**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**Кулик Юрій**

**ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи

МЕН-42

Юрій Кулик

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Л.І. Заставнюк

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

 «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.М. Шкільняк

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП……………………………………………………………………………...** | **3** |
| **РОЗДІЛ 1.** | **НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ………………………………………………….** | **5** |
| 1.1. | Сутність конфлікту, основні передумови виникнення…………………………...….…………………………. | **5** |
| 1.2. | Сучасні підходи та методи управління конфліктами в організації………………………………………………..…………. | **12** |
| **Висновки до розділу 1…………………………………………………………….** | **19** |
| **РОЗДІЛ 2.** | **АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ УПРАВЛІННЯ У** **ТОВ «ЕЛІТ-УКРАЇНА»…………………………………………..** | **21** |
| 2.1. | Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕЛІТ-Україна»………………………………………………..…... | **21** |
| 2.2. | Аналіз та характеристика підходів щодо запобігання та вирішення конфліктів управління організацією ……….……….. | **30** |
| **Висновки до розділу 2……………………………………………………………** | **36** |
| **РОЗДІЛ 3.** | **ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ….………...** | **38** |
| **Висновки до розділу 3…………………………………………………………...** | **43** |
| **ВИСНОВКИ………………………………………………………………………** | **45** |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……………………………………..** | **47** |

**ВСТУП**

**Актуальність проблеми.** Конфлікти є неодмінною частиною організаційного життя і можуть виникати на різних рівнях: між співробітниками, між керівництвом та підлеглими, між різними відділами або групами працівників. Однією з причин конфліктів є різноманітність індивідуальних цінностей, переконань, стилів роботи та поглядів на проблеми. Поряд з цим, конкуренція за ресурси, розбіжності в інтересах, недостатнє спілкування та незадовільний рівень лідерства також можуть призводити до виникнення конфліктів.

Ефективне запобігання та вирішення конфліктів має велике значення для успішного функціонування організації. Конфлікти можуть призвести до падіння продуктивності, зниження мотивації працівників, погіршення взаємин між колегами та загрози для розвитку підприємства. Нерозв’язані конфлікти можуть також впливати на клієнтів та репутацію організації. Управління конфліктами дозволяє забезпечити позитивну робочу атмосферу, збільшити співпрацю та командний дух, сприяє розвитку інноваційних ідей та пошуку ефективних рішень.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Теоретичні та прикладні аспекти вивчення питаньзапобігання та вирішення конфліктів управління організацією досліджуються ученими різних наукових галузей. Серед вчених, які внесли свій внесок у цю проблематику: Біловодська О.А., Кириченко Т.В., Кулешов А.С., Куковський А.Г., Кизима В.П., Мала Н.Т., Матвійчук Н.М., Назаров Н.К., Пейчева Л.В., Познаховський В.А., Угрин Л.Є. та інші.

**Метою кваліфікаційної роботи**є дослідження теоретико-методичних засад вирішення конфліктів управління організацією та розроблення пропозицій щодо їх запобігання.

**Завданнями дослідження****є:**

* дослідити сутність конфлікту, основні передумови виникнення;
* вивчити сучасні підходи та методи управління конфліктами в організації;
* привести загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕЛІТ-Україна»;
* здійснити аналіз та характеристику підходів щодо запобігання та вирішення конфліктів управління організацією;
* розробити пропозиції щодо запобігання та вирішення конфліктів управління організацією.

**Об’єктом дослідження**є процес запобігання та вирішення конфліктів у ТОВ «ЕЛІТ-Україна».

**Предметом дослідження є** теоретико-методичні основи та прикладні аспекти запобігання та вирішення конфліктів управління організацією.

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано різні загально-наукові методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод, діалектичний, графічний, метод порівняльних характеристик, аналізу і синтезу, а також статистичні методи. Для теоретичної бази дослідження були використані наукова та монографічна література, а також звітні матеріали господарської діяльності ТОВ «ЕЛІТ-Україна».

**Практична значимість отриманих результатів дослідження.** полягає в тому, що окремі методичні підходи та теоретичні положення щодо запобігання та вирішення конфліктів у ТОВ «ЕЛІТ-Україна», запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, запропоновано підходи вирішення конфліктів у ТОВ «ЕЛІТ-Україна».

**Апробація результатів дослідження** здійснена шляхом участі автора в *IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. (4 травня 2023 р.). Тернопіль. ЗУНУ. Тема: «Управління конфліктами в системі управління сучасних організацій».

**РОЗДІЛ 1**

**НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

* 1. **Сутність конфлікту, основні передумови виникнення**

Конфлікт є неодмінною складовою людського життя. Він виникає у різних сферах, включаючи особисте життя, роботу, бізнес, політику та суспільство загалом. Сутність конфлікту полягає в розбіжностях інтересів, цінностей, потреб і поглядів між різними сторонами. Він може виникати як міжособистісний конфлікт, так і міжгруповий, організаційний або міжнародний конфлікт. Конфлікти мають важливе значення для суспільства, оскільки, незважаючи на їх руйнівний характер та негативне сприйняття людьми, вони сприяють розвитку підприємств, запобігають процесам застою та стагнації. Конфлікт розглядається як фактор динамічної стабільності організації.

Поняття «конфлікт» у перекладі з латинського слова «confliktus» означає стикання або зіткнення. У другій половині XX століття термін «конфлікт» став широко використовуваним і отримав визнання [27].

Конфлікт - поняття, що стосується поведінки та взаємодії людей, визначення якого має значення для розуміння цього явища.

Конфлікт - це зіткнення цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох або більше осіб, які мають протилежні орієнтації. Усі конфлікти базуються на ситуаціях, де сторони мають протилежні погляди на будь-яку ситуацію, проблему, цілі або засоби досягнення цих цілей, або невідповідність інтересів, бажань та нахилів противників та інших факторів.

Відтак, поява конфліктів обумовлена відмінністю інтересів та соціальних установок у людей і вимагає обов’язкового вирішення, оскільки без цього неможливе нормальне функціонування соціальної групи або колективу.

Сучасна школа менеджменту не тільки розглядає негативні аспекти конфлікту, але й визнає його позитивний вплив на розвиток організації та досягнення поставлених цілей. Вона вивчає фактори, що сприяють руху організації вперед, а також ті, що перешкоджають цьому процесу. Проблематика конфліктів за останні роки привертає значний інтерес науковців, але відсутність єдиного розуміння поняття «конфлікт» вимагає проведення системних досліджень, включаючи публічне формулювання власного розуміння даного поняття.

Розуміння поняття «конфлікт» ґрунтується на таких тлумаченнях:

* «відкрите та тривале зіткнення;
* боротьба або війна;
* незгода та дисгармонія відносин між людьми;
* розбіжності між ідеями або інтересами;
* стикання протилежностей;
* психічна боротьба, що виникає через одночасну присутність взаємовиключних бажань та тенденцій;
* протистояння характерів або сил» [37].

Встановлено, що передумовами конфлікту є такі складові: учасники конфлікту, об’єкт конфлікту та інцидент (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні складові конфлікту

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, учасниками конфлікту є люди або групи людей, які знаходяться в опозиції, не поділяють інтереси один одного, виступають як вороги, ініціатори, організатори, посередники і т. д.

Об’єкт конфлікту – відповідні умови (внутрішні або зовнішні), які сприяють виникненню та подальшому розвитку конфлікту [32, с. 23].

Інцидент – певного змісту уявлення, уяви про ідеальні або типові характеристики конфлікту, які характерні для кожного із учасників.

Розуміння основних причин виникнення конфліктів потребує застосування низки методів для їх конструктивного вирішення та/або дієвих способів їх запобігання. Для ефективного вирішення конфліктів насамперед необхідно з’ясувати первинні аспекти розвитку конфліктів (табл. 1.1.).

*Таблиця 1.1.*

**Типові причини виникнення конфліктів в сучасних організаціях**



Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Таким чином, конфліктна ситуація здебільшого містить об’єктивні причини (передумови) виникнення конфлікту. Каталізатором конфлікту є конфліктогени, які зумовлені негативними емоціями, а отже в основі містять переважно суб’єктивні причини конфлікту.

Сучасна наука поняття конфліктоген трактує як «певні слова, дії або ж бездіяльність, що призводять або можуть призвести до конфлікту та які спрямовані на те, щоб викликати почуття образи, приниження іншої сторони, виведення із зони комфорту, вчинення інших непритаманних та непередбачуваних дій. У табл. 1.2. нами приведено типові вербальні конфліктогени.

*Таблиця 1.2.*

**Вербальні типи конфліктогенів**



Примітка. Сформовано автором на основі [31].

Узагальнюючи, можемо констатувати, що основними передумовами виникнення конфліктує наступні:

Розбіжність інтересів. Конфлікт може виникати, коли існують розбіжності між інтересами різних сторін. Це можуть бути розбіжності в економічних цілях, потребах, поглядах на рішення або розподіл ресурсів. Наприклад, у бізнесі конфлікт може виникнути між менеджерами, які мають різні підходи до управління або конкурують за обмежені ресурси.

Культурні розбіжності. Культурні відмінності, такі як мова, цінності, норми поведінки та релігійні переконання, можуть стати джерелом конфлікту. Культурні норми можуть розходитися, і це може спричинити непорозуміння, ворожість та конфлікт між різними групами або національностями.

Нестача ресурсів. Конфлікт може виникнути через обмежені ресурси, такі як гроші, земля, вода або енергія. Конкуренція за ресурси може призвести до напруження і конфлікту між сторонами, особливо якщо немає чітких правил або механізмів їх розподілу.

Різні цінності та погляди. Конфлікт може виникнути через різницю в цінностях, поглядах та переконаннях. Люди мають різні системи цінностей, і це може стати причиною суперечок та конфліктів. Наприклад, релігійні або політичні переконання можуть впливати на ставлення до питань, які стосуються суспільства, етики або моралі.

Недостатня комунікація. Недостатня або неконструктивна комунікація може призвести до конфлікту. Непорозуміння, неправильне сприйняття або недостатній обмін інформацією можуть сприяти наростанню конфлікту і віддаленню сторін.

Владні стосунки. Конфлікти можуть виникати через нерівновагу влади або неправильне використання владних повноважень. Це може включати ситуації, коли одна сторона має більше влади або контролю над ресурсами, інформацією або процесами, ніж інша сторона.

При цьому важливо пам’ятати, що конфлікт не завжди є негативним. Він може викликати зміни, сприяти розвитку та досягненню компромісу. Існує багато стратегій та методів управління конфліктами, які можуть допомогти знайти взаємовигідне рішення і побудувати конструктивні стосунки між сторонами.

Загалом, розуміння сутності конфлікту та основних передумов його виникнення дозволяє нам усвідомити, що конфлікти є невід’ємною частиною нашого життя і органічно пов’язані зі взаємодією між людьми та групами. Важливо розвивати навички управління конфліктами, адекватну комунікацію та пошук конструктивних рішень.

Для належного розуміння та тлумачення змісту конфліктів, їх природи, особливостей, функцій і наслідків, велике значення має класифікація конфліктів, а також використання надійних методів ідентифікації конфліктів, враховуючи наявність спільних ознак та відмінностей.

Враховуючи основні причини виникнення конфліктних ситуацій виокремлюють такі типи конфліктів:

* конфлікт цілей, коли сторони мають різні уявлення про бажаний стан об’єкта в майбутньому;
* конфлікт пізнання, коли сторони мають відмінні погляди, ідеї і думки щодо вирішення конкретної проблеми;
* емоційний конфлікт, коли в основі міжособистісних відносин учасників лежать різні почуття і емоції, на основі чого люди просто викликають роздратування один у одного через свій стиль поведінки, спосіб ведення справ, взаємодії або враховуючи загальну поведінку.

На основі опрацювання низки літературних джерел, на рис. 1. 2. нами приведено вичерпну класифікацію конфліктів.



Рис. 1.2. Класифікація конфліктів

Примітка. Сформовано автором на основі [27].

Отже, конфлікти в основному бувають соціальні та психологічні. Сере соціальних виокремлюють: конфлікти бажань, конфлікти небажань, конфлікти між бажаннями та небажаннями. До психологічних відносять: міжособистісні, групові (міжгрупові, внутрішньо-групові), системні (внутрішньо-організаційні, із зовнішніми системами).

Дослідження свідчать, що менеджери різних рівнів управління четверту частину свого робочого часу витрачають на врегулювання конфліктів. Також вважаємо за доцільне виокремити позитивні і негативні аспекти конфлікту.

Позитивні аспекти конфлікту включають:

* стимулювання дискусій та обговорень певного питання;
* допомога в розв'язанні проблем;
* підвищення рівня зацікавленості та інтересу окремих осіб у вирішенні певного питання;
* покращення міжособистісних відносин;
* зняття напруженості;
* розкриття потенційних можливостей працівників:

Негативні аспекти конфлікту включають:

* відволікання людей від вирішення важливих питань;
* виклик почуття незадоволеності у колективі;
* особиста або групова ізоляція, що перешкоджає згоді та порозумінню.

Окрім наведеного вище, констатуємо, що конфлікти можуть виникати:

* коли ролі та відповідальності учасників не визначені чітко. Незрозумілість щодо того, хто відповідає за які аспекти роботи або прийняття рішень, може призвести до непорозумінь та конфліктів;
* коли учасники мають різні цілі та інтереси, які є взаємовиключними або конкуруючими. Наприклад, в організаційному контексті, коли різні відділи мають різні цілі та пріоритети, це може створювати конфлікти щодо розподілу ресурсів чи впливу на прийняття рішень;
* конфлікти можуть виникати через наявність стереотипів, упереджень та негативних ставлень до певних груп людей. Це може призводити до дискримінації, нерівності та конфліктів на основі різниці в статусі, расі, гендері, національності чи інших характеристиках;
* коли лідер не забезпечує відкриту комунікацію, розуміння та підтримку між учасниками, конфлікти можуть посилюватися та ставати більш складними для вирішення.

Усвідомлення цих передумов виникнення конфліктів допоможе розвивати стратегії та навички управління конфліктами. Це включає в себе вміння слухати та розуміти інших, встановлювати відкриту та ефективну комунікацію, шукати компромісні рішення, виявляти емоційну інтелігенцію та брати на себе відповідальність за усі свої дії.

Начало формы

Конец формы

Начало формы

Конец формы

* 1. **Сучасні підходи та методи управління конфліктами в організації**

Розуміння сутності конфлікту та передумов його виникнення є важливим етапом в управлінні, запобіганні та вирішенні конфліктів. Необхідно використовувати ці знання для розвитку навичок управління конфліктами та побудови конструктивних взаємин. Конфлікт являється нормальною і невід’ємною частиною взаємодії між людьми, відповідно вміння ефективно його вирішувати є ключовим для досягнення гармонізованих взаємовідносин і співпраці.

Варто зазначити, що конфлікт є необхідною складовою людських взаємин і може мати позитивний вплив на розвиток та зростання, якщо ним ефективно управляти. Конфлікт може спонукати до нових ідей, стимулювати творчість, сприяти перегляду існуючих систем та процесів. Важливо враховувати, що успішне врегулювання конфлікту полягає в знаходженні балансу між різними сторонами та прагненні до спільного досягнення мети.

Розуміння сутності конфлікту та його передумов допомагає виявити потенційні конфліктні ситуації та попередити їх виникнення. Створення відкритого та підтримуючого середовища, де проблеми можуть бути відкрито обговорені, сприяє виробленню конструктивних підходів до вирішення конфліктів. Ключовими елементами успішного управління конфліктами є ефективна комунікація, взаємне розуміння, співробітництво та гнучкість.

Управління конфліктами являється складним процесом (рис. 1.3.) та включає поетапне застосування різноманітних видів діяльності:

1. Профілактика та запобігання виникнення конфліктів, конфліктних ситуацій.
2. Діагностика та своєчасне регулювання конфліктів на основі коригування поведінки учасників.
3. Прогнозування (моделювання) розвитку конфліктів, попередня оцінка їх функціональної направленості.
4. Розв’язання конфліктів на основі застосування новітніх підходів та методів.



Рис. 1.3. Модель конфлікту як процесу

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Важливим є дотримання послідовного проходження етапів управління конфліктами, враховуючи їх динаміку (табл. 1.3.).

*Таблиця 1.3.*

**Зміст та основні етапи процесу управління конфліктом**



Примітка. Сформовано автором на основі [20, с. 318].

Управління конфліктами вважається ефективним за умови запобігання їх виникненню на основі впровадження у діяльність організації таких превентивних дій (рис. 1.4.):



Рис. 1.4. Підходи щодо запобігання негативним наслідкам

конфліктів в організації

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

1. Виявлення постійної турботи щодо задоволення потреб і запитів співробітників.
2. Врахування індивідуально-психологічних особливостей кожного працівника.
3. Дотримання принципу соціальної справедливості в усіх прийнятих рішеннях, особливо тих, що стосуються інтересів колективу і окремих працівників.
4. Формування та удосконалення культури спілкування в межах колективу організації.

Проведені дослідження дозволяють констатувати, що управління конфліктами включає чотири структурні методи їх вирішення, зокрема:

1. Роз’яснення вимог до роботи. Даний метод визначає, які конкретні результати очікуються від кожного співробітника або підрозділу. Це може включати установлення стандартів якості або рівня виконання завдань, а також визначення, хто отримує інформацію і хто приймає рішення. Керівник повинен чітко пояснити ці вимоги, щоб співробітники розуміли, як досягти очікуваних від них результатів.
2. Використання координаційних та інтеграційних механізмів. Цей метод передбачає встановлення механізмів, які допомагають забезпечити співробітництво та взаємодію між людьми та групами. Наприклад, це може включати створення ланцюга команд, ієрархії повноважень та забезпечення ефективного інформаційного потоку всередині організації.
3. Встановлення загально-організаційних цілей. Ефективне досягнення загальних цілей вимагає спільних зусиль всіх співробітників, груп або відділів. Встановлення цих цілей спрямоване на об’єднання зусиль всіх учасників та спрямування їхніх дій на досягнення спільного завдання, що сприяє згуртованості та співпраці всього персоналу.
4. Використання системи винагород. Даний метод полягає у встановленні системи винагород для осіб, які внесли особливий внесок у досягнення загальних цілей та допомогли іншим групам організації. Це може включати подяку, премії, визнання досягнень, підвищення по службі, тощо. Це стимулює мотивацію співробітників та підтримує сприятливу атмосферу в колективі, сприяючи зменшенню конфліктів та підвищенню продуктивності.

Використання наведених структурних методів управління конфліктом, зокрема таких як роз’яснення вимог до роботи, координаційні та інтеграційні механізми, встановлення загально-організаційних цілей та система винагород, може допомогти забезпечити ефективне вирішення конфліктних ситуацій і зміцнення спільної роботи всього колективу.

Окрім наведеного, для успішного управління конфліктами варто звернути увагу на наступні аспекти:

Визнання різноманітності. Конфлікти виникають через різноманітність інтересів, поглядів та цінностей. Важливо усвідомлювати, що кожна сторона має право на власну думку та погляди. Різноманітність необхідно сприймати як можливість для збагачення думок та знань.

Встановлення ефективної комунікації. Комунікація відіграє ключову роль в управлінні конфліктами. Відкритий та чесний діалог допомагає роз’яснити становище кожної із сторін, вислухати погляди одне одного та спільно шукати компромісні рішення. Важливо активно слухати та розуміти позицію іншої сторони, а також висловлювати свої думки та ідеї без агресії чи образ.

Пошук компромісу. Успішне вирішення конфлікту полягає в пошуку компромісних рішень, які задовольняють інтереси всіх сторін. Це може вимагати готовності до змін, поступок та здатності побачити більш широку картину. Важливо розвивати навички переговорів та здатність до пошуку взаємовигідних рішень.

Використання посередників. У деяких випадках може бути корисним залучення незалежної третьої сторони як посередника. Вони можуть допомогти полегшити комунікацію між конфліктуючими сторонами, сприяти знайденню спільного рішення та встановленню довіри між ними.

Розвиток емоційної інтелігенції. Емоційна інтелігенція відіграє важливу роль в управлінні конфліктами. Розуміння своїх власних емоцій та вміння керувати ними можуть допомогти уникнути спалахів агресії або образ, що загострюють конфлікт. Також важливо проявляти емпатію та співчуття до емоцій інших людей, що сприяє побудові конструктивних стосунків.

Фокус на спільних цілях та інтересах. При управлінні конфліктами важливо зосередитися на спільних цілях та інтересах сторін. Важливо шукати точки збігу, де можна об’єднатися та спільно працювати для досягнення спільної мети. Це може допомогти знизити напруження та знайти конструктивні шляхи вирішення конфлікту.

Визнання власної відповідальності. Кожен з нас має відповідальність за власні дії та спосіб реагування на конфліктні ситуації. Важливо бути свідомим своїх почуттів, думок та поведінки і брати на себе відповідальність за них. Це сприятиме будівництву конструктивних взаємин та покращенню якості комунікації.

Управління конфліктами є важливою складовою успішної соціальної та професійної взаємодії. Для ефективного управління конфліктами необхідно використовувати інструменти та стратегії, спрямовані на зменшення конфліктних ситуацій та вирішення існуючих конфліктів. Деякі з таких стратегій включають:

Попередження конфліктів. Необхідно застосовувати превентивні підходи до управління конфліктами, зокрема забезпечити формування прозорих та чітких процедур та політики, які допоможуть уникнути непорозумінь та конфліктів. Забезпечити відкриту комунікацію та співпрацю між учасниками, що сприятиме виявленню потенційних конфліктних ситуацій та їх врегулюванню на ранніх етапах.

Активне слухання. Необхідно уважно слухати всіх учасників конфлікту, старатися виявити та зрозуміти їх потреби, інтереси та становище. Це допомагає створити сприятливу атмосферу, де сторони почуваються безпечно, що може сприяти зменшенню напруження та пошуку спільних рішень.

Конструктивна комунікація. Важливо забезпечити ефективну та відкриту комунікацію між сторонами конфлікту. Доцільно використовувати чітке і зрозуміле мовлення, уникати агресивного тону та висловлювань, активно працювати над розвитком навичок активного слухання та вміння висловлювати свої думки та почуття конструктивним способом.

Пошук компромісу. Наявність навичок пошуку компромісних рішень, що задовільнять потреби та інтереси всіх сторін конфлікту. Важливо розуміти, що компроміс не означає втрату чи пожертвування власних інтересів, але передбачає знаходження взаємовигідних рішень, де кожна сторона отримує часткове задоволення своїх потреб.

Медіація. У випадках складних або заплутаних конфліктів можна залучити незалежного посередника або медіатора. Медіатор допомагає сторонам знайти спільні точки зору, сприяє врегулюванню конфлікту та підтримує процес пошуку рішень, які задовольняють всіх учасників.

Розвиток емоційної інтелігенції. Важливо вміти розпізнавати та керувати власними емоціями під час конфліктів. Розвиток емоційної інтелігенції допомагає контролювати реакції, знижувати рівень агресії та сприяти спокійному та об’єктивному мисленню під час вирішення конфліктів.

Підтримка та управління змінами. Конфлікти можуть виникати внаслідок змін, які відбуваються в організації або в міжособистісних взаєминах. Ефективне управління змінами та підтримка співробітників під час періодів трансформацій може зменшити ймовірність конфліктів і створити більш сприятливу атмосферу для співпраці та розвитку.

При цьому необхідно врахувати, що кожна ситуація конфлікту є унікальною і вимагає індивідуального підходу. Застосування відповідних підходів, методів та застосування навичок управління конфліктами допоможе знизити його негативний вплив та сприятиме розвитку позитивних взаємин і досягненню спільних цілей організації. Таким чином, управління конфліктом являється активним процесом впливу на конфліктну ситуацію та спрямований на досягнення раціонального вирішення важливих соціальних завдань. Управління конфліктом є цілеспрямованим процесом впливу на учасників конфлікту з метою подолання причин, що породжують конфлікт, і приведення взаємовідносин у відповідність до норм та взаємних вимог.

**Висновки до розділу 1.**

Конфлікти є неодмінною складовою частиною функціонування та розвитку організації та можуть виникати на різних рівнях і в різних сферах діяльності. Розуміння науково-теоретичних основ конфліктології є важливим кроком у розвитку ефективних стратегій запобігання та вирішення конфліктів. Управління конфліктом передбачає активний вплив на конфліктні ситуації з метою досягнення конструктивних результатів і обмеження негативних наслідків. Розробка і застосування структурних і міжособових методів управління допомагає побудувати сприятливий клімат в організації та сприяє покращенню взаємодії між співробітниками.

Відповідальність за управління конфліктами несе керівництво організації. Відтак управління конфліктами в організації вимагає розвитку навичок спілкування, міжособистісної взаємодії та конструктивного вирішення протиріч. Комунікація, емпатія та вміння слухати стають ключовими компетенціями керівників, які сприяють ефективному розв’язанню конфліктів та підтримці позитивного робочого середовища.

Одним із важливих аспектів є попередження конфліктів через раннє виявлення та усунення потенційних джерел конфліктів. Це може бути досягнуто шляхом встановлення чітких комунікаційних процедур, створення прозорої системи прийняття рішень та розподілу ролей і відповідальності. Також важливо сприяти розвитку емоційної інтелігентності серед співробітників, що допомагає їм краще розуміти свої емоції та емоції інших, що зменшує ризик конфліктів.

Крім того, вирішення конфліктів вимагає застосування різних методів та технік, таких як медіація, пошук компромісних рішень, конструктивного переговорного процесу та ефективне управління конфліктами в колективі. Використання цих інструментів дозволяє знайти взаємовигідні рішення, покращити комунікацію між сторонами конфлікту та сприяти побудові довготривалих і позитивних відносин.

В цілому, науково-теоретичні основи запобігання та вирішення конфліктів управління організацією надають підґрунтя для розробки ефективних стратегій управління конфліктами. Застосування цих принципів та методів допомагає створити гармонійне та продуктивне робоче середовище, де конфлікти розглядаються як можливість для змін та вдосконалення. Ефективне управління конфліктами сприяє підвищенню ефективності та досягненню організаційних цілей, зміцненню внутрішнього співробітництва і покращенню задоволеності співробітників. Керівництво організації повинно бути свідомим про важливість вирішення конфліктів і приділяти їм достатню увагу.

**РОЗДІЛ 2.**

**АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ЕЛІТ-УКРАЇНА»**

**2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕЛІТ-Україна»**

Об’єктом даного дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕЛІТ-Україна». Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕЛІТ-Україна» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Пирогівський шлях, буд.135. Основним видом діяльності ТОВ «ЕЛІТ-Україна» є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів [30].

Основні види діяльності ТОВ «ЕЛІТ-Україна» із зазначенням найменування виду діяльності та коду за класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД):

«45.31 - Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів (основний)

45.32 - Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

45.20 - Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

52.21 - Допоміжне обслуговування наземного транспорту

33.14 - Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування

63.11 - Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

63.99 - Надання інших інформаційних послуг.

70.22 - Консультування з питань комерційної діяльності й керування

73.20 - Дослідження кон’юнктури ринку та виявлення громадської думки

74.90 - Інша професійна, наукова та технічна діяльність.

85.59 - Інші види освіти.

85.60 - Допоміжна діяльність у сфері освіти» [30; 36].

ТОВ «ЕЛІТ-Україна» – одна з найбільших міжнародних компаній з продажу автозапчастин.

Засновником ELIT CZ ([www.elit.cz](http://www.elit.cz/)) є швейцарець за національністю - Даніель М. Епп, початком роботи якої є 1992 р. Компанія стрімко розвивалася і вже у 1993 р. ELIT функціонувала у Словаччині ([www.elit.sk](http://www.elit.sk/)), а в 1994 р. – в Україні ([www.elit.ua](http://www.elit.ua/)). У 1995 р. групу компаній ELIT було куплено провідною італійською компанією Rhiag ([www.rhiag-group.com](http://www.rhiag-group.com/)), яка здійснювала діяльність, починаючи з 1962 р., (в Італії, Швейцарії). Нині у Rhiag зайнято 2500 працівників, щорічний оборот якого становить більше 700 млн євро. У власності Rhiag Group якої також зосереджено: 10 центральних складів, 165 торгових центрів, складські приміщення, загальною площею один мільйон метрів кубічних, 50 млн. щорічно відправлених автозапчастин своїм клієнтам.

ТОВ «ЕЛІТ-Україна» має внутрішні організаційні документи, які регламентують здійснення діяльності. Серед цих документів є такі:

Статут - основний нормативно-правовий документ, що визначає важливі аспекти створення, функціонування і ліквідації ТОВ «ЕЛІТ-Україна». В ньому прописані загальні положення, найменування, місцезнаходження, цілі, завдання, учасники, фонди, статутний капітал та інші важливі аспекти.

Штатний розпис - документ, що визначає кількість і структуру посад у компанії, а також відповідальність за кожну посаду.

Організаційна структурна схема управління - відображає ієрархію та зв’язки між різними структурними підрозділами компанії.

Посадові інструкції - описують обов’язки і відповідальність працівників на різних посадах.

Положення про структурні підрозділи - визначають організацію та функції кожного підрозділу в компанії.

Правила внутрішнього трудового розпорядку - встановлюють правила поведінки, робочий графік, процедури взаємодії між працівниками та інші аспекти, пов’язані з трудовим процесом.

Положення про процедуру планування діяльності - визначають порядок планування роботи компанії, встановлення цілей і завдань.

Положення про процедуру мотивування діяльності персоналу - описують систему мотивації працівників, включаючи надання винагород, похвали, просування по кар’єрній сходинці та інші стимули.

Положення про процедуру контролювання і регулювання діяльності - встановлюють механізми контролю за виконанням завдань і дотриманням стандартів роботи в компанії.

Положення про процедуру організування діяльності - визначають порядок організації робочого процесу, розподіл обов’язків і взаємодію між різними структурними одиницями.

Положення про процедуру діловодства і документообігу - встановлюють правила зберігання, обробки і обліку документів, а також процедуру обміну інформацією всередині компанії.

Колективний договір - угода між адміністрацією компанії і профспілкою, що визначає умови праці, соціальні гарантії, права та обов’язки працівників.

Ці документи складають основу внутрішнього організаційного життя ТОВ «ЕЛІТ-Україна» і визначають правила, процедури та структуру управління компанією. Вони сприяють забезпеченню ефективності, контролю та взаємодії всередині організації, а також забезпечують виконання нормативних вимог і стандартів у сфері управління.

ТОВ «ЕЛІТ-Україна» активно забезпечує безпеку та захист своїх працівників на робочому місці і попереджає їх про можливі ризики та небезпеки. Компанія має спеціалізовані служби та інженерно-технічних працівників, які розробляють та впроваджують систему заходів для поліпшення умов праці та побуту. Крім того, вони забезпечують дотримання законодавства про працю, ритмічність виробництва та виконання рішень керівництва в цих питаннях.

У науковій літературі приділяється велика увага поняттю життєвого циклу, яке використовується для передбачення змін, що відбуваються в організації. Більшість досліджень мають теоретичний та концептуальний характер, а не емпіричний. Вони зосереджуються на статичних характеристиках організації на різних етапах або розглядають різні типи організацій, замість того, щоб досліджувати їх еволюцію та розвиток.

На сьогоднішній день ТОВ «ЕЛІТ-Україна» знаходиться в активній фазі росту, проявляючи значний прогрес і розширюючи свою діяльність [30].

Організаційна структура ТОВ «ЕЛІТ-Україна» відповідає наступним принципам:

Простота. Організаційна структура побудована максимально просто та чітко, що дозволяє персоналу легко розуміти своє місце в ній. Це сприяє пристосуванню до форми управління та активній участі в реалізації стратегії підприємства.

Спеціалізація. Кожен структурний підрозділ має чітку функціональну замкнутість та спеціалізацію в певній сфері діяльності. Це дозволяє конкретизувати завдання та відповідальність кожного підрозділу.

Оперативність. Чинна організаційна структура забезпечується швидке прийняття рішень. Відповідальність та повноваження розподілені таким чином, щоб зменшити бюрократичні процеси і сприяти оперативному реагуванню на потреби та виклики.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «ЕЛІТ-Україна» відповідає принципам простоти, спеціалізації та оперативності, що сприяє ефективному функціонуванню та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Генеральний директорТОВ «ЕЛІТ-Україна» - Олег Варварський.

Фінансовий директор – Віталій Миронюк.

Директор з продажів – Ігор Пономаренко.

Директор департаменту продукт-менеджменту та маркетингу – Олександр Гагалюк.

Директор управління ланцюгом поставок – Артем Макаров.

Директор з розвитку бізнесу – Олександр Васюта.

Директор з логістики – Дмитро Яковенко.

Директор з інформаційних технологій – Євген Д’яченко.

Директор департаменту з управління персоналом- Катерина Бахуринська [30].

Першочерговим завданням ТОВ «ЕЛІТ-Україна» є забезпечення швидкості та зручності доставки своєї продукції. У компанії продовжують розширювати свою мережу, і на сьогоднішній день в Україні функціонує 45 філій: Біла Церква, Бровари, Буча, Вінниця, Дніпро, Дніпро-2, Житомир, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Ізмаїл, Кам’янець-Подільський, Кам’янське, Київ (1), Київ (2), Київ (3), Київ (4), Коломия, Краматорськ, Кременчук, Кривий Ріг, Кропивницький, Луцьк, Львів, Львів (2), Маріуполь, Мелітополь, Миколаїв, Одеса, Одеса (2), Павлоград, Полтава, Рівне, Сєвєродонецьк, Суми, Тернопіль, Ужгород, Умань, Харків, Харків (2), Херсон, Хмельницький, Хуст, Черкаси, Чернігів, Чернівці [30].

У ТОВ «ЕЛІТ-Україна» здійснюється розподіл обов’язків між різними рівнями персоналу, від рядових працівників до вищого керівництва, на основі двох типів організаційних структур управління: вертикальної та горизонтальної. Вертикальна структура управління включає кілька рівнів ієрархії та має обмежені управлінські характеристики. Одним із переваг вертикальної структури є близьке керівництво, контроль та ефективна комунікація між підлеглими. Централізація є однією з основних рис вертикальної структури, що означає концентрацію влади в руках генерального директора або в одному органі управління, такому як рада директорів.

Горизонтальні структури управління, також відомі як «холакратія», представляють собою нову та все більш поширену глобальну тенденцію.

У ТОВ «ЕЛІТ-Україна» формальні взаємозв’язки між співробітниками виникають шляхом видачі наказів, розпоряджень та завдань. Ці взаємодії регулюються офіційними правилами, політиками та процедурами, які встановлені в організації. Неформальні взаємозв’язки відбуваються на основі особистих відносин, інтересів та приналежності до певних груп між співробітниками. Корпоративні заходи, командо-творення та інші події, які організовуються як керівництвом, так і співробітниками, є основними формами цих взаємодій. Горизонтальні взаємозв’язки відбуваються між співробітниками, які знаходяться на одному рівні ієрархії в організації. Ці взаємодії дозволяють працівникам навчатися, спілкуватися та обмінюватися інформацією. Зовнішні взаємозв’язки включають взаємодію організації з іншими організаціями, клієнтами, постачальниками, дилерами та іншими зацікавленими сторонами.

У ТОВ «ЕЛІТ-Україна» для зберігання, систематизації та управління документами використовується електронна система документообігу. Ця система забезпечує швидкий та безпечний обмін документами між підрозділами та зовнішніми партнерами. Крім того, електронна система архівування надає доступ до документації протягом усього періоду діяльності компанії. Вона також дозволяє відстежувати оновлену та початкову редакцію документа. Щодо звітності у паперовому форматі, вона також сортується та зберігається для внутрішнього використання.

Система контролю включає такі елементи: візування документів і контроль за ними (санкціонування); обмеження прямого фізичного доступу до активів та записів; перевірка результатів діяльності; перевірка арифметичної точності записів; обробка інформації; фізичний контроль; розмежування обов’язків.

Документація ТОВ «ЕЛІТ-Україна» зберігається протягом усього періоду діяльності компанії, за винятком документів бухгалтерського обліку, строки зберігання яких встановлені законодавством. Згідно Статуту ТОВ «ЕЛІТ-Україна» зобов’язується зберігати наступну документацію:

Статут, установчий договір, кодекс корпоративного управління;

Положення, протоколи та висновки засідань, інші внутрішні документи та їх зміни;

Документи бухгалтерського обліку, фінансову звітність;

Положення про кожну філію та кожне представництво;

Рух цінних паперів, свідоцтво про реєстрацію випуску акцій та інших цінних паперів;

Особливу інформацію про компанію згідно з вимогами законодавства та інші документи.

ТОВ «ЕЛІТ-Україна» є великим імпортером та одним з лідерів на ринку запасних частин для легкових автомобілів, комерційного транспорту і мотоциклів, а також обладнання для СТО. Його операційна діяльність базується на цих напрямках.

У системі управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЕЛІТ-Україна» враховуються наступні елементи: аналіз потреб клієнтів, розробка та впровадження рекламних кампаній, організація заходів для підвищення впізнаваності бренду та підтримки існуючих клієнтів.

У сфері збуту ТОВ «ЕЛІТ-Україна» має значну базу клієнтів та партнерів, асортимент їх продукції відповідає вимогам якості та безпеки, а також забезпечує після продажний сервіс та технічну підтримку. Для збільшення обсягів продажів ТОВ «ЕЛІТ-Україна» використовує різні маркетингові стратегії та надає спеціальні умови для постійних клієнтів [30].

Цінова політика ТОВ «ЕЛІТ-Україна» формується на основі аналізу конкурентоспроможності їх продукції на ринку. При цьому враховуються поточний стан ринку, конкурентне середовище та вимоги клієнтів.

Принципи управління персоналом визначають правила, основні норми і положення, які повинні бути дотримані керівниками і фахівцями в процесі управління персоналом. Ці принципи мають об’єктивний характер, оскільки відповідають вимогам економічних законів і застосовуються на основі традиційних принципів, що існують в організаціях. До цих принципів входять:

Науковий підхід: управління персоналом базується на наукових принципах і підходах.

Демократична централізація: комбінація демократичних принципів з централізованим управлінням.

Програмування і єдність управління: управління персоналом має бути сплановано і здійснюватися як єдиний процес.

Добір, найм і розстановка кадрів: систематичний підхід до добору, прийому і розташування працівників.

Поєднання єдиноначальності та колегіальності: поєднання влади одного керівника з участю колективу в процесі прийняття рішень.

Централізація і децентралізація: розподіл управлінських функцій між центральним і регіональними рівнями.

Лінійне управління: пряма комунікація між керівниками і підлеглими.

Функціональне управління: розподіл функцій залежно від спеціалізації і компетенції.

Управління за цілями: орієнтація на досягнення конкретних цілей і результатів.

Контроль за виконанням рішень: система контролю полягає в нагляді за виконанням прийнятих рішень і досягненням поставлених цілей.

Таким чином, принципи управління персоналом ТОВ «ЕЛІТ-Україна» включають правила і норми, яких керівники та фахівці повинні дотримуватися при управлінні персоналом. Ці принципи є об’єктивними, оскільки відповідають економічним законам і базуються на традиційних принципах, що існують в організаціях. Вони забезпечують науковий підхід, поєднують демократію з централізованим управлінням, передбачають єдність управління і програмування, регулюють добір та розстановку кадрів, поєднують єдиноначальність з колегіальністю, враховують централізацію і децентралізацію, передбачають лінійне та функціональне управління, орієнтують на досягнення цілей та забезпечують контроль за виконанням рішень.

Головною метою інвестиційної діяльності є забезпечення оптимальної доступності інвестиційних ресурсів, зокрема шляхом максимізації багатства власників, з метою забезпечення стабільного та довгострокового розвитку підприємства.

Враховуючи основну мету інвестиційної діяльності, констатуємо, що остання спрямована на вирішення таких ключових завдань: дослідження інвестиційного середовища та умов ринку; оцінка привабливості інвестиційних об’єктів; визначення необхідного обсягу та оптимізація структури інвестиційних ресурсів; досягнення високих темпів економічного зростання підприємства; максимізація доходу (прибутку) від інвестиційної діяльності; забезпечення фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.

Міжнародна торгівля потребує ретельного аналізу ринку, ідентифікації покупців та продавців, установлення взаємозв’язків, проведення переговорів, організації транспорту та виконання митних процедур. ТОВ «ЕЛІТ-Україна» є частиною LKQ Corporation, яка є провідним постачальником автозапчастин, відновлених двигунів і трансмісій, а також обладнання для ремонту автомобілів у Північній Америці. Компанія є найбільшим дистриб’ютором запчастин у Великій Британії та Нідерландах, а також має представництва на Тайвані, у Бельгії та Франції [30].

Латинська абревіатура LKQ розкривається як «Quality Like Kind». Це означає, що вартість запасних частин повинна відповідати залишковій вартості автомобіля. Компанія «ЕЛІТ-Україна» є частиною міжнародної корпорації «LKQ», яка успішно діє в 21 країні Європи, Америці та Тайвані, з центральним офісом у США. Належність до сильної та швидкозростаючої корпорації, такої як LKQ, має багато переваг, особливо в періоди значних змін у нашій галузі, коли виникають нові технології та політичні умови. На даному етапі поступово впроваджується спільний брендинг, включаючи використання логотипу LKQ у внутрішньому та зовнішньому брендингу, щоб показати партнерство з LKQ Europe [30].

Команда ТОВ «ЕЛІТ-Україна» є членом асоціації імпортерів та дистриб’юторів автокомпонентів (АІДА), яка об’єднує провідні компанії в галузі після продажного ринку з метою спільної координації і консолідації зусиль для захисту спільних інтересів і збереження своєї частки на ринку автозапчастин. Позиція Асоціації вважається важливим чинником на ринку після продажного обслуговування і має вплив на формування державної політики. У ТОВ «ЕЛІТ-Україна» працює понад 850 співробітників. «Ми не просто колектив, а єдине ціле, де займаємося не тільки бізнес-питаннями, але й підтримкою один одного, задоволенням від нашої роботи і маємо здорові амбіції до успіху. Ми є великою сім'єю, яка ділить спільні цінності, і кожен з нас завжди готовий підтримати інших, радіти успіхам колег і пропонувати нові ідеї та рішення» [30].

Наша команда є членом асоціації імпортерів та дистриб'юторів автокомпонентів (АІДА), яка об'єднує провідні компанії в галузі післяпродажного ринку з метою спільної координації і консолідації зусиль для захисту спільних інтересів і збереження своєї частки на ринку автозапчастин. Позиція Асоціації вважається важливим голосом на ринку післяпродажного обслуговування і має вплив на формування державної політики. У нашій компанії, "ЕЛІТ-Україна", працює понад 850 співробітників. Ми не просто колектив, а єдине ціле, де займаємося не тільки бізнес-питаннями, але й підтримкою один одного, задоволенням від нашої роботи і маємо здорову страсть до успіху. Ми є великою сім'єю, яка ділить спільні цінності, і кожен з нас завжди готовий підтримати інших, радіти успіхам колег і пропонувати нові ідеї та рішення. [11].Латинська абревіатура LKQ розкривається як "Quality Like Kind". Це означає, що вартість запасних частин повинна відповідати залишковій вартості автомобіля. Компанія "ЕЛІТ-Україна" є частиною міжнародної корпорації "LKQ", яка успішно діє в 21 країні Європи, Америці та Тайвані, з центральним офісом у США. Належність до сильної та швидкозростаючої корпорації, такої як LKQ, має для нас багато переваг, особливо в періоди значних змін у нашій галузі, коли виникають нові технології та політичні умови. Упродовж 2021 року ми будемо поступово впроваджувати спільний брендінг, включаючи використання логотипу LKQ в нашому внутрішньому та зовнішньому брендингу, щоб показати наше партнерство з LKQ Europe.Латинська абревіатура LKQ розкривається як "Quality Like Kind". Це означає, що вартість запасних частин повинна відповідати залишковій вартості автомобіля. Компанія "ЕЛІТ-Україна" є частиною міжнародної корпорації "LKQ", яка успішно діє в 21 країні Європи, Америці та Тайвані, з центральним офісом у США. Належність до сильної та швидкозростаючої корпорації, такої як LKQ, має для нас багато переваг, особливо в періоди значних змін у нашій галузі, коли виникають нові технології та політичні умови. Упродовж 2021 року ми будемо поступово впроваджувати спільний брендінг, включаючи використання логотипу LKQ в нашому внутрішньому та зовнішньому брендингу, щоб показати наше партнерство з LKQ Europe.Латинська абревіатура LKQ розкривається як "Quality Like Kind". Це означає, що вартість запасних частин повинна відповідати залишковій вартості автомобіля. Компанія "ЕЛІТ-Україна" є частиною міжнародної корпорації "LKQ", яка успішно діє в 21 країні Європи, Америці та Тайвані, з центральним офісом у США. Належність до сильної та швидкозростаючої корпорації, такої як LKQ, має для нас багато переваг, особливо в періоди значних змін у нашій галузі, коли виникають нові технології та політичні умови. Упродовж 2021 року ми будемо поступово впроваджувати спільний брендінг, включаючи використання логотипу LKQ в нашому внутрішньому та зовнішньому брендингу, щоб показати наше партнерство з LKQ Europe.Латинська абревіатура LKQ розкривається як "Quality Like Kind". Це означає, що вартість запасних частин повинна відповідати залишковій вартості автомобіля. Компанія "ЕЛІТ-Україна" є частиною міжнародної корпорації "LKQ", яка успішно діє в 21 країні Європи, Америці та Тайвані, з центральним офісом у США. Належність до сильної та швидкозростаючої корпорації, такої як LKQ, має для нас багато переваг, особливо в періоди значних змін у нашій галузі, коли виникають нові технології та політичні умови. Упродовж 2021 року ми будемо поступово впроваджувати спільний брендінг, включаючи використання логотипу LKQ в нашому внутрішньому та зовнішньому брендингу, щоб показати наше партнерство з LKQ Europe.Латинська абревіатура LKQ розкривається як "Quality Like Kind". Це означає, що вартість запасних частин повинна відповідати залишковій вартості автомобіля. Компанія "ЕЛІТ-Україна" є частиною міжнародної корпорації "LKQ", яка успішно діє в 21 країні Європи, Америці та Тайвані, з центральним офісом у США. Належність до сильної та швидкозростаючої корпорації, такої як LKQ, має для нас багато переваг, особливо в періоди значних змін у нашій галузі, коли виникають нові технології та політичні умови. Упродовж 2021 року ми будемо поступово впроваджувати спільний брендінг, включаючи використання логотипу LKQ в нашому внутрішньому та зовнішньому брендингу, щоб показати наше партнерство з LKQ Europe.Латинська абревіатура LKQ розкривається як "Quality Like Kind". Це означає, що вартість запасних частин повинна відповідати залишковій вартості автомобіля. Компанія "ЕЛІТ-Україна" є частиною міжнародної корпорації "LKQ", яка успішно діє в 21 країні Європи, Америці та Тайвані, з центральним офісом у США. Належність до сильної та швидкозростаючої корпорації, такої як LKQ, має для нас багато переваг, особливо в періоди значних змін у нашій галузі, коли виникають нові технології та політичні умови. Упродовж 2021 року ми будемо поступово впроваджувати спільний брендінг, включаючи використання логотипу LKQ в нашому внутрішньому та зовнішньому брендингу, щоб показати наше партнерство з LKQ Europe.Начало формы

**2.2.** **Аналіз та характеристика підходів щодо запобігання та вирішення конфліктів управління організацією**

Конфлікти в управлінні організацією є невід’ємною частиною. Вони можуть виникати через розбіжності у цілях, інтересах, стилів роботи та сприйнятті інформації. Управління конфліктами є критично важливим аспектом успішного функціонування організації, оскільки вирішення конфліктних ситуацій може сприяти створенню сприятливого робочого клімату, залученню талановитих співробітників та досягненню високих результатів господарської діяльності.

Нами з’ясовано, що проблемам конфліктів у ТОВ «ЕЛІТ-Україна» не приділяється достатньо уваги, тому виникає необхідність провести більш детальне дослідження причин виникнення конфліктів на підприємстві та виявити основні причини їх появи. Також потрібно проаналізувати використовувані підходи щодо управління конфліктами на підприємстві, виявити їх недоліки та знайти оптимальні шляхи вирішення.

Для проведення комплексного дослідження процесу управління конфліктами необхідно дослідити причини їх виникнення, найбільш поширені види конфліктів та їх наслідки. Взагалі, незалежно від типу конфлікту, місця його виникнення та причин, всі конфлікти мають два основних аспекти: змістову складову конфлікту (об’єкт конфлікту, цілі конфліктуючих сторін, претензії, побажання, тощо) та психологічну складову, пов’язану із соціально-психологічними особливостями управлінського персоналу, взаєминами між ними, історичним становленням та розвитком взаємин, емоційними реакціями на причини конфліктів.

Задля вивчення сучасних підходів та тенденцій запобігання та вирішення конфліктів управління організацією у ТОВ «ЕЛІТ-Україна» було проведено опитування менеджерів різних рівнів управління.

Проведені дослідження дозволили з’ясувати найбільш поширені типи конфліктів управління організацією, які виникають у діяльності ТОВ «ЕЛІТ-Україна», розподілились наступним чином (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Види управлінських конфліктів найчастіше виникають в діяльності ТОВ «ЕЛІТ-Україна»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, у досліджуваному товаристві переважають міжособистісні конфлікти, які були детально досліджені з точки зору їх структури та рівня складності. Власне, наявність негативних внутрішніх та зовнішніх факторів у ТОВ «ЕЛІТ-Україна» зумовлює появу конфліктів у відносинах персоналу. Низька ефективність використовуваних підходів та методів управління конфліктами зумовлює перевагу дисфункціональних наслідків.

Проведеними дослідженнями також з’ясовано, що домінують внутрішні причини виникнення управлінських конфліктів, що наочно демонструє рис. 2.2.



Рис. 2.2. Наслідки наявних управлінських конфліктів

у ТОВ «ЕЛІТ-Україна»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Сукупність методів виявлення управлінських конфліктів, яка також враховує процес їхнього розвитку, може бути розподілена на декілька груп, зокрема: ідентифікування за причинами виникнення; ідентифікування за наслідками; змішане ідентифікування. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки. Зокрема, вважаємо за необхідне виокремити наступні основні переваги:

* раннє виявлення конфліктів сприяє зменшенню витрат на розроблення та впровадження методів оптимізації управлінських конфліктів;
* зменшення втрат і інших негативних наслідків управлінських конфліктів;
* зниження ймовірності виникнення непоправних негативних наслідків управлінських конфліктів;
* розширений набір підходів для уникнення та зменшення негативних наслідків управлінських конфліктів;
* покращений психологічний клімат в колективі та більша мотивація працівників;
* можливість уникнути виникнення та розвитку дисфункціональних управлінських конфліктів;

Основні переваги ідентифікування управлінських конфліктів за наслідками:

* покращення ефективності використання методів врегулювання управлінських конфліктів;
* формування більш детальної інформації про управлінські конфлікти на підприємстві для подібних проектів, бізнес-процесів, підрозділів, рівнів управління, тощо;
* зменшення витрат на процес ідентифікування управлінських конфліктів, визначення рівня, причин виникнення та основних наслідків;
* вища ймовірність точного визначення прихованих зв’язків між факторами, управлінськими конфліктами та їхніми наслідками;
* простота практичного застосування.

Один з підходів щодо запобігання та вирішення конфліктів - це стратегічне управління. Цей підхід базується на активному плануванні та передбаченні можливих конфліктних ситуацій. Засоби стратегічного управління включають розробку ефективних систем комунікації, встановлення чітких правил та процедур, а також постійне навчання та розвиток співробітників з питань управління конфліктами.

Інший підхід - це медіація. Медіація - це процес, в якому незалежна третя сторона, медіатор, допомагає сторонам конфлікту знайти взаємовигідне рішення. Медіатор виступає в ролі посередника, сприяючи встановленню ефективної комунікації, аналізуванню інтересів сторін та сприянню у пошуку рішень, що задовольнять всіх учасників конфлікту. Медіація може бути корисною вирішенням конфліктів, оскільки вона сприяє збереженню взаємовідносин та створенню довготривалих рішень, заснованих на довірі та співпраці.

Третій підхід - це колективне управління конфліктами. Він передбачає залучення всіх зацікавлених сторін до процесу вирішення конфлікту. Цей підхід базується на принципах взаємного визнання, взаєморозуміння та спільної відповідальності. Колективне управління конфліктами дозволяє сторонам конфлікту зайняти активну позицію та спільно вирішувати проблеми, шукаючи компромісні рішення, які задовольняють інтереси всіх учасників.

Крім того, важливим аспектом вирішення конфліктів є використання навичок конструктивної комунікації. Це включає активне слухання, виявлення емоційних потреб, використання невербальних засобів комунікації та пошук спільних точок зору. Здатність ефективно комунікувати допомагає знизити напруження та забезпечити конструктивне обговорення проблем.

Аналіз підходів до запобігання та вирішення конфліктів управління організацією показує, що кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки. Стратегічне управління дозволяє попереджати конфлікти та створювати сприятливі умови для роботи, однак, воно не завжди може уникнути виникнення конфліктів повністю. Медіація сприяє досягненню взаємовигідних рішень, проте її ефективність з подальшою успішною реалізацією залежить від доброї волі та співпраці всіх сторін конфлікту. Колективне управління конфліктами дає можливість залучити всіх учасників до процесу прийняття рішень, що збільшує шанси на його прийняття та впровадження. Однак, цей підхід може займати більше часу та вимагати більших затрат для досягнення консенсусу.

Застосування підходів до запобігання та вирішення конфліктів управління організацією вимагає від керівників та співробітників розуміння природи конфліктів та навичок управління ними. Особиста компетентність у галузі конфліктології, лідерські якості та вміння будувати співпрацю є важливими факторами успішного вирішення конфліктів.

Для досягнення позитивних результатів управління конфліктами також важливо створити сприятливу організаційну культуру, де відкрита комунікація, взаємне повага та співпраця є важливими цінностями. Постійне навчання та розвиток співробітників у галузі конфліктології та комунікації також є ключовими факторами для ефективного управління конфліктами.

Таким чином, аналіз та характеристика підходів щодо запобігання та вирішення конфліктів управління організацією вказує на необхідність системного підходу до управління конфліктами. Комбінація стратегічного управління, медіації, колективного управління та ефективної комунікації створює різноманітні інструменти та підходи, які можуть бути використані для вирішення різних типів конфліктів. Наприклад, у випадку функціональних конфліктів, пов’язаних з розподілом ресурсів та влади, стратегічне управління може бути корисним для забезпечення чітких правил та процедур, а також ефективної комунікації. У випадку міжособистісних конфліктів, медіація може допомогти сторонам знайти спільні точки зору та досягти компромісу.

Процес аналізу та характеристики підходів до запобігання та вирішення конфліктів управління організацією включає вивчення теоретичних підходів, їх переваг та обмежень, а також аналіз практичних прикладів успішного вирішення конфліктів у різних організаціях. Такий аналіз допомагає зрозуміти, які підходи найбільш ефективні в конкретних ситуаціях та як їх можна впровадити в організаційну культуру.

Отже, аналіз та характеристика підходів щодо запобігання та вирішення конфліктів управління організацією є важливим етапом у розробці стратегії управління конфліктами. Застосування різних підходів в залежності від типу конфлікту та контексту допомагає створити в організації гармонійне та продуктивне робоче середовище, що сприяє досягненню усіх організаційних цілей.

**Висновки до розділу 2.**

Об’єктом даного дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕЛІТ-Україна». ТОВ «ЕЛІТ-Україна» активно забезпечує безпеку та захист своїх працівників на робочому місці і попереджає їх про можливі ризики та небезпеки. Компанія має спеціалізовані служби та інженерно-технічних працівників, які розробляють та впроваджують систему заходів для поліпшення умов праці та побуту. Крім того, вони забезпечують дотримання законодавства про працю, ритмічність виробництва та виконання рішень керівництва в цих питаннях.

У ТОВ «ЕЛІТ-Україна» для зберігання, систематизації та управління документами використовується електронна система документообігу. Ця система забезпечує швидкий та безпечний обмін документами між підрозділами та зовнішніми партнерами. Крім того, електронна система архівування надає доступ до документації протягом усього періоду діяльності компанії. Вона також дозволяє відстежувати оновлену та початкову редакцію документа. Щодо звітності у паперовому форматі, вона також сортується та зберігається для внутрішнього використання.

Принципи управління персоналом ТОВ «ЕЛІТ-Україна» включають правила і норми, яких керівники та фахівці повинні дотримуватися при управлінні персоналом. Ці принципи є об’єктивними, оскільки відповідають економічним законам і базуються на традиційних принципах, що існують в організаціях. Вони забезпечують науковий підхід, поєднують демократію з централізованим управлінням, передбачають єдність управління і програмування, регулюють добір та розстановку кадрів, поєднують єдиноначальність з колегіальністю, враховують централізацію і децентралізацію, передбачають лінійне та функціональне управління, орієнтують на досягнення цілей та забезпечують контроль за виконанням рішень.

Впровадження системи запобігання конфліктів є ефективним підходом для зниження обсягу витрат та негативних наслідків, пов’язаних з управлінськими конфліктами. На основі ідентифікації причин та наслідків конфліктів можна розробити стратегії та методи вирішення, які враховуватимуть конкретні потреби та особливості організації.

Впровадження відкритої та ефективної комунікації, а також розвиток навичок конструктивного спілкування серед працівників організації можуть позитивно впливати на попередження та вирішення конфліктів. Необхідно постійно моніторити та оцінювати ефективність застосування підходів управління конфліктами з метою оптимізації та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Врахування цих висновків може сприяти створенню гармонійного та продуктивного робочого середовища, зниженню витрат та покращенню результативності управління організацією. Застосування різних підходів до запобігання та вирішення конфліктів управління організацією дозволяє створити гнучку та адаптивну систему, що враховує унікальність ситуацій та потреби організації.

Ефективне управління конфліктами сприяє підвищенню командної працездатності, стимулює творчий потенціал працівників та покращує загальну організаційну культуру. Успішне врегулювання конфліктів сприяє підтримці позитивних взаємин між працівниками, забезпечує згуртування колективу та сприяє досягненню спільних цілей організації.

Налагодження процесу вирішення конфліктів є невід’ємною частиною ефективного управління організацією, оскільки дозволяє уникнути загострення ситуацій та забезпечити гармонію та стабільність внутрішньої діяльності. Використання різних підходів до запобігання та вирішення конфліктів управління дозволить організації стати більш конкурентоспроможною, ефективною та здатною до швидкого адаптування до змінних умов ринку та внутрішнього середовища.

**РОЗДІЛ 3.**

**ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ**

**КОНФЛІКТІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Для успішної роботи будь-якого робочого колективу важливо не лише вчасно виявляти конфліктні ситуації в організації, а й вміло управляти ними. Дослідження показують, що соціально-психологічний клімат в трудовому колективі ТОВ «ЕЛІТ-Україна» має позитивну природу і знаходиться на оптимальному та сприятливому рівні розвитку з високим ступенем організованості та злагодженості. Однак була виявлена проблема – соціально-психологічний клімат в робочому колективі характеризується низьким рівнем відповідальності та відкритості, що є результатом неефективної системи мотивації на підприємстві та недостатньої організаційної культури. Для вирішення виявлених проблем є необхідність прийняття відповідних заходів.

Аналізуючи отримані дані щодо підприємства, можна зробити висновок, що наявних явних проявів конфліктів в трудовому колективі немає, але не можна стверджувати, що конфлікти повністю відсутні у досліджуваному підприємстві.

Для ефективного управління конфліктами на підприємстві та зменшення негативного впливу конфліктів в робочому колективі на діяльність підприємства, можна запропонувати покращення системи мотивації в організації, як результативний метод підвищення загальної продуктивності працівників і регулювання рівня конфліктності. При розробці такої системи мотивації слід дослідити цінності, цілі та очікування працівників підприємства. Для зменшення конфліктних ситуацій у робочому колективі можна рекомендувати використовувати систему нематеріальної мотивації як ефективний інструмент управління, спрямований на підвищення продуктивності праці та зниження рівня конфліктів і стресу на підприємстві.

Один із способів забезпечення ефективності системи нематеріальної мотивації полягає у вдосконаленні організаційної культури на підприємстві. Організаційна культура передбачає створення сприятливого мікроклімату в організації, що сприяє розвитку потенціалу працівників, підвищенню продуктивності та задоволеності колективу.

Оптимізація організаційної культури сприяє вирішенню ряду проблем, таких як зменшення негативного ставлення працівників до організації, зниження інноваційної активності співробітників, зменшення конфліктів між колективом і керівництвом, зміна вимог працівників до рівня винагороди та зниження плинності персоналу. Переваги поліпшеної організаційної культури включають зменшення витрат на персонал та покращання міжособистісних відносин у робочому колективі.

Нами з’ясовано, що основними методами отримання інформації для ідентифікації управлінських конфліктів у ТОВ «ЕЛІТ-Україна» є наступні (рис. 3.1.):



Рис. 3.1. Основні етапи виявлення управлінських конфліктів

у діяльності ТОВ «ЕЛІТ-Україна»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Адже управління організацією включає в себе не тільки планування, координацію та контроль, але й взаємодію з людьми. У цьому контексті конфлікти неодмінно виникають, і важливо мати ефективні стратегії для їх запобігання та вирішення. Проведені дослідження дозволили сформувати наступні пропозиції щодо оптимізації процесу управління конфліктами у ТОВ «ЕЛІТ-Україна»:

Розвиток комунікаційних навичок. Один з основних факторів, що сприяє виникненню конфліктів, - це недостатня комунікація. Саме тому доцільно інвестувати у розвиток комунікаційних навичок своїх працівників. Організація та проведення тренінгу з активного слухання, висловлення думок та конструктивного спілкування можуть допомогти зменшити непорозуміння та побудувати ефективні комунікаційні канали.

Встановлення чітких правил та процедур. Неясність щодо ролей, відповідальності та процесів може призвести до конфліктів. Важливо встановити чіткі правила та процедури, які визначають очікування та взаємодію між працівниками. Це допоможе зменшити можливість непорозумінь та конфліктів.

Створення сприятливого робочого середовища. Керівництво повинно ставити перед собою завдання створення сприятливого робочого середовища, де працівники почуваються поважними, заохоченими та підтриманими. Це може бути досягнене шляхом регулярного звітування, відкритої комунікації та визнання досягнень працівників. Таке середовище сприяє зниженню напруги та конфліктів, а також спонукає до спільної роботи та колективного успіху.

Впровадження медіації та альтернативних методів вирішення конфліктів. Необхідно розглянути впровадження медіації та інших альтернативних методів вирішення конфліктів. Медіатори, незалежні особи, можуть допомогти сторонам знайти компроміс та досягти взаємоприйнятного рішення. Це зменшить негативні наслідки конфлікту та сприятиме відновленню співпраці та гармонії у колективі.

Проведення тренінгів з управління конфліктами. Доцільно організовувати тренінги з управління конфліктами для своїх працівників. Ці тренінги надають знання та навички щодо розпізнавання, уникнення та ефективного вирішення конфліктів. Вони також сприяють розвитку навичок співпраці, толерантності та емоційного інтелекту, що допомагає управляти конфліктами з максимальною продуктивністю.

Згідно проведеного дослідження можна зробити висновок, що для запобігання виникненню конфліктів у трудовому колективі ТОВ «ЕЛІТ-Україна» доцільно підвищувати рівень психологічної і корпоративної культури серед усіх працівників.



Рис. 3.2. Механізм попередження конфліктних ситуацій у трудовому колективі ТОВ «ЕЛІТ-Україна»

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Це сприятиме поліпшенню культури спілкування та поведінки, підвищенню стійкості до стресу, розвитку толерантності та зниженню рівня конфліктності. Для реалізації таких профілактичних заходів рекомендується встановити конструктивну взаємодію у ТОВ «ЕЛІТ-Україна» між керівництвом, працівниками та психологом. Основними формами такої взаємодії можуть бути тематичні бесіди, круглі столи, інтелектуальні та спортивні змагання, а також тренінги.

Ми рекомендуємо розробити серію тренінгів, спрямованих на підвищення рівня психологічної культури з метою зниження конфліктів. Курс триватиме протягом 1,5 місяців і передбачає проведення однієї зустрічі щотижня. Ми також пропонуємо типову структуру та тематику тренінгових занять, яка може слугувати основою (табл. 3.1.).

*Таблиця 3.1*

**Типова структура тренінгових занять**



Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Організація та проведення запропонованого тренінгу передбачає активну участь всіх членів трудового колективу, включаючи керівництво і вище керівництво. На кожному тренінговому занятті важлива рефлексія.

Під час нашого дослідження виявлено, що інноваційним методом профілактики конфліктів у трудовому колективі є тімбілдинг. Тімбілдинг спрямований на органічну взаємодію та формування трудового колективу як єдиної команди. Цей термін став популярним у останні роки і знайшов застосування у різних сферах. Процес формування команди передбачає проведення спеціальних заходів для створення сильної та ефективної команди, зміцнення цілісного спрямування колективу на досягнення встановленої мети.

Таким чином, запобігання та вирішення конфліктів є невід’ємною частиною ефективного управління організацією. Застосування пропозицій, таких як розвиток комунікаційних навичок, встановлення чітких правил, створення сприятливого робочого середовища, впровадження медіації та тренінгів з управління конфліктами, сприятиме покращенню внутрішнього клімату та досягненню високої продуктивності організації. Уникнення конфліктів та їх швидке вирішення допомагають зберегти ресурси, знизити негативні наслідки та сприяють збалансованому розвитку організації. Чіткі комунікаційні процеси, ефективне використання методів вирішення конфліктів та постійна підтримка сприятливого робочого середовища є ключовими компонентами успішного управління конфліктами.

Застосування пропонованих підходів дозволить ТОВ «ЕЛІТ-Україна» ефективно запобігати та вирішувати конфлікти, забезпечуючи сприятливі умови для розвитку та досягнення стратегічних цілей. Це дозволяє зберегти ресурси, збільшити задоволеність працівників та підвищити загальну ефективність господарської діяльності.

**Висновки до розділу 3.**

Запобігання та вирішення конфліктів є невід’ємною частиною ефективного управління організацією. Застосування пропозицій, таких як розвиток комунікаційних навичок, встановлення чітких правил, створення сприятливого робочого середовища, впровадження медіації та тренінгів з управління конфліктами, сприятиме покращенню внутрішнього клімату та досягненню високої продуктивності організації. Уникнення конфліктів та їх швидке вирішення допомагають зберегти ресурси, знизити негативні наслідки та сприяють збалансованому розвитку організації. Чіткі комунікаційні процеси, ефективне використання методів вирішення конфліктів та постійна підтримка сприятливого робочого середовища є ключовими компонентами успішного управління конфліктами.

Проведені дослідження дозволили сформувати наступні пропозиції щодо оптимізації процесу управління конфліктами у ТОВ «ЕЛІТ-Україна»: розвиток комунікаційних навичок; встановлення чітких правил та процедур; створення сприятливого робочого середовища; впровадження медіації та альтернативних методів вирішення конфліктів; проведення тренінгів з управління конфліктами. Також для запобігання виникнення конфліктів у трудовому колективі ТОВ «ЕЛІТ-Україна» доцільно підвищувати рівень психологічної і корпоративної культури серед усіх працівників.

Це сприятиме поліпшенню культури спілкування та поведінки, підвищенню стійкості до стресу, розвитку толерантності та зниженню рівня конфліктності. Для реалізації таких профілактичних заходів рекомендується встановити конструктивну взаємодію у ТОВ «ЕЛІТ-Україна» між керівництвом, працівниками та психологом. Основними формами такої взаємодії можуть бути тематичні бесіди, круглі столи, інтелектуальні та спортивні змагання, а також тренінги. Рекомендуємо також розробити серію тренінгів, спрямованих на підвищення рівня психологічної культури з метою зниження конфліктів.

**ВИСНОВКИ**

Конфлікти є складовою частиною функціонування та розвитку організації та можуть виникати на різних рівнях і в різних сферах діяльності. Відповідальність за управління конфліктами несе керівництво організації. Управління конфліктами в організації вимагає розвитку навичок спілкування, міжособистісної взаємодії та конструктивного вирішення протиріч. Науково-теоретичні основи запобігання та вирішення конфліктів управління організацією надають підґрунтя для розробки ефективних стратегій управління конфліктами.

Вирішення конфліктів вимагає застосування різних методів та технік, таких як медіація, пошук компромісних рішень, конструктивного переговорного процесу та ефективне управління конфліктами в колективі. Ефективне управління конфліктами сприяє підвищенню ефективності та досягненню організаційних цілей, зміцненню внутрішнього співробітництва і покращенню задоволеності співробітників. Використання цих інструментів дозволяє знайти взаємовигідні рішення, покращити комунікацію між сторонами конфлікту та сприяти побудові довготривалих і позитивних відносин.

Об’єктом даного дослідження виступає ТОВ «ЕЛІТ-Україна», яке активно забезпечує безпеку та захист своїх працівників на робочому місці і попереджає їх про можливі ризики та небезпеки. ТОВ «ЕЛІТ-Україна» має спеціалізовані служби, інженерно-технічні працівники, які розробляють та впроваджують систему заходів для поліпшення умов праці та побуту. Крім того, вони забезпечують дотримання законодавства про працю, ритмічність виробництва та виконання рішень керівництва в цих питаннях.

У ТОВ «ЕЛІТ-Україна» для зберігання, систематизації та управління документами використовується електронна система документообігу. Принципи управління персоналом у ТОВ «ЕЛІТ-Україна» включають правила і норми, яких керівники та фахівці повинні дотримуватися при управлінні персоналом. Необхідно постійно моніторити та оцінювати ефективність застосування підходів управління конфліктами з метою оптимізації та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Проведені дослідження дозволили сформувати наступні пропозиції щодо оптимізації процесу управління конфліктами у ТОВ «ЕЛІТ-Україна»: розвиток комунікаційних навичок; встановлення чітких правил та процедур; створення сприятливого робочого середовища; впровадження медіації та альтернативних методів вирішення конфліктів; проведення тренінгів з управління конфліктами.

Для запобігання виникнення конфліктів у трудовому колективі ТОВ «ЕЛІТ-Україна» доцільно підвищувати рівень психологічної і корпоративної культури серед усіх працівників. Це сприятиме поліпшенню культури спілкування та поведінки, підвищенню стійкості до стресу, розвитку толерантності та зниженню рівня конфліктності. Для реалізації таких профілактичних заходів рекомендується встановити конструктивну взаємодію у ТОВ «ЕЛІТ-Україна» між керівництвом, працівниками та психологом. Основними формами такої взаємодії можуть бути тематичні бесіди, круглі столи, інтелектуальні та спортивні змагання, а також тренінги. Рекомендуємо також розробити серію тренінгів, спрямованих на підвищення рівня психологічної культури з метою зниження конфліктів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Анопченко Т., Болошин Г. Комунікаційний менеджмент. Етика і культура управління. Х.: Фенікс. 2015. 384 с.
2. Біловодська О.А. Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка та суспільство. Випуск №10. 2017, С.177-182
3. Бащук Т.О., Хижняк М.О. Управління різними типами конфліктів в креативних колективах. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2012. №3. С. 111-119.
4. Ващенко І.В, Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. К. : Знання, 2013. 407 с.
5. Горбунова В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
6. Горностай П.П. Групова взаємодія у світлі психологічних парадигм. *Наукові студії із соціальної та політичної психології:* Збірник статей НАПН України, Ін-т соц. та політ. Психології / Ред. рада: М.М. Слюсаревський (голова), В.Г. Кремень, С.Д. Максименко та ін. Вип. 35. К.: Міленіум, 2015. С. 113-126.
7. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібн. К. : Центр навч. літ-ри, 2015. 456 с.
8. Ємельянко Л.М. Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В.М. Петлюха, Л.В. Торгової. К.: КНЕУ, 2013. 315 с.
9. Заставнюк Л.І., Заставнюк Б.М. Організація комунікаційних процесів в діяльності підприємства. *Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*. Частина 1. ЗУНУ. 2022.
10. Калінкіна І.В. Творчість як варіант сублімації конфлікту / І.В. Калінкіна. *Збірник статей «Психосемантика».* 2011. № 50. С. 14-19.
11. Калмикова О.Ю. Впровадження організаційного конфлікт-менеджменту в систему стратегічного управління. Наукове видання. 2014. №5(24). С. 58.
12. Качан Є.П., Дяків О.П., Островерхов В.М. та ін. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб.: за ред. Є.П. Качана. К.: Знання, 2008. 407 с.
13. Киричук О.В. Сучасні психологічні методи вивчення особистості: опорний конспект лекцій. К.: ІПК ДСЗУ, 2012. 78с.
14. Корецький М. Х., Дєгтяр А. О., Дацій Н. В.. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2007. 240 с.
15. Коробанова О. Л. Особистісно-рольова гра як психологічна те- хнологія формування мотивації політичної участі. *Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави*: зб. наук. праць / Асоц. політ. психологів України, Ін-т соц. та політ. психології НАПНУ. К. : Золоті ворота, 2012. С. 298-310.
16. Круп’як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор. Видавництво, 2013. 278 с.
17. Куковський А.Г., Познаховський В.А., Кизима В.П. Причини розвитку та розв’язання міжособистісних конфліктів. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економіка. 2014. Вип. 1(65). С. 222–231. URL: httр://eр3.nuwm.edu.uа/1530/1/Ve6524.рdf.
18. Кулешов А.С. Причини виникнення конфліктів в організації та їх подолання. Проблеми і перспективи розвитку агропромислового комплексу Росії Матеріали всеросійської науково-практичної конференції. У 8-ми томах. 2017. С. 10-12
19. Кулик Ю. Управління конфліктами в системі управління сучасних організацій. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. 4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.
20. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2012. Т.2, С. 318–319.
21. Кучеренко Д.Г., Шморгун Н.П. Управління персоналом: практикум. К.: ІПК ДСЗУ, 2012. 237 с.
22. Луцик Т.Р. Оцінка впливу морально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. *Ефективна економіка*: Електр. наук. фахове видання. 2012. №10. URL: [www.economy.nayka.com.ua.](http://www.economy.nayka.com.ua/)
23. Мала Н.Т., Угрин Л.Є. Конфлікт у організації: класифікація та моделювання / Н.Т. Мала, // *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково технічних праць.* Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. №20. С. 212-219.
24. Матвійчук Н.М. Конфлікт-менеджмент: методичні вказівки до практичних занять (електронне видання). Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 57 с.
25. Молочко М. Ф. Формування морально-психологічного клімату в педагогічному колективі. Рідна школа. К.: 2014. № 4. С. 52-53.
26. Нагайцев В.В. Конфлікт-менеджмент в організації. Управління сучасною організацією: досвід, проблеми та перспективи. 2016. №1. С. 423- 425
27. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5(2). С. 198–201. URL: httр://nbuv.gоv.uа/UJRN/Nvkhdu\_en\_2014\_5%282%29 54.
28. Оптимізація морально-психологічного клімату групових суб’єктів освітньої діяльності: метод. рек. / [П. П. Горностай, О. Л. Вознесенська, Л. Г. Чорна та ін.] : за ред. П. П. Горностая. К., 2011. 80 с.
29. Осика О., Хлєбосолова О. Структура морально-психологічного клімату в колективі. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2012. Спецвипуск 9. С. 234-238.
30. Офіційний сайт ТОВ «ЕЛІТ-Україна». URL: https://www.elit.ua/about/
31. Панченко Є.О Морально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації URL: <http://refer.in.ua/>major/295/160679/
32. Пейчева Л.В. Поведінка керівника в процесі управління конфліктами. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. № 6-5 (26). С. 22-27
33. Попович Т.М. Управління якістю : навч. посібник. Тернопіль, КРОК, 2013. 352 с.
34. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
35. Процеси ідентифікації особистості в малій групі: досвід теоре- тичного та емпіричного дослідження : практ. посіб. / за ред. П. П. Горностая. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 106 с.
36. Статут ТОВ «ЕЛІТ-Україна»
37. Федченко Тетяна Морально-психологічний клімат в групі

URL: <http://ukrefs.com.ua/84673-Social-no-> psihologicheskiiy-klimat-v-gruppe.html

1. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.