВ «Спектр-Агро» діє на основі приватної форми «власності та належить до транснаціональної корпорації *Sumitomo Corporation*» [25]. До 21.11.2018 р. засновниками виступали 3 фізособи, а з 22.11.2018 р-ку як одноосібний учасник виступає *Oscar Agro Limited*. Ця юрособа зареєстрована й діє відповідно до законодавства Великої Британії, 51 % акцій якої володіє японська корпорація *Sumitomo Corporation*, котра нині займає у світі за

загальною вартістю активів 4 місце й 5 - за доходами.

ТОВ «Спектр-Агро» належить до галузі «46. Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами» [25]. Основний вид діяльності – «46.75 «Оптова торгівля хімічними продуктами»» [25].

На рис. 2.1 представлені види діяльності ТОВ «Спектр-Агро» за КВЕД.

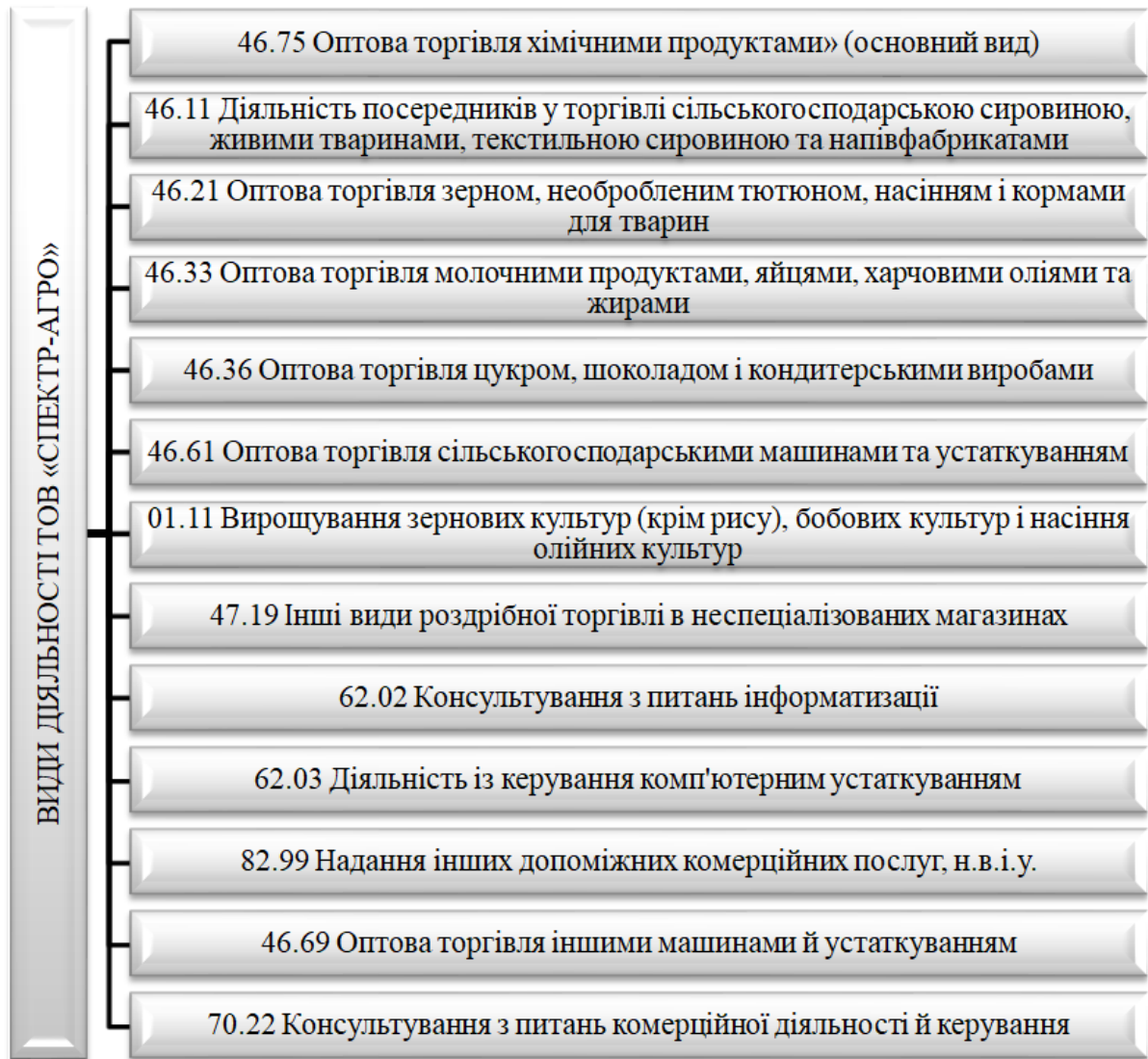


Рис. 2.1. Види діяльності ТОВ «Спектр-Агро»

Примітка. Побудовано за даними товариства.

Основна діяльність Спектр-Агро - це «дистрибуція насіння, засобів захисту рослин та мінеральних макро- та мікродобрив від провідних світових та українських виробників» [20]. Товариство - один із найбільших постачальників в Україні у цьому сегменті. Крім того, розвиває напрями

щодо дистрибуції сільськогосподарських «машин провідних світових та українських виробників та запасних частин для них» [20].

Підприємство тісно співпрацює з багатьма вітчизняними й закордонними підприємствами з виробництва азотних, фосфорних, калійних і комплексних мінеральних добрив. Представництва товариства розташовані майже в усіх регіонах, тому продукція реалізується через мережу з 22 представництв по всій Україні.

У 2022 р. продуктивний портфель в основному складається з насіння та засобів захисту рослин, меншу частку становлять хімічні добрива, сільськогосподарська техніка й інша продукція. Продуктивний портфель представлено на рис. 2.2.

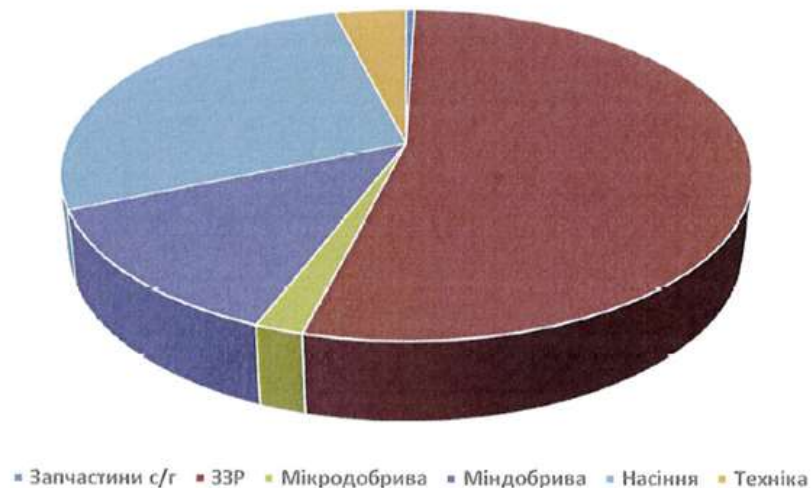


Рис. 2.2. Продуктивний портфель ТОВ «Спектр-Агро», %

Примітка. Наведено за [6].

У табл. 2.2 представлені основні економічні показники ТОВ «Спектр-Агро». Зазначимо, що на доходи й витрати вплинули такі чинники як зменшення продаж через окупацію частини територій, рівень інфляції й зростання адміністративних та збутових витрат. Тому виручка від реалізації у 2023 р. зменшилася на 134,2 млн. грн (2,41 %) порівняно із попереднім роком. Хоча вести бізнес під час воєнного стану є надскладною задачею товариство є прибутковим. Так, чистий прибуток у 2023 р. зріс на 46657 тис. грн (22,23 %) й склав 256,6 млн. грн.

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники діяльності
ТОВ «Спектр-Агро»**

(тис. грн)

№	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсолютне, ±	відносне, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	6262625,00	6128474,00	-134151	-2,14
2	Собівартість реалізованої продукції	5316030,00	5257095,00	-58935	-1,11
3	Валовий прибуток (збиток)	946595,00	871379,00	-75216	-7,95
4	Інші операційні доходи	23499,00	27917,00	+4418	18,80
5	Адміністративні витрати	133076,00	132929,00	-147	-0,11
6	Витрати на збут	334409,00	360563,00	+26154	7,82
7	Інші операційні витрати	137971,00	68195,00	-69776	-50,57
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток)	364638,00	337609,00	-27029	-7,41
9	Інші фінансові доходи	57971,00	55280,00	-2691	-4,64
10	Інші доходи	1629,00	5292,00	+3663	224,86
11	Фінансові витрати	149686,00	103466,00	-46220	-30,88
12	Інші витрати	2041,00	180,00	-1861	-91,18
	Чистий прибуток (збиток)	209902,00	256559,00	+46657	22,23

Примітка. Складено на основі даних товариства.

Зауважимо, що незалежно від перспектив й можливостей організації, вона не може ефективно функціонувати без належного кадрового потенціалу. Адже все «залежить від людей, їх кваліфікації, здібностей і бажання працювати» [2]. Як бачимо, ефективне функціонування організації в основному залежить від розвитку її людського ресурсу. Персонал є найважчим об'єктом для управління, тому що він має можливість самостійно вирішувати будь-яку проблему, має суб'єктивні інтереси, дуже чутливий до впливу керівництва, прискіпливий до його вимог. Розвиток персоналу є одним із головних факторів фінансового успіху організації. Тому повинні бути створені сприятливі умови для повного прояву особистих здібностей працівників і збільшення їхніх конкурентних переваг.

Кадрова політика підприємства полягає в забезпеченні максимальної

ефективності управління персоналом шляхом забезпечення соціального захисту, економічного, фінансового й особистісного розвитку кожного працівника щоб отримати максимальний прибуток й забезпечити конкурентоспроможність, як важливої складової загального розвитку підприємства.

Загальна кількість штатних працівників станом 01.01.2024 року складала: 426 осіб, з них 120 жінок, що складає 28,17 % від загального числа працюючих, а станом 01.01.2023 року: 433 особи, з них 128 жінок, що складає 29,56 % від загального числа працюючих (рис. 2.3). Отже, за гендерною структурою чоловіків працює більше, ніж жінок. Кількість працівників ТОВ «Спектр-Агро» на 7 чол. менше у 2023 році, аніж у попередньому році.

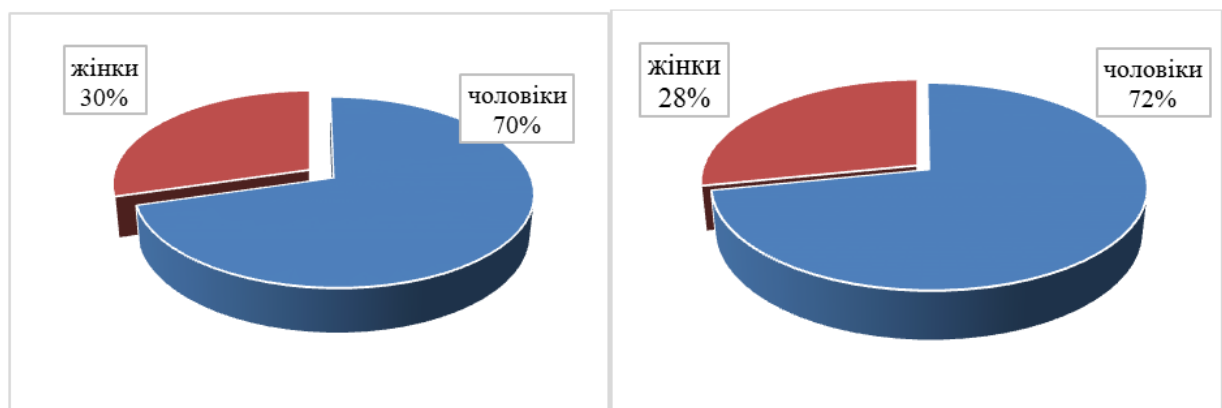


Рис. 2.3. Динаміка структури персоналу за гендерною ознакою
ТОВ «Спектр-Агро»

Примітка. Побудовано за даними товариства.

Оплату праці в ТОВ «Спектр-Агро» регулює Закон України «Про оплату праці» [23] й інші нормативно-правові акти компанії з питань оплати праці, а також локальні акти. Заробітна плата працівників підприємства визначається посадовими окладами згідно штатного розпису підприємства.

Зауважимо, що у структурі витрат витрати на оплату праці у 2023 році становили 50,13 % і зменшилися на 0,34 в.п. порівняно із попереднім роком. Витрати на відрахування на соціальні заходи у 2023 році склали 6,77 %, що

на 0,52 в.п. більше, аніж у 2022 (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Елементи операційних витрат ТОВ «Спектр-Агро»

Назва	Роки				Відхилення	
	2022		2023		тис. грн	%
	тис. грн	%	тис. грн	%		
Матеріальні затрати	66306,00	10,95	48249,00	8,59	-18057,00	-2,36
Витрати на оплату праці	305581,00	50,47	281544,00	50,13	-24037,00	-0,34
Відрахування на соціальні заходи	37862,00	6,25	38048,00	6,77	+186,00	0,52
Амортизація	25852,00	4,27	28299,00	5,04	+2447,00	0,77
Інші операційні витрати	169855,00	28,06	165547,00	29,47	-4308,00	1,41
Разом	605456,00	100,00	561687,00	100,00	-43769,00	-

Примітка. Складено на основі даних товариства.

Щоб урегулювати виробничі, трудові й соціально-економічні відносини та узгодити інтереси працівників ТОВ «Спектр-Агро» й керівництва підприємства укладено колективний договір відповідно із чинним законодавством України, який діє з 01.10.2022 р. до 30.09.2025 р. [11] Колективні договори врегульовують професійні, соціально-економічні, трудові відносини сторін та спрямовані щоб забезпечити захист соціально-економічних прав та ефективне функціонування підприємства.

Починаючи з 2021 року щоб підвищити ефективність планування й організації заходів, контролю за реалізацією цілей, встановлення залежності матеріальної винагороди від результатів, використовуючи «Положення про оцінку персоналу за ключовими показниками ефективності» [22], розпочато оцінювання працівників на базі системи КРІ.

2.2. Оцінка психологічного клімату з позиції конфліктології

Оцінка психологічного клімату в організації є важливим аспектом управління персоналом, особливо з погляду конфліктології. Психологічний клімат визначається як загальна атмосфера в колективі, яка виникає в результаті взаємодії різних факторів, таких як комунікація, взаємини між співробітниками та стиль керівництва. Цей клімат може бути позитивним, що сприяє співпраці та продуктивності, або негативним, що може призвести до конфліктів та погіршення робочого середовища.

З погляду конфліктології, оцінка психологічного клімату допомагає ідентифікувати можливі джерела конфліктів в організації, що важливо, оскільки конфлікти можуть негативно впливати на продуктивність та ефективність роботи колективу. Аналізуючи психологічний клімат можна виявити проблемні ситуації та вчасно реагувати на них, що сприятиме зменшенню конфліктів та покращенню взаємин в колективі.

Для оцінки психологічного клімату з позиції конфліктології використовують різні методи, такі як анкетування співробітників, спостереження за їхньою взаємодією, а також аналіз статистичних даних про конфлікти в організації. Важливо також враховувати індивідуальні особливості співробітників, їхні стилі комунікації та управління конфліктами.

Оцінка психологічного клімату з позиції конфліктології може бути проведена за допомогою декількох ключових кроків:

1. Аналіз конфліктів. Важливо вивчити наявні конфлікти в колективі. Це дозволить зрозуміти їх характер, причини та вплив на психологічний клімат.
2. Оцінка сприйняття конфліктів. Вивчення того, які конфлікти сприймаються як негативні, а які – як можливості для змін.
3. Аналіз комунікації. Дослідження якісного та кількісного складника комунікації в колективі, оцінка рівня відкритості, взаєморозуміння та довіри.

4. Оцінка стилів вирішення конфліктів. Вивчення підходів учасників конфлікту до його вирішення: конкурентний, уникнення конфлікту, компромісний та компромісний.

5. Аналіз рівня страху перед конфліктом. Вивчення, наскільки учасники організації бояться конфліктів та його наслідків.

6. Вивчення психологічного клімату в організації. Оцінка загального психологічного клімату в організації, враховуючи результати попередніх аналізів.

З метою оцінювання виникнення у ТОВ «Спектр-Агро» соціально-трудових конфліктів та їх впливу на діяльність товариства, було проведено опитування. Відповідно, було проведено опитування 20 працівників, що працюють у Тернопільському представництві компанії. В опитуванні брали участь усі категорії працюючих, оскільки будь-який працівник може бути залучений до соціально-трудових конфліктів.

Результати дослідження представлені на рис. 2.4.

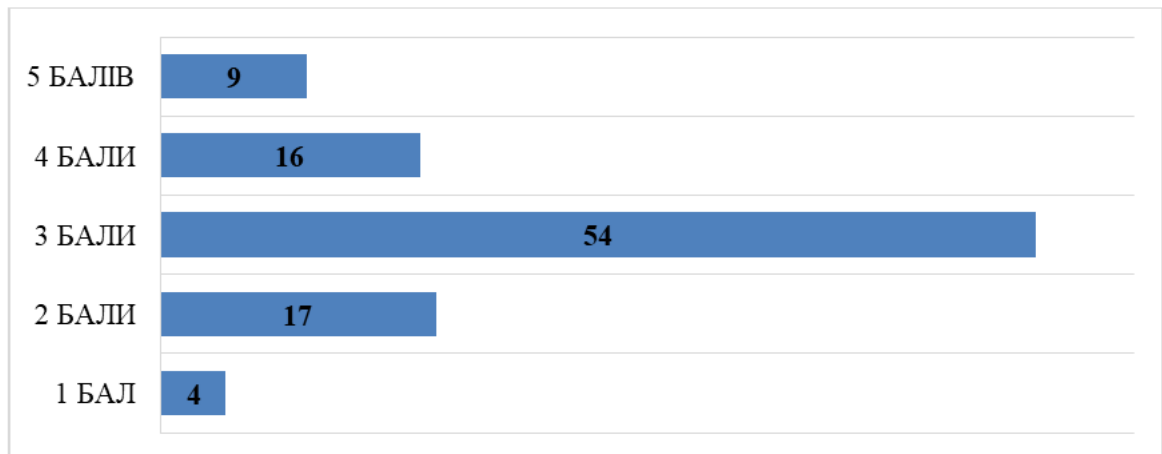


Рис. 2.4. Оцінка працівників рівня конфліктності в ТОВ «Спектр-Агро»

Примітка. Побудовано за даними опитування.

Як бачимо, рівень конфліктності ТОВ «Спектр-Агро» є середнім. Дослідження показало, що більшість співробітників (54%) оцінили рівень конфліктності своєї організації на трійку. Лише 4% співробітників зазначили, що в компанії майже немає конфліктів. Це свідчить про те, що більшість співробітників підприємства беруть участь і є свідками виникнення

соціально-трудоуних конфліктів.

Трудові конфлікти виникають між різними групами працюючих. У рамках аналізу соціальних конфліктів варто розглядати стосунки співробітників у відділах. Респондентам було запропоновано визначити їх загальне ставлення до свого робочого колективу. Результати опитування наведено на рис. 2.5.

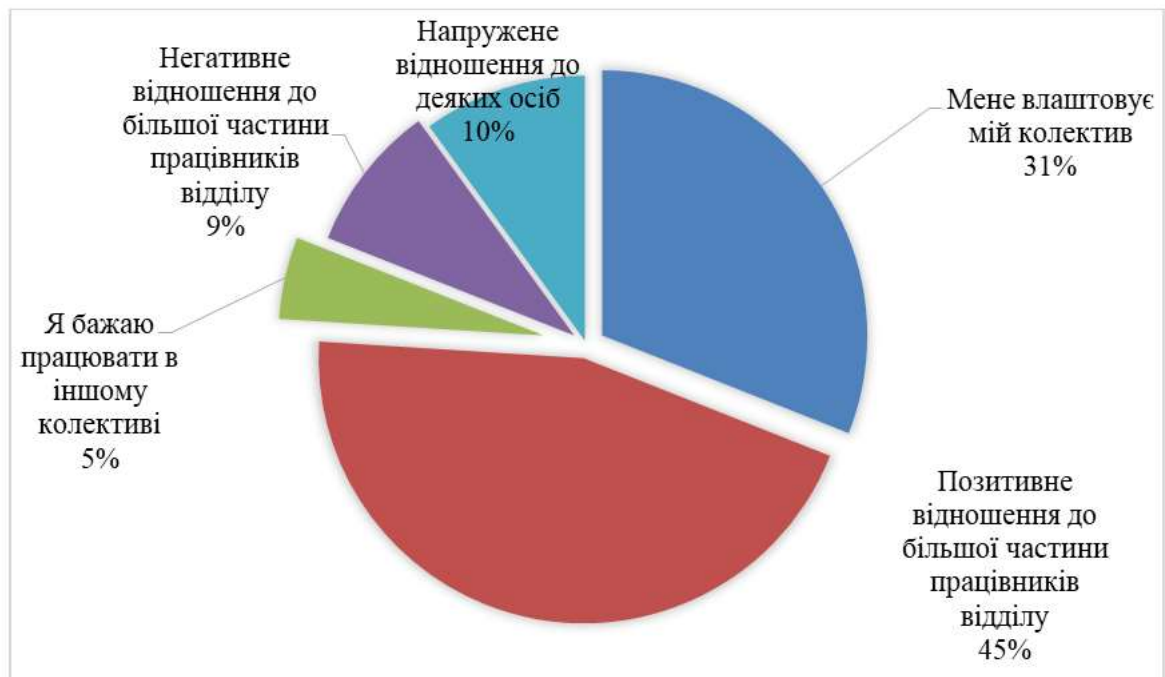


Рис. 2.5. Оцінка взаємовідносин у робочому колективі окремих відділів ТОВ «Спектр-Агро»

Примітка. Побудовано за даними опитування.

Як бачимо, лише 31 % співробітників повністю задоволені командою, в якій вони працюють. Більшість респондентів (тобто 45 %) мають позитивні стосунки з більшістю співробітників, а 10 % мають напружені стосунки з деякими членами своєї команди.

Для визначення причин розбрату в своїх командах, респондентам потрібно було вибрати найпоширенішу причину конфліктів. Результати опитування наведено на рис. 2.6. Як бачимо, основними причинами конфліктів є невиконання іншими працівниками своїх обов'язків та виконання чужих обов'язків. Ці причини взаємопов'язані і можуть свідчити

про відсутність чіткого розмежування функціональних обов'язків між різними частинами товариства.

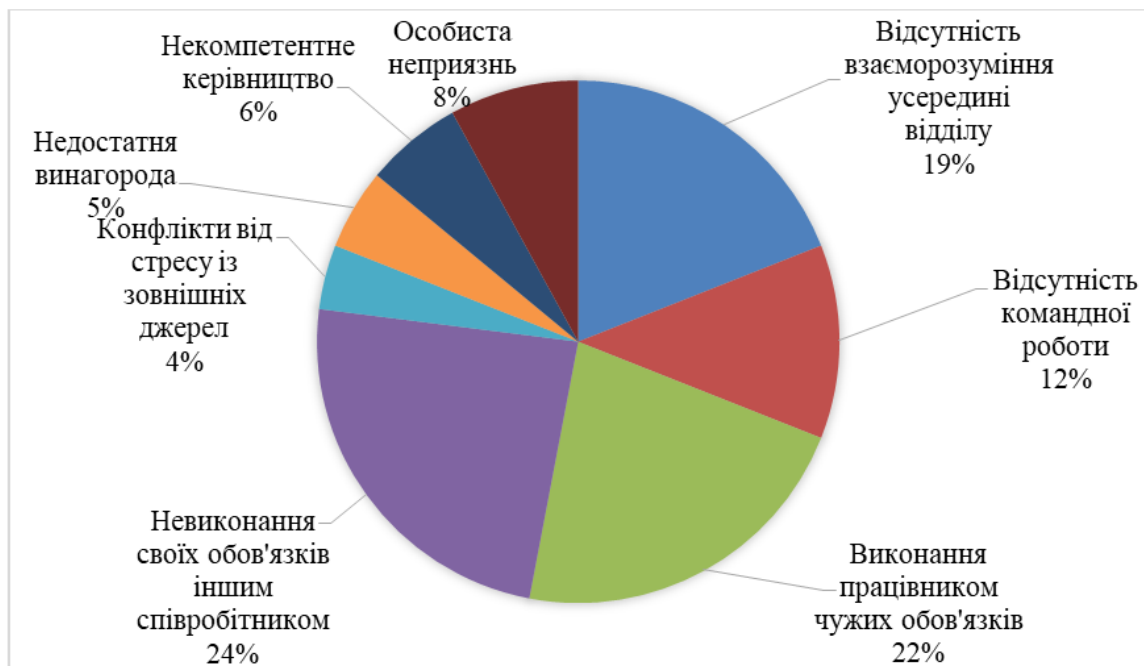


Рис. 2.6. Основні причини конфліктів усередині відділів ТОВ «Спектр-Агро»

Примітка. Побудовано за даними опитування.

Крім того, важливою причиною конфліктів є відсутність взаєморозуміння в підрозділах, за що проголосували 19 % респондентів. Також 12 % респондентів зазначили, що плутанина у відділах пов'язана з відсутністю командної роботи. Це свідчить про те, що керівник відділу витрачає мало часу на роботу з колективом, щоб зібрати його разом.

У рамках аналізу конфлікту варто також розглянути відносини між підлеглими та їх безпосередніми керівниками. Результати опитування наведено на рис. 2.7.

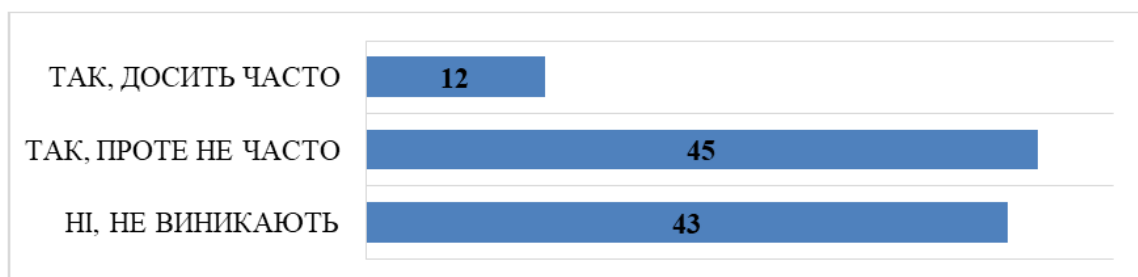


Рис. 2.7. Оцінка частоти виникнення конфліктних ситуацій між працівниками та їх безпосередніми керівниками в ТОВ «Спектр-Агро»

Як бачимо, 43 % респондентів не мають конфліктів зі своїм безпосереднім керівником. Більшість респондентів (45 %) сказали, що конфліктували з керівниками, але нечасто, і лише 12 % підлеглих часто конфліктували з безпосередніми керівниками.

На рис. 2.8 наведено основні причини конфліктів між представниками цих категорій співробітників.

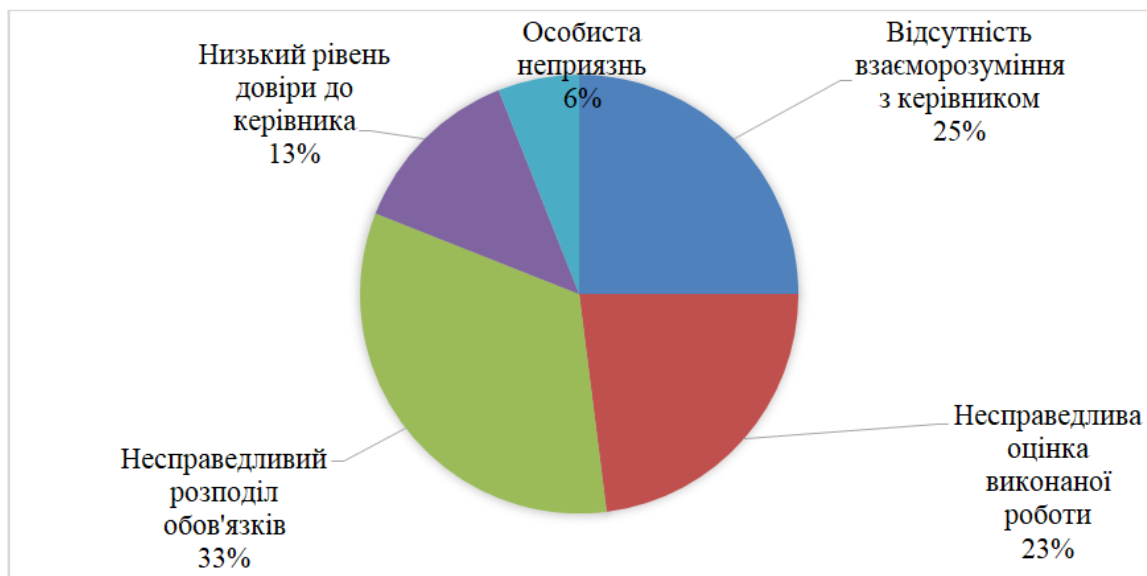


Рис. 2.8. Основні причини конфліктів між працівниками та їх безпосередніми керівниками в ТОВ «Спектр-Агро»

Примітка. Побудовано за даними опитування.

Як бачимо, виникнення конфліктів між підлеглими та їх керівниками обумовлено на 33 % несправедливим розподілом обов'язків, на 25 % відсутністю взаєморозуміння і на 23 % несправедливого оцінювання виконаної роботи.

Крім того, оцінимо уявлення працівників про те, чи впливають трудові конфлікти на психосоціальний клімат компанії та чи впливають вони на продуктивність праці. Результати наведено на рис. 2.9 та рис. 2.10.

Розуміння співробітниками конфліктних ситуацій сильно впливає на соціально-психологічний клімат їх колективів. Соціально-психологічна напруга в колективі негативно відбивається на всіх сторонах його

життєдіяльності. Дослідження показують, що постконфліктні емоційні переживання, перешкоди та розриви ділових зв'язків часто тривають у рази довше, ніж тривалість самого конфлікту, негативно впливаючи на діяльність компанії.

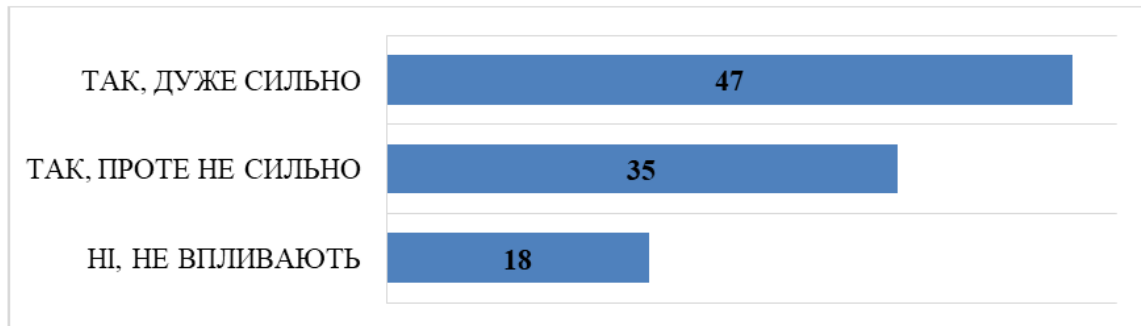


Рис. 2.9. Оцінка впливу конфліктних ситуацій на соціально-психологічний клімат колективу ТОВ «Спектр-Агро»

Примітка. Побудовано за даними опитування.

Як бачимо з рис. 2.10, конфліктні ситуації, які виникають, не сприяють вирішенню поточних проблем, пов'язаних з діяльністю ТОВ «Спектр-Агро».

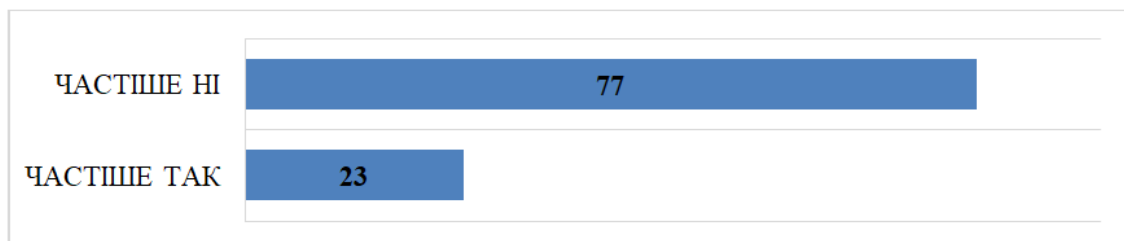


Рис. 2.10. Оцінка позитивного сприяння конфліктних ситуацій на вирішення поточних питань у ТОВ «Спектр-Агро»

Примітка. Побудовано за даними опитування.

Отже, оцінка психологічного клімату з позиції конфліктології є важливим інструментом управління персоналом, який допомагає уникнути конфліктів та покращити взаємини в колективі, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи організації.

Також проведено опитування з виявленням рівня вираженості факторів стресу у працівників ТОВ «Спектр-Агро», в якому запропоновано оцінку впливу різних причин організаційного стресу. Результати подано на рис 2.11.

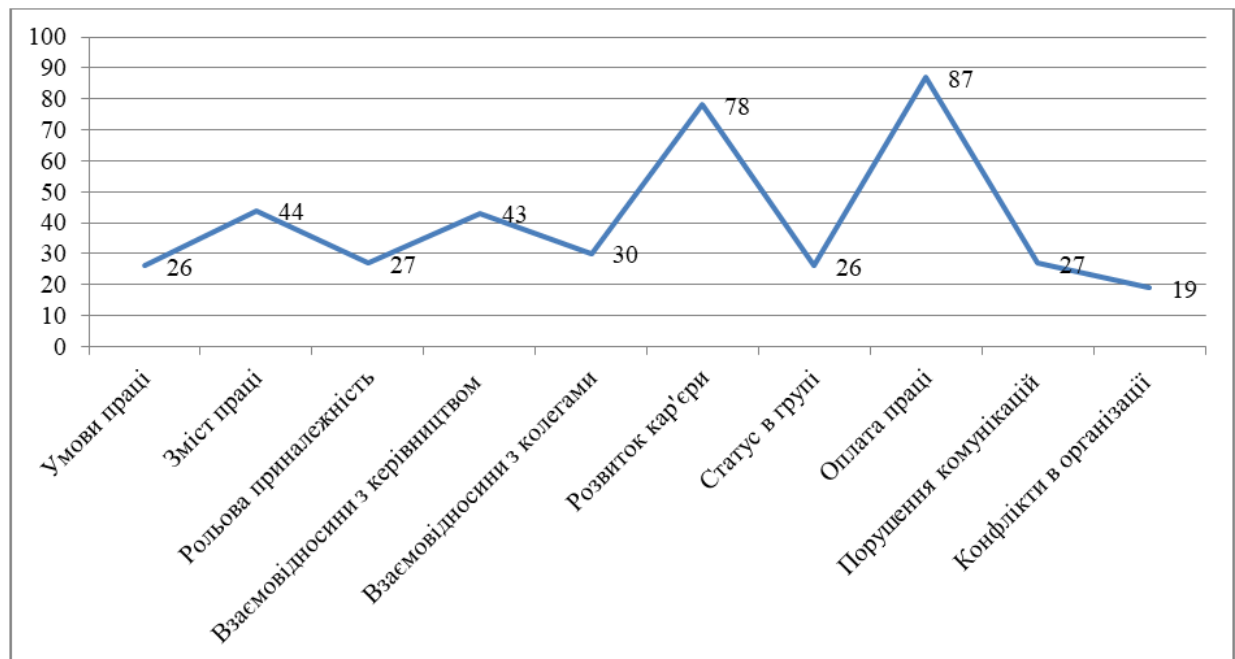


Рис. 2.11. Результати анкетування з визначення впливу причин стресу у ТОВ «Спектр-Агро»

Примітка. Побудовано за даними опитування.

Аналіз результатів показав, що найбільше значення має причина стресу «Оплата праці» - 87 балів, причина «Розвиток кар'єри» має 78 балів, найменше значення (19 балів) має причина стресу «Конфлікти в організації». Як бачимо, основними чинниками стресу у працівників ТОВ «Спектр-Агро» є оплата праці й розвиток кар'єри. Крім того, важливим є «Зміст праці». Таким чином, серед працівників спостерігається незадоволеність кар'єрним зростанням і перспективами заробітної плати, організацією робочого місця та змістом праці.

Отже, оцінка психологічного клімату з позиції конфліктології є цінним інструментом для розуміння динаміки конфліктів у колективі. Проведення анкетування або інтерв'ю з учасниками колективу дозволило з'ясувати їхні уявлення про психологічний клімат.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління організацією є складним мистецтвом, що вимагає не лише стратегічного бачення, але й вміння ефективно керувати людськими взаємовідносинами. Конфлікти в організаціях - це не унікальне явище, а складова частина робочого середовища. Однак, успішне управління включає розуміння, як вирішувати та запобігати конфліктам для досягнення спільних цілей. Для цього використовуються різноманітні методи, які дозволяють зберігати гармонію та продуктивність в організації.

Як було доведено у розділі 1, соціально-трудова конфлікти, які виникають, мають дисфункціональні наслідки, тим самим порушується нормальне функціонування товариства і знижується ефективність діяльності.

Нездатність знайти ефективні способи управління конфліктом може призвести до певних дисфункціональних наслідків:

- підвищене емоційне та психологічне навантаження на колективи;
- «незадоволеність і низький моральний стан, що призводить до збільшення плинності кадрів і зниження продуктивності;
- перешкоди для впровадження змін і впровадження нових змін;
- обмеження взаємодії та спілкування між сторонами конфлікту;
- зниження дисципліни;
- погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;
- надмірне захоплення процесами конфліктної взаємодії підриває роботу;
- ділові відносини важко відновити» [27].

Тому, враховуючи всі вищезазначені фактори, необхідно розробити систему заходів, спрямованих на управління конфліктними ситуаціями.

Зазначимо, що ефективне управління конфліктами та стресовими ситуаціями передбачає проактивний підхід. Організація повинна мати чітку

стратегію, яка передбачає ідентифікацію потенційних джерел конфліктів та стресу, їхню аналіз і планування заходів для їх попередження.

Розробка стратегії управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації є важливим завданням для забезпечення успішності її діяльності та підтримки здорової організаційної культури. Управління конфліктами та стресом в організації вимагає комплексного підходу, враховуючи психологічні, соціальні та організаційні аспекти.

Початок стратегії полягає в усвідомленні та визнанні існування конфліктів і стресових ситуацій як нормального явища в робочому середовищі. Конфлікти можуть виникати через різницю в уявленнях, цінностях, інтересах та потребах між працівниками, а стрес може бути наслідком різних факторів, таких як висока робоча навантаженість, несприятливі умови праці або неефективне управління.

Першим кроком у розробці стратегії є виявлення факторів, які спричиняють конфлікти та стресові ситуації в організації. Це може бути здійснено шляхом анкетування, спостереження або вивчення статистичних даних.

Після виявлення факторів важливо розробити стратегію, спрямовану на їх управління та зменшення впливу на організацію. Алгоритм розробки стратегії представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Алгоритм розробки стратегії управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації

Примітка. Побудовано автором.

Першим кроком у розробці стратегії є аналіз поточної ситуації в організації. Керівництво з'ясовує основні джерела конфліктів та стресу, наприклад, невирішені питання, недоліки в комунікації, нечіткість в ролях та відповідальності, низький рівень задоволеності працівників. Такий аналіз допоможе ідентифікувати основні проблемні моменти та визначити стратегії їх вирішення.

На основі аналізу необхідно встановити цілі стратегії управління конфліктами та стресом. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та досяжними, спрямованими на покращення робочого клімату та зниження рівня конфліктів і стресу.

Стратегії управління конфліктами та стресом повинні бути комплексними та включати різноманітні методи та підходи, наприклад, проведення тренінгів з комунікаційних навичок, створення психологічного супроводу для співробітників, впровадження системи медіації тощо.

Одним із способів управління конфліктами та стресом є підвищення комунікаційної культури в організації, що можна досягнути через тренінги з комунікації, створення відкритої атмосфери для висловлення думок та ідей, а також через розвиток навичок конструктивного спілкування. Керівництво повинно розвивати комунікаційні навички серед співробітників, навчаючи їх вислуховувати погляди інших, виражати свої думки без агресії, шукати компроміси та конструктивні рішення. Регулярні тренінги з комунікації значно покращать атмосферу в колективі й зменшать кількість конфліктів.

Крім того, ефективним методом управління конфліктами - це медіація та конфлікт-менеджмент. При цьому незалежна сторона допомагає знайти компроміс й досягти вирішення конфлікту, що враховує інтереси обох сторін. Впровадження програми медіації в організації значно зменшить кількість конфліктів та покращить взаємовідносини між співробітниками.

Важливою складовою стратегії управління стресом є створення системи підтримки працівників, зокрема, через психологічні консультації, тренінги зі стресового менеджменту, програми підтримки балансу між

роботою та особистим життям, а також можливість гнучкого розподілу робочого часу або роботи з віддаленої локації. Забезпечення такої підтримки допомагає знизити рівень стресу серед персоналу та збільшити їх продуктивність.

Після розробки стратегії необхідно її впровадити в робочий процес організації. Керівництво має регулярно аналізувати ефективність заходів, вжитих для управління конфліктами та стресом, та вносити необхідні корективи з метою постійного вдосконалення для досягнення найкращих результатів. Тільки такий циклічний процес може забезпечити постійну адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Ефективне управління конфліктами та стресом в організації є спільною відповідальністю керівництва та персоналу. Важливо залучити співробітників до процесу розробки та впровадження стратегії, створити умови для їх активної участі та підтримки.

Проведене дослідження у підрозділі 2.2 дозволило виявити основні причини виникнення конфліктів у ТОВ «Спектр-Агро» (рис. 3.2).

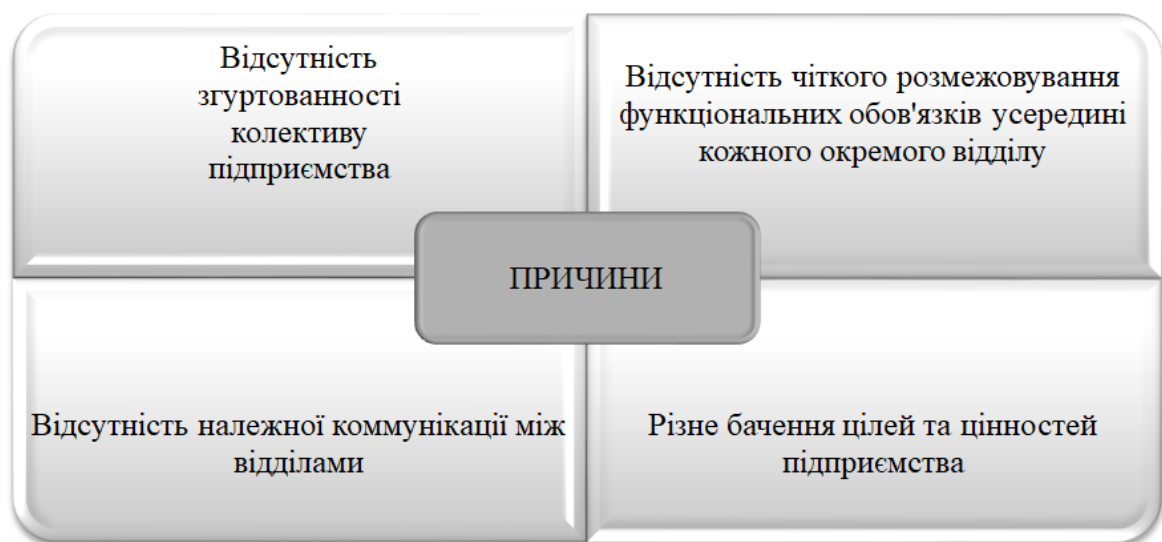


Рис. 3.2. Основні причини виникнення конфліктів у ТОВ «Спектр-Агро»

Примітка. Побудовано автором.

Першою рекомендацією щодо зниження рівня конфліктності в ТОВ «Спектр-Агро» є підвищити рівень згуртованості колективу за допомогою

проведення корпоративних заходів та створення корпоративного телеграм-каналу.

Наявність телеграм-каналу компанії дозволяє одночасно вирішувати внутрішні завдання товариства:

1. Єдине інформаційне поле – всі працівники мають рівний доступ до інформації, незалежно від того, де знаходяться учасники. Це можливість для кожного відчутти себе частиною колективу, взяти участь у тематичних конкурсах та привітати.

2. Швидка комунікація, бо дозволяє бути в курсі того, що відбувається тут і зараз, а старі повідомлення в каналі легше переглядати, ніж електронною поштою.

3. Збільшення участі. Неформальні методи спілкування можуть підвищити інтерес співробітників до того, що відбувається в компанії.

4. Відновлення роботи. Канали *Telegram* пропонують розважальний контент, який дає змогу відпочити перед виконанням наступного завдання.

Наступна рекомендація щодо зниження рівня конфліктності в ТОВ «Спектр-Агро» передбачає розподіл обов'язків між співробітниками, чітке визначення завдань і рішень, щоб уникнути дублювання роботи. Цього можна досягти при допомозі розроблення посадових інструкцій.

Для вирішення виявлених проблем необхідно розробити рекомендації щодо вдосконалення систем управління конфліктами та стресами. Вони мають включати набір рекомендованих дій та очікуваних результатів заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами

Проблема	Рекомендації	Заходи	Результати
1	2	3	4
Високий рівень стресогенності середовища (професія типу «людина-людина»)	Створити циклограму роботи з клієнтами по певних днях і питаннях	Визначити зайнятість фахівців в робочі дні тижня, більш зручні, розвантажені дні та години для роботи з клієнтами	Даний захід сприяє зниженню виникнення конфліктної ситуації з клієнтами.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
		проінформувати населення щодо змін, які відбулися в роботі підприємства: розмішувати інформацію про зміни.	підприємство зможе уникнути черг
Немає системи профілактики конфліктів і стресів	Проходження курсів медіації в спеціалізованих центрах	Направити на курси медіації заступника керівника	Свій медіатор в колективі дає можливість: удосконалити роботу щодо уникнення конфліктів і стресів; бачити причини конфліктів і вміти їм запобігти; проводити роботу з профілактики конфліктів і стресів.
Управління конфліктами та стресами здійснюється ситуативно	Забезпечення працівників інформацією щодо самоконтролю і саморегуляції	Використовувати буклет на тему: «Технології самоконтролю і раціональної поведінки в екстремальних ситуаціях» як «настільну книгу» в складних ситуаціях	Працівники будуть знати, як правильно керувати своїми емоціями, як вчасно запобігти і згладити конфлікт
Наявність персоналу з високим рівнем конфліктності	Проведення спортивних заходів по волейболу, тренінги, трудові суботники	Проведення керівником організації тренінгів для утворення чи згуртування команди; проведення трудових суботників з благоустрою території з подальшим відпочинком на природі.	Визнання колективу як згуртованої команди, яка працює для досягнення спільної мети.
Зниження співпраці колективу під час конфлікту і після нього	Колективне святкування днів народжень працівників і професійних свят	Працівники спілкуються в неформальній обстановці, діляться особистим, розповідають про себе і свою сім'ю один одному.	Хороші і довірливі взаємини на роботі - запорука успішної, ефективної та плідної співпраці

Зауважимо, що основною проблемою систем управління конфліктами та стресами ТОВ є відсутність систем запобігання конфліктам і стресам. Для вирішення цього питання необхідно виділяти кошти з корпоративних бюджетів. Як відомо, HR-робота включає роботу, пов'язану безпосередньо з людьми, оскільки від кваліфікації працівників залежить координація всієї організації. Для вдосконалення системи управління конфліктами й стресами

Спектр-Агро пропонується найняти експерта з персоналу, який пройде базовий курс навчання за кошти організації в спеціалізованому центрі.

Отже, наведені рекомендації допоможуть усунути основні причини корпоративних конфліктів та знизити існуючий рівень конфліктності.

Зауважимо, що менеджер відіграє ключову роль у вирішенні конфліктів та зменшенні стресу серед співробітників, що є важливим для підтримки продуктивності та ефективності в роботі колективу.

По-перше, менеджер повинен бути здатним розпізнати конфлікти та стресові ситуації на ранніх стадіях, зокрема, зауваження незгоди серед команди, зменшення продуктивності або зміни у ставленні працівників. Чим швидше менеджер виявить такі ознаки, тим ефективніше він зможе реагувати.

Друга важлива роль полягає в умінні ефективно врегулювати конфлікти та стресові ситуації, які виникають, наприклад, через проведення медіації між конфліктуючими сторонами, встановлення чітких комунікаційних ліній, а також розробку стратегій для зменшення стресу. Важливою складовою цього процесу є здатність враховувати інтереси всіх сторін та знаходити компромісні рішення, які задовольняють всіх учасників.

Крім того, менеджер повинен бути здатним створювати сприятливу атмосферу в колективі, яка допоможе зменшити рівень стресу серед працівників, - проведення тренінгів з управління стресом, створення можливостей для відпочинку та релаксації на робочому місці, а також підтримку балансу між роботою та особистим життям.

Управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації - це складний та багатогранний процес, який потребує системного підходу та постійного вдосконалення. Розробка та впровадження ефективної стратегії управління цими аспектами дозволяє забезпечити стабільність та успішність організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

Конфлікт є важливою формою взаємодії між людьми та засобом вирішення певних корпоративних проблем і самоствердження особистості в колективі. Тому конфліктність є характерною рисою практично кожної організації, яка активно працює сьогодні.

У практиці роботи сучасних організацій існує постійна потреба вибору з безлічі методів впливу та управління конфліктом. Для того, щоб він був ефективним, важливо підібрати конкретні методи і формати відповідно до того чи іншого типу конфлікту, для чого необхідно вчасно визначити, до якого типу належить конфлікт.

Конфлікти виникають через різноманітність поглядів, інтересів та цілей різних сторін, що є нормальною частиною життя будь-якої команди чи колективу. Однак неправильне управління конфліктами може призвести до негативних наслідків, таких як погіршення взаємин між працівниками, зниження продуктивності роботи та навіть загроза для стабільності організації в цілому.

Конфлікти в управлінні організацією можуть бути позитивною силою, що сприяє змінам та розвитку, якщо їх вміло вирішувати та передбачати. Для цього важливо знати методи вирішення та запобігання конфліктів.

Об'єкт дослідження - товариство з обмеженою відповідальністю «Спектр-Агро», основною діяльністю якого є постачання насіння, засобів захисту рослин й добрив. У 2022 р. продуктивний портфель в основному складається з насіння та засобів захисту рослин, меншу частку становлять хімічні добрива, сільськогосподарська техніка й інша продукція.

Незалежно від перспектив й можливостей організації, вона не може ефективно функціонувати без належного кадрового потенціалу. Загальна кількість штатних працівників станом 01.01.2024 року складала: 426 осіб, з них 120 жінок, що складає 28,17 % від загального числа працюючих

З погляду конфліктології, оцінка психологічного клімату допомагає

ідентифікувати можливі джерела конфліктів в організації, що важливо, оскільки конфлікти можуть негативно впливати на продуктивність та ефективність роботи колективу. Аналізуючи психологічний клімат можна виявити проблемні ситуації та вчасно реагувати на них, що сприятиме зменшенню конфліктів та покращенню взаємин в колективі.

Було проведено опитування усіх категорій працівників, що працюють у Тернопільському представництві компанії. Рівень конфліктності ТОВ «Спектр-Агро» є середнім. Більшість співробітників (54%) оцінили рівень конфліктності своєї організації на трійку. Лише 4% співробітників зазначили, що в компанії майже немає конфліктів. Це свідчить про те, що більшість співробітників підприємства беруть участь і є свідками виникнення соціально-трудова конфліктів.

Ефективне управління конфліктами та стресовими ситуаціями передбачає проактивний підхід. Організація повинна мати чітку стратегію, яка передбачає ідентифікацію потенційних джерел конфліктів та стресу, їхню аналіз і планування заходів для їх попередження.

Першою рекомендацією щодо зниження рівня конфліктності в ТОВ «Спектр-Агро» є підвищити рівень згуртованості колективу за допомогою проведення корпоративних заходів та створення корпоративного телеграм-каналу.

Наступна рекомендація щодо зниження рівня конфліктності в ТОВ «Спектр-Агро» передбачає розподіл обов'язків між співробітниками, чітке визначення завдань і рішень, щоб уникнути дублювання роботи. Цього можна досягти при допомозі розроблення посадових інструкцій.

Також проблемою систем управління конфліктами та стресами ТОВ є відсутність систем запобігання конфліктам і стресам. Для вирішення цього питання необхідно виділяти кошти з корпоративних бюджетів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*, (40), 2022, 22 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2018. 512 с.
3. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
4. Вершинін М. С. Конфліктологія: Конспект лекцій. К., 2010. 64с.
5. Господарський Кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Дата оновлення: 08.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
6. Звіт про управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО». 2022. 22 с.
7. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2019. № 6. С. 36-42.
8. Калаур С., Фалинська З. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.
9. Книш А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навч. посіб. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
10. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023., № 6 (20).
11. Колективний договір ТОВ «Спектр-Агро» на 2022-2025 рр. Обухів. 35 с.
12. Крисько Ж. Л. Використання менторства та наставництва в організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: збірник матеріалів доповідей IV науково-практичної

- конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 4 травня 2023 р.).
Тернопіль: ЗУНУ, 2023. Ч. 1. С. 89-91. URL:
http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48083/1/ZBIRNIK_2023_perший_04_05_2023.pdf
13. Крисько Ж. Л. Лідерство в системі управління. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції* [м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.]. Полтава: ПДАУ. 2022. С. 1191-1192.
14. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронне наукове фахове видання*. Випуск № 32. Одеса, 2019. С. 131-136. URL:
http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf
15. Лаврушко А. Управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: збірник матеріалів доповідей наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу* (м. Тернопіль, 24 листопада 2023 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2023.
16. Ложкін Г., Пов'якель Н. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. Київ: ВД Професіонал, 2006. 416 с.
17. Мантур-Чубата О. С., Сайко А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 23. С. 230-233.
18. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.
19. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г.] / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
20. Офіційний сайт ТОВ «СПЕКТР-АГРО». URL: <https://spectr-agro.com>
21. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. / Київ: МАУП, 2003. 360 с.

22. Положення про оцінку персоналу за ключовими показниками ефективності ТОВ «СПЕКТР-АГРО». Обухів. 20 с.
23. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Зі змінами від 27.04.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
24. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: Навчальний посібник. Х: Екоперспектива, 2016. 359 с.
25. Сайт Clarity-Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/36348550>
26. Сайт Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36348550/
27. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>
28. Співак В. А. Організаційна поведінка і управління персоналом. Х.: ХНС, 2017. 312 с.
29. Фінансова звітність ТОВ «СПЕКТР-АГРО». 2022. 50 с.
30. Шкільняк М. М. , Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок. 2022. 258 с.