

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА    Менеджмент соціальної сфери**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 - Менеджмент**

Форма навчання: \_\_\_\_\_ заочна \_\_\_\_\_  
*(очна (денна), заочна, дистанційна)*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему « \_\_\_\_\_ Управління конфліктами в організації \_\_\_\_\_ »  
*(назва теми)*

здобувача \_\_\_\_\_ Тепіч Катерини Юріївни \_\_\_\_\_  
*(ПІБ, підпис)*

Науковий керівник: к.е.н., Смалійчук Ганна Володимирівна  
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Київ 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**Факультет управління персоналом, соціології та психології**  
**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу**  
**073 – Менеджмент**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

\_\_\_\_\_ **В.В. Кирилюк**  
(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Г.С. Лопушняк**  
(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти **Тепіч Катерини Юріївни**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**Форми навчання (заочної)**

*очної (денної), заочної, дистанційної*

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*  
**«Управління конфліктами в організації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «17» жовтня 2023р. №1939-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах кав'ярні «Green espresso bar».

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

**Розділ 1.** Теоретичні основи появи і розвитку конфліктів в організації.

**Розділ 2.** Аналіз управління конфліктами в «Green espresso bar».

**Розділ 3.** Шляхи вдосконалення системи управління конфліктами в організації.

**Об'єкт дослідження:**

Процес управління конфліктами.

**Предмет дослідження:**

Теоретико-методичні засади механізмів управління конфліктами в досліджуваній організації.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:**

Систематизація та обґрунтування теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів врегулювання конфлікту.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

**У Розділі 1**

Дослідити сутність конфліктів в організації;

Здійснити класифікацію та причини конфліктів в організації;

**У Розділі 2**

Провести аналіз системи управління конфліктами в організації;

Здійснити діагностику системи управління конфліктами в організації.

**У Розділі 3**

Визначити методи ефективного управління конфліктами в організації;

Розробити рекомендації для удосконалення управління конфліктами в організації.

**Завдання підготував науковий керівник:**

«20» жовтня 2023 р.

\_\_\_\_\_

*(дата)*

\_\_\_\_\_ /

*(підпис)*

Смалійчук Г.В.

*(прізвище, ініціали)*

**Завдання одержав здобувач:**

«20» жовтня 2023 р.

\_\_\_\_\_

*(дата)*

\_\_\_\_\_ /

*(підпис)*

Тепіч К.Ю.

*(прізвище, ініціали)*

## *Реферат*

### *Управління конфліктами в організації*

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший розділ має 3 підпункти, другий та третій розділи має – 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні основи появи та розвитку конфліктів на підприємстві, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 61 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 5 таблиць, 8 рисунків. Під час написання використано 31 джерело. Робота містить 3 додатки.

**Об'єкт дослідження:** процес управління конфліктами.

**Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади механізмів управління конфліктами в досліджуваній організації.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** систематизація та обґрунтування теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів врегулювання конфлікту.

**Завдання дослідження:**

- дослідити сутність конфліктів в організації;
- здійснити класифікацію та причини конфліктів в організації;
- провести аналіз системи управління конфліктами в організації;
- здійснити діагностику системи управління конфліктами в організації;
- визначити методи ефективного управління конфліктами в організації;
- розробити рекомендації для удосконалення управління конфліктами в організації.

**Для реалізації поставлених завдань було використано такі методи дослідження:** теоретичні (аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, узагальнення, систематизація наукової літератури з проблеми попередження міжособистісних конфліктів в організації); емпіричні (спостереження; тестування), констатувальний і формувальний експеримент; математично-статистичні методи.

**Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість** отриманих результатів полягає в тому, що запропонований у роботі комплекс методів щодо вдосконалення системи управління конфліктами можна використовувати для запобігання виникненню конфліктних ситуацій у різних організаціях. Запропоновані методи допоможуть вирішити суперечки, вивести людей зі стану конфлікту інтересів і скерувати до взаєморозуміння, досягнення позитивних результатів.

**Ключові слова:** конфлікти, управління, організація, комунікація, ефективність, стратегія, вирішення.

В і д г у к  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери»

**Тепіч Катерини Юрїївни**  
на тему **Управління конфліктами в організації**

1. Актуальність теми: зумовлена тим, що в сучасних умовах швидкозмінного середовища проблема виникнення конфліктів та їхнього впливу на продуктивність та мотивацію праці трансформувалася у таку, що вимагає значної уваги. Наявність конфліктів в організації, їхній вплив на працездатність та якість життя працівників є тими питаннями, які потребують вивчення та набувають важливого значення для підвищення ефективності діяльності організації.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: визначено особливості виникнення конфліктів в організаціях у сучасних умовах; досліджено методи управління конфліктами; узагальнено рекомендації щодо удосконалення механізмів управління конфліктами в організації.

4. Наявність самостійних розробок автора: у роботі наявні авторські пропозиції щодо регулювання конфліктів у досліджуваній організації.

5. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: у роботі наведено класифікацію конфліктів, яка може бути використана з метою діагностики конфліктів в організаціях.

5. Наявність недоліків: пропозиції авторки щодо методів управління конфліктами в організації потребують деталізації у контексті процесу їхнього практичного впровадження у діяльність організації. Робота потребує значного посилення у частині соціально-економічного обґрунтування ефективності запровадження наданих авторкою пропозицій та рекомендацій у практику діяльності досліджуваної організації. Крім того, кваліфікаційна бакалаврська робота потребує поглиблення теоретико-методичного аналізу сутності процесу управління конфліктами в організації. У роботі наявний обмежений перелік використаних авторкою сучасних наукових досліджень. Потребує також доопрацювання та посилення аналітична частина кваліфікаційної бакалаврської роботи.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

*робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою 40 балів*

Науковий керівник *доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,*  
*к.е.н.*

*Смалійчук Г.В.*

“4” червня 2024р.

## Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

**Тепіч Катерини Юріївни**

на тему **Управління конфліктами в організації**

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:** Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною в контексті сучасного управління конфліктами в організації. Авторка обґрунтовано продемонструвала сутність, класифікацію та причини конфліктів в організації.

**Якість проведеного дослідження:** Авторка здійснила докладний аналіз системи управління конфліктами в досліджуваній організації. Застосування різноманітних методів щодо вдосконалення системи управління організаційними конфліктами забезпечать своєчасне їх виявлення, запобігання та вирішення, що дозволить підвищити ефективність кадрової політики.

**Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** Робота відрізняється чіткою структурою та систематичним підходом до висвітлення матеріалу. Авторка глибоко проаналізувала теоретично-методичні засади механізмів управління конфліктами в досліджуваній організації. Також слід відзначити чітку постановку завдань дослідження та обґрунтування розроблених рекомендацій для профілактики та шляхи усунення конфліктів в організації що сприяє теоретичній та практичній цінності кваліфікаційної бакалаврської роботи Тепіч Катерини Юріївни.

**Зауваження:** Дослідження в цілому є завершеним, але доцільним є більш детальне обґрунтування запропонованих у роботі методів щодо вдосконалення системи управління конфліктами, які можна використовувати для запобігання виникненню конфліктних ситуацій у організації.

**Практична значущість висновків і рекомендацій:** Висновки та рекомендації, надані авторкою, мають практичну цінність для кав'ярні «Green espresso bar». Проведене дослідження може бути використано для вдосконалення системи управління конфліктами в організації.

Місце роботи та посада рецензента \_\_\_\_\_

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) \_\_\_\_\_

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую: \_\_\_\_\_

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОЯВИ І РОЗВИТКУ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність конфліктів та конфліктних ситуацій в організації.....	6
1.2. Класифікація та причини конфліктів в організації.....	15
1.3. Методи регулювання конфліктів в організації.....	18
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ «GREEN ESPRESSO BAR».....	24
2.1. Аналіз управління конфліктами в «Green espresso bar».....	24
2.2. Діагностика системи управління конфліктами в «Green espresso bar».....	29
РОЗДІЛ III. ШЛЯХ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	35
3.1. Методики ефективного управління конфліктами в організації.....	35
3.2. Рекомендації щодо удосконалення систем управління конфліктами в організації.....	39
ВИСНОВКИ .....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	47
ДОДАТКИ .....	50

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Останнім часом конфлікт є предметом дослідження багатьох вчених. Навіть у сфері лідерської діяльності змінилося ставлення до проблеми виникнення конфліктів, методів їх вирішення та запобігання. Сьогодні тема конфліктних ситуацій стала дуже актуальною в різних сферах життя.

Ми проводимо більшу частину свого життя в суспільстві, а це означає спілкування та взаємодію з іншими людьми. Отже, професійна підготовка сучасного працівника є, з одного боку, психологічною підготовкою до виходу з реальних чи потенційних конфліктних ситуацій, а з іншого – засобом підвищення ефективності управлінської діяльності співробітників і членів колективу, з іншого боку, це засіб попередження особистісних криз [1].

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Незважаючи на те, що питання конфліктів вивчається протягом століть, воно залишається важливим питанням через постійний розвиток суспільства. Щоб з'ясувати проблему конфліктів між складом, насамперед необхідно вивчити систему управління закладом. Таке питання є розглянутим у дослідженнях Іванова. Е.Н. [10], Карміна А.С. [13], Боковець В.В. [1] присвячені окремим аспектам конфліктів.

Також особливу увагу було приділено питанню підготовки осіб до запобігання та вирішення конфліктів. Визначено засоби ефективної професійної конфліктології Редліх А. [28], Колот А.М. [15], Лопушняк Г.С. [22], Лінчевський Е.Е. [20], Овчарук О.М. [23], Петрінко В.С. [26], Корепанова К.О. [17]. Визначено професійно важливі якості професіоналів у конфліктних ситуаціях Данилевич Н.С. [8], Леонов О.О. [21], Василик А.В. [3], Смалійчук Г.В. [3], та інші.

Водночас, як важливий елемент управління конфліктами в організаціях, питання підготовки психологічної готовності працівників до взаємодії в конфліктних ситуаціях ще не було предметом спеціального дослідження [13].

**Об'єкт дослідження:** процес управління конфліктами.

**Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади механізмів управління

конфліктами в досліджуваній організації.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** систематизація та обґрунтування теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів врегулювання конфлікту.

**Завдання дослідження:**

- дослідити сутність конфліктів в організації;
- здійснити класифікацію та причини конфліктів в організації;
- провести аналіз системи управління конфліктами в організації;
- здійснити діагностику системи управління конфліктами в організації;
- визначити методи ефективного управління конфліктами в організації;
- розробити рекомендації для удосконалення управління конфліктами в організації.

Для реалізації поставлених завдань було використано такі **методи дослідження:** теоретичні (аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, узагальнення, систематизація наукової літератури з проблеми попередження міжособистісних конфліктів в організації); емпіричні (спостереження; тестування), констатувальний і формувальний експеримент; математично-статистичні методи.

**Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів** полягає в тому, що запропонований у роботі комплекс методів щодо вдосконалення системи управління конфліктами можна використовувати для запобігання виникненню конфліктних ситуацій у різних організаціях. Запропоновані методи допоможуть вирішити суперечки, вивести людей зі стану конфлікту інтересів і скерувати до взаєморозуміння, досягнення позитивних результатів.

**Характер виконання кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР.

**Інформаційну базу дослідження** складають праці таких вітчизняних та іноземних науковців як Кавиліна Г.К. [11], Сезова Т.О. [30], Глазл Ф. [7].

Іванова Е.Н.[10]. Під час дослідження також були враховані положення Законів України «Про працю», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», положення та інструкції з окремих питань системи управління.

Теоретичну основу дослідження складають праці Василик А.В. [3], Бортнікова М.Г. [2], Кавиліна Г.К. [11], Калениченко Т. [31], Колот А.М. [15], Лопушняк Г.С. [22],

**Структура дослідження:** робота включає в себе вступ, три розділи, загальний висновок, список використаної літератури та додатки.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОЯВИ І РОЗВИТКУ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність конфліктів та конфліктних ситуацій в організації

Конфлікт представляє собою суперечність між особами або групами, пов'язану із вирішенням соціальних або особистих питань, та мають різні прояви та наслідки. Прояви конфліктів в організації є результатом несумісності працівників, обмежені ресурси, незадовільні комунікації, невідповідність стилю керівництва. Наслідками конфліктів в організації може бути уповільнення темпів її розвитку, зниження рівня дисципліни як наслідок призводить до зниження ефективності організації [11].

Історичний фон розвитку теорії управління конфліктами має глибокі розбіжності. Слід зазначити, що зміни торкаються всіх сфер життя. Процеси соціокультурної, політичної, економічної та соціальної трансформації передбачають значні зміни в соціальних взаємодіях. На зміну усталеним суспільним структурам приходять нові, що спричиняє зростання конфліктності в суспільстві. Іншими словами, конфлікт стає невід'ємною частиною людської діяльності [17].

Теорії виникнення конфлікту можна умовно поділити на дві категорії: соціологічні теорії та психологічні теорії (рис.1.1)



Рисунок 1.1 - Соціологічні теорії виникнення конфліктів[26]

*Джерело: розроблено автором на основі [26]*

Так, наприклад Зіммель зосереджувався на аналізі менш інтенсивних і гострих конфліктів, які підвищують міцність і цілісність соціальних систем. Він вважав, що чим більше емоційна група занурена в конфлікт і чим більше ізольована та обмежена конфліктуєча група в ширшій соціальній структурі, тим гострішим стає конфлікт. Конфлікт, на думку Г.Зіммеля, не завжди та не обов'язково призводить до руйнувань; навпаки, він може виконувати важливі функції зі збереження соціальних відносин і соціальних систем [26].

Продовження теорії діалектичної опозиції можна знайти в працях Ральфа Дарендорфа. Він аналізував соціальні системи, які характеризуються чітким розподілом ролей і статусів між їхніми членами. Німецький вчений детально розглядав умови виникнення конфліктів, фактори, які визначають їх гостроту, реальні та можливі наслідки. Він виокремлював не лише негативні сторони конфлікту, а й позитивні: конфлікт може бути джерелом інновацій і соціальних змін у суспільстві. Праці Р.Дарендорфа дозволяють розглядати його як одного із сучасних класиків конфліктології [21].

Сучасний американський вчений Льюїс Козер із усіх «класиків» конфліктології розвивав найбільш багатоаспектний і загальнооб'ємний погляд на конфлікти: він писав про умови та фактори виникнення конфліктів, їх гостроту, тривалість і функції. Козер одним з перших спробував поєднати конфліктний та функціональний підходи і показати функціональність соціального конфлікту. Вчений стверджує, що конфлікти в недемократичних суспільствах можуть мати революційний, жорстокий і деструктивний характер, але в демократичних суспільствах, або, як Л. Козер називає «відкриті» суспільства, він вказує на те, що існують конструктивні конфлікти, які можуть мати позитивні наслідки [26].

Е. Фромм висунув ідею, яка свідчить про те, що при введенні соціальних заборон конфлікти виникають у зв'язку з нездатністю індивідів повністю реалізувати свої можливості та інтереси [26].

К. Горні вважає, що внутрішній конфлікт є невід'ємною частиною нашого людського життя і що природа, масштаби, поведінка та інтенсивність конфлікту визначаються цивілізацією. Цей американський дослідник поділяє невротичних особистостей на три типи. В основному наступ на «опозиційні рухи» проти людей. Він відокремлений від домінуючого «руху» людей [13].

К. Лоренц стверджував, що причиною конфліктів є біологічна вроджена агресія, яка посилюється, коли люди знаходяться разом у натовпі.

К. Левін досліджував проблеми поведінки людини в суспільстві і дійшов висновку, що дисбаланс між людиною та навколишнім середовищем підвищує рівень конфліктності [21].

Соціометрична теорія, розроблена Дж. Морено, стверджує, що всі конфлікти, від міжособистісних стосунків до міжнародних конфліктів, змінюють положення людей у системі взаємодії таким чином, щоб задовольнити їхні емоційні уподобання. Так звана «соціометрична революція» спрямована на те, щоб дати можливість різним особам і акторам суспільства співіснувати без конфліктів [17].

Т. Шибутані пропонує інтеракціоністський підхід у своїй книзі, в якому він вважає, що головна причина конфлікту полягає в тому, що кожна людина належить до кількох соціальних груп одночасно. Також відомий соціолог ввів поняття «маргінальна людина». Це відноситься до людини, яка знаходиться на межі двох або більше соціальних світів, але яка не приймається як повноцінний учасник жодного з них [26].

Більшість із наведених вище теорій розглядають конфлікт не лише у контексті політичного чи соціально-економічного життя, а також і у професійній сфері. Варто зазначити, що перед кожним співробітником стоїть завдання навчитися професійно спостерігати за конфліктами і втручатися в них, тобто досліджувати конфлікти і

намагатися вирішити ці явища та інші завдання. Беручи до уваги все вище зазначене, можна зробити висновок, що поки існує суспільство, доти буде існувати певна напруга, яка іноді переростатиме в конфлікт, тому що люди завжди прагнутимуть до влади, багатства, а також покращити свій соціальний статус і репутацію.

З точки зору суб'єктно-діяльнісного підходу конфлікт (включаючи соціальний конфлікт) є водночас процесом реалізації потреб та інтересів соціальних осіб, а також процесом самоствердження та самовизначення в певних соціально-історичних рамках. Тому в основі методу управління конфліктами лежить принцип поліпарадигмальності, творчого поєднання емпіричного та раціонального (теоретичного) підходів у пізнавальних процесах [11].

У контексті управління конфліктами в організації важливим є розуміння сутності поняття «конфлікт».

У науковій літературі термін «конфлікт» визначається по-різному. Причиною цього є той факт, що існує багато наук, які тлумачать концепцію природи конфлікту, кожне визначення охоплює нечіткі соціальні процеси, що пояснює вузьке та широке розуміння конфлікту. Конфлікт – це зіткнення суперечливих і непримиренних тенденцій в індивідуальній свідомості, міжособистісних взаємодіях чи стосунках індивідів і груп людей і пов'язаний з гострими негативними емоційними переживаннями [3].

Конфлікт є як системним, так і процедурним явищем. Термін «структура конфлікту» означає сукупність стійких конфліктних зв'язків, що забезпечує його цілісність, ідентичність і водночас гарантує його відмінність від інших явищ суспільного життя. Без цього він не може існувати як динамічна мережева цілісна система та процес. Конфлікти виникають з різних причин.

Перший – це конфлікт цілей, коли сторони конфлікту по-різному бачать бажаний стан об'єкта у майбутньому;

Другий – це конфлікт пізнання, коли в конфліктуючих сторін розходяться погляди, ідеї і думки по розв'язуваній проблемі;

Третій – це емоційний конфлікт, який з’являється, коли в учасників в основі міжособистісних відносин лежать різні почуття та емоції.

По тривалості перебігу конфлікти можуть бути:

1. Короткочасні конфлікти.
2. Затяжні конфлікти [6].

С.О.Гарькавець та Л.П. Волченко пропонують розглянути таку структуру конфлікту (рис.1.2) [4].



Рисунок 1.2 – Структура конфлікту [4]

*Джерело: розроблено автором на основі [4]*

Сторона конфлікту – це активна сторона, здатна створити конфліктну ситуацію і впливати на хід конфлікту залежно від своїх інтересів.

Умова конфлікту – за яких підстав, у яких умовах та у який час відбувається конфлікт.

Предмет конфлікту – це об’єктивно існуюча або уявна проблема, яка слугує причиною виникненням конфлікту.

Дії учасників конфлікту – це кроки суб’єктів конфліктної взаємодії, їхні вчинки та наміри, що призводить до припинення конфлікту.

Результат конфлікту – це результат з точки зору різних сторін та їхнього ставлення до об'єкту конфлікту [13].

Більшість дослідників висвітлюють психологічну структуру конфлікту в трудових колективах. Основними компонентами є учасники конфлікту, конфліктна ситуація, образ конфліктної ситуації та їхні дії під час конфлікту (рис.1.3).

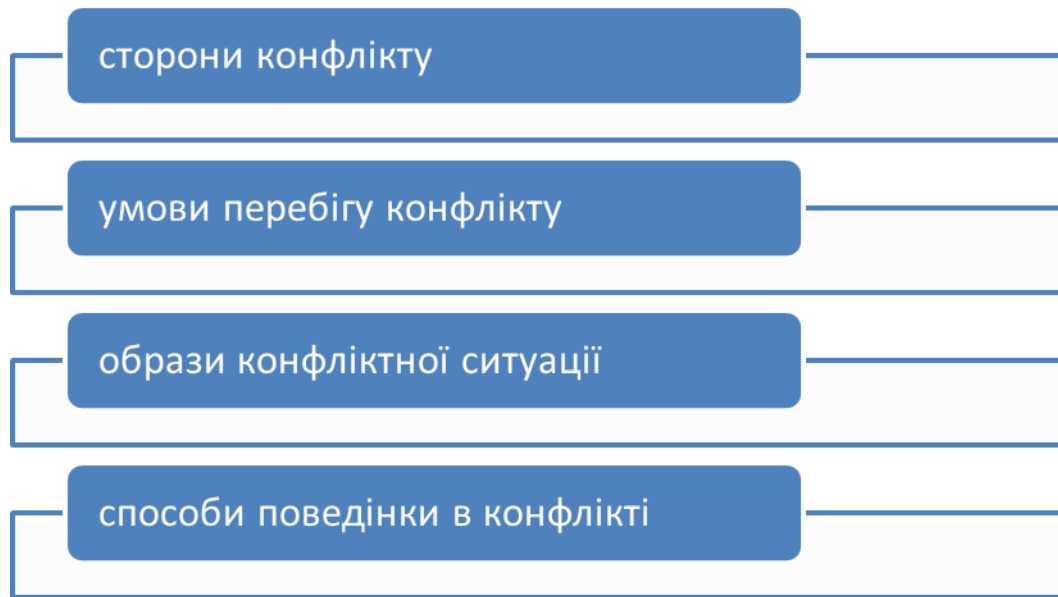


Рисунок 1.3 – Психологічна структура конфлікту [30]

*Джерело: розроблено автором на основі [30]*

Сторони конфлікту – конкретні учасники конфліктної ситуації. Сторонами конфлікту в організації можуть бути:

- Керівники та підлеглі: конфлікти можуть виникати через невиконання або неправильне виконання завдань, непорозуміння щодо посадових обов'язків та рівня відповідальності;

- Колеги на одному рівні: конфлікти можуть виникати через різні підходи до виконання завдань, конкуренцію за ресурси чи визнання, а також через особисті розбіжності;

- Відділи та підрозділи: конфлікти можуть виникати через суперечності в цілях, методах роботи, розподілі ресурсів або взаємодії між різними відділами;

- Співробітники та клієнти: конфлікти можуть виникати через незадоволення клієнтів якістю послуг, невиконанням зобов'язань або через неправильне розуміння потреб клієнтів;

- Співробітники та постачальники: конфлікти можуть виникати через порушення термінів поставки, якість товарів або послуг, а також через фінансові питання [14].

Всі ці учасники можуть брати участь у конфліктних ситуаціях, що потребують чіткої регламентації, відповідального підходу та ефективних методів вирішення.

Умови конфліктної ситуації – це зовнішня по відношенню до конфлікту ситуація, в якій конфлікт виникає і розвивається. Крім матеріально-економічних характеристик, важливим показником конфліктної ситуації є соціально-психологічне середовище, тобто конкретна соціальна група чи індивід, до якого належать учасники конфлікту [6].

Образ конфліктної ситуації – це ідеальний образ, уявлення про конфліктну ситуацію, яке створюють собі сторони, а особливо про самих учасників конфлікту (потреби, інтереси, цінності). Уявлення про власних опонентів (інтереси, потреби, можливості). Уявлення про перебіг конфлікту (позитивні, нейтральні чи негативні). Думки про результат конфлікту (які наслідки може мати конфлікт) [10].

Способи поведінки в конфліктних ситуаціях – це конкретні дії людей, які беруть участь у конфлікті. Цей елемент є центральним у структурі конфлікту і виконує когнітивну, оціночну та регулятивну ролі [30].

Слід зазначити, що кожна конфліктна ситуація в організації зумовлена об'єктивними та суб'єктивними факторами. При цьому до об'єктивних факторів конфліктної ситуації відносяться протиріччя між процесом розвитку і прагненням до стабілізації, між виникаючими потребами і способами їх задоволення і т. д. До суб'єктивних відносяться розуміння важливості проблемної ситуації, логіка її вирішення, мотиви та інтереси людей, зацікавленість у вирішенні.

Каталізатором будь-якої конфліктної ситуації в організації є прагнення протиборчих сторін досягти конкретних, соціально чи особистісно-значущих цілей. Рушійною силою конфліктної ситуації є цілі сторін [6].

У кожній групі (освітній, виробничій) існує розбіжність інтересів її членів. У групі з вузькими, чітко визначеними цілями деякі члени можуть мати потреби, які відрізняються від потреб інших членів групи. Навіть зіткнувшись зі спільною проблемою, члени групи можуть не ідентифікувати себе з іншими або не відчувати «спільної точки зору» [9].

Група є «фрагментом» суспільства, і ця різниця між власними інтересами та інтересами інших відображає опозицію індивіда іншим. Як виправдання мети конфлікту позиція кожної зі сторін завжди включає «благородне» бажання досягти «справедливості». Завдяки глибокому переконанню протиборчих учасників конфлікту задовольняються їхні усвідомлені потреби та досягається логіка відповідних змін у стосунках, що веде до поліпшення морально-психологічного клімату в колективі та встановлення справедливості. Але це думка кожної зі сторін. Правда полягає у виявленні джерел і причин конфлікту, аналізі конфліктної ситуації, визначенні кола осіб, які в ній беруть участь, і визначенні засобів подолання конфліктної ситуації [20].

У процесі розвитку конфлікт проходить кілька стадій, які послідовно проходять у будь-яких конфліктах.

1. Передконфліктна стадія – це стан справ напередодні конфлікту; це зростання напруження у відносинах між потенційними суб'єктами конфлікту, викликане певними протиріччями.

2. Стадія інциденту. Сама по собі передконфліктна ситуація може існувати довго і не переростати у конфлікт. Для того, щоб конфлікт став реальним, потрібен інцидент, з якого, власне, й починається конфлікт.

3. Стадія розвитку конфлікту. Початок відкритого протиборства сторін є результатом конфліктної поведінки, під якою слід розуміти дії, спрямовані на

протилежну сторону з метою захоплення, утримання спірного об'єкта або примушення опонента до відмови від своєї мети або до її зміни.

4. Кульмінація конфлікту. Ця стадія настає тоді, коли ескалації конфлікту вводить одну чи обидві сторони до дій, які наносять значних збитків справі, яка їх пов'язує, організації в якій вони співпрацюють, громаді, в якій вони проживають, або, при внутрішньоособистісному конфлікті, який ставить під загрозу цілісність особи [26].

5. Стадія завершення конфлікту і процес перемовин. Тривалість та інтенсивність конфлікту залежить від цілей і настанов сторін, ресурсів, засобів і методів ведення боротьби, реакції на конфлікт оточення, символів перемоги і поразки.

6. Постконфліктна стадія. Коли конфлікт завершується, створюється постконфліктна ситуація, яка за своїми об'єктивними особливостями відрізняється від тієї, яка існувала до і під час конфлікту [26].

Сучасна система управління конфліктами виділяє два основні типи вирішення конфлікту в організаціях [21]:

1. Авторитарний тип, коли вирішення конфлікту здійснюється шляхом застосування владних повноважень;
2. Партнерський тип вирішення конфлікту, при якому застосовуються конструктивні способи.

Авторитарний використовується тоді, коли: – керівник бачить і чує тільки себе і вважає, що співробітники зобов'язані підкорятися йому, керівник вважає, що повинен досягнути перемоги у конфлікті за всяку ціну. При авторитарному типі вирішення конфлікту використовуються такі методи:

- 1) переконання і навіювання;
- 2) силове погодження непримиримих інтересів;
- 3) перетягування на свій бік певних структур – авторитетних співробітників, профспілок тощо. Основна перевага авторитарного типу вирішення конфлікту

полягає в тому, що при його використанні економиться час, а його головний недолік зводиться до того, що конфлікт при цьому не вирішується повністю [19].

Партнерський тип вирішення конфлікту, при якому застосовуються конструктивні способи. Використовується тоді, коли: – має місце конструктивна взаємодія керівника з конфліктуючими сторонами, він має до себе довіру, дотримується етики та коректності у спілкуванні, існує готовність до компромісу. Партнерський тип конфлікту має свої переваги. Він ближче до реального вирішення проблем, дозволяє знайти об'єднувальні чинники, тобто задовольнити інтереси сторін [8]. Для запобігання конфліктним ситуаціям та успішного їх вирішення, в разі виникнення, необхідно дотримуватися певних рекомендацій і порад, розроблених спеціально для таких ситуацій.

## **1.2 Класифікація та причини конфліктів в організації**

Класифікація конфліктів в організації необхідна для порівняльного вивчення їх характеристик, функцій, взаємозв'язків і рівнів організації, а також з'ясування наявних проявів у всіх типах конфліктів в організаціях.

Класифікація конфліктів включає різні типи залежно від їхніх характеристик та причин.

Внутрішньо-особистісні конфлікти виникають всередині особистості через внутрішні протиріччя.

Міжособистісні конфлікти відбуваються між окремими людьми через розбіжності в інтересах, цінностях або поглядах.

Групові конфлікти виникають між різними групами або підрозділами всередині організації через суперечності в цілях чи методах роботи.

Організаційні конфлікти виникають через системні проблеми, такі як нерівний розподіл ресурсів, неправильне управління або структура організації. Інколи конфлікти можуть бути змішаного типу, включаючи елементи кількох з перерахованих видів [1]. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. - Класифікація конфліктів[1].

Критерій	Види	Характеристика
Сфера прояву	Економічні	В основі лежать економічні протиріччя
	Ідеологічні	В основі лежать протиріччя у поглядах
	Соціально-побутові	В основі лежать протиріччя соціальної сфери
	Сімейно-побутові	В основі лежать суперечності сімейних відносин
Ступінь тривалості та напруженості	Бурхливі	Вони виникають внаслідок індивідуально-психологічних особливостей людини і характеризуються агресивністю та крайньою ворожістю учасників конфлікту
	Тривалі	Виникають за наявності глибоких суперечностей
	Слабо виражені	Пов'язані з не дуже гострими суперечностями або пасивністю однієї зі сторін
	Слабо виражені та швидкоплинні	Пов'язані з поверховими причинами, мають епізодичний характер
Суб'єкти конфліктної взаємодії	Внутрішньо особові	Пов'язані із зіткненням протилежно спрямованих
	Між особові	Суб'єктами конфлікту виступають дві особи
	Групові	Суб'єктами конфлікту виступають малі соціальні групи або мікрогрупи
Соціальні наслідки	Конструктивні	В основі лежать об'єктивні суперечності. Сприяють розвитку організації або іншої соціальної системи

## Продовження таблиці 1.1

	Деструктивні	Як правило, за цим стоять суб'єктивні причини. Вони створюють соціальну напругу і призводять до руйнування соціальних систем
Предмет конфлікту	Реалістичні	Мають чіткий предмет
	Нереалістичні	Не мають предмета або мають предмет, який є життєво важливим для одного чи обох суб'єктів конфлікту

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

За напрямом формування взаємних відносин та побудови комунікаційних зав'язків розрізняють такі види управлінських конфліктів: вертикальні, горизонтальні, діагональні та змішані. Вертикальний конфлікт лідерства виникає між представниками людей на різних посадах: начальниками і підлеглими. Горизонтальний лідерський конфлікт виникає між людьми, які займають однакову позицію в ієрархії лідерських відносин, наприклад двома керівниками або двома співробітниками. Діагональні конфлікти виникають між керівниками, які перебувають на різних рівнях управління. Змішані конфлікти передбачають участь у конфліктних ситуаціях одночасно керівників одного та різних рівнів управління [17].

Слід зазначити, причини конфліктів, що виникають в організації обумовлені особливостями взаємодії між працівниками, існуванням відносин влади та підпорядкування, а також проведенням ділового спілкування. Такі процеси вже в собі містять складнощі з точки зору їхньої організації та реалізації. Вони створюють передумови для виникнення протиріч між учасниками, наприклад як окремими працівниками, робочими групами чи цілими підрозділами організації. Конфлікти, пов'язані з робочим процесом, можуть виникати в процесі постановки та досягнення цілей, розподілу та реалізації завдань і обов'язків, розподілу ресурсів, а також у процесі комунікації [20].

Початком виникнення конфліктної ситуації стають об'єктивні причини. До об'єктивних причин конфлікту в основному відносяться обставини соціальної

взаємодії людей, задіяних у трудовому процесі, що породили конфлікт інтересів, думок, установок.

Суб'єктивні причини конфлікту в основному пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями учасників конфлікту. Часто людина не йде на компроміси, не намагається уникнути конфліктів, не намагається обговорити і вирішити конфлікти, що виникли з опонентом, а, навпаки, обирає контр стратегію. Важливо зазначити, що в будь-якій конфліктній ситуації в певній організації є можливість вирішити конфлікт [20].

Конфліктних ситуацій, які виникають з об'єктивних причин і не можуть бути вирішені без конфлікту, практично немає. На всі міжособистісні конфлікти впливають суб'єктивні фактори. Якщо людина суб'єктивно не вирішує прийняти протилежність конфлікту, то самого конфлікту не існує.

З огляду на наявність об'єктивних і суб'єктивних причин виникнення конфліктів, маємо два підходи до їхньої профілактики:

1. усунення об'єктивних причин;
2. управління поведінкою співпрацівників відповідно до прийнятих норм поведінки[21].

Завдання соціального працівника на етапі конфлікту — допомогти членам групи усвідомити важливість злагодженої роботи, подолати розбіжності, що виникли; активізувати усвідомлення того, що відбувається, спрямовувати членів групи на взаємну підтримку, надавати дієвої взаємодопомоги.

Отже, кожен спеціаліст у сфері соціальної роботи, які б завдання він не вирішував і з якою б категорією клієнтів або соціальних проблем не взаємодівав, завжди може зіткнутись із конфліктною ситуацією, що виникає у групах чи колективах людей. Уміле їх вирішення є найважливішим завданням соціального працівника [30].

### 1.3. Методи регулювання конфліктів в організації

Аналіз наукових досліджень та сучасна ситуація в Україні актуалізує необхідність дослідження трудових конфліктів організаціях. Причинами цієї проблеми є стрімке падіння престижу професії в суспільстві, зростання напруги через погіршення міжособистісних стосунків у робочому середовищі, авторитарний стиль керівництва та невротичний стиль спілкування, які часто переважають в організаціях, виникнення різних суперечок і конфліктних ситуацій [10].

Більшість конфліктних ситуацій в інших колективах залишаються невирішеними. На нашу думку, причиною є те, що керівники і співробітники не знають стратегії і тактики вирішення конфліктів. На жаль, не всі до кінця розуміють різницю між стратегією і тактикою. Стратегія — це сукупність невеликих цілей, а тактика — засіб досягнення цих цілей [8].

Вирішення таких ситуацій є дуже складним процесом. Вчені вважають, що управління конфліктами включає такі види діяльності:

- Передбачати конфлікти та оцінювати їх функціональну спрямованість.
- Попередження конфліктних ситуацій або їх розпалювання.
- Регулювання конфліктів.
- Вирішення конфліктів [9].

Розглянемо кожен вид цієї діяльності окремо для більш глибокого розуміння.

Прогнозування вважається одним із найважливіших напрямів діяльності управлінської ланки, і його метою є виявлення основних причин цієї невідповідності у розвитку потенціалу.

В основі прогнозування конфліктних ситуацій лежить вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії людей. Оскільки мова йде про трудовий колектив, доцільно включити стиль керівництва, соціально-психологічну атмосферу серед співробітників і ступінь соціальної напруги між такими умовами і факторами.

При прогнозуванні таких ситуацій особливу роль відіграє безперервний аналіз не тільки загальних, але й конкретних причин конфліктів. Прогнозування є основою попередження конфліктів [17].

Однак, можна запобігти виникненню конфліктів заздалегідь, ефективно керуючи соціальними системами, задоволення потреб і бажань працівників, розподіл обов'язків між працівниками з урахуванням особистих і психологічних особливостей працівників, дотримання принципів соціальної рівності та справедливості в усіх рішеннях, в організаційному формуванні. Завдяки культурі спілкування співробітників можна запобігти виникненню конфліктів на ранній стадії, тому кількість конфліктів швидко зменшиться [23].

Можна стверджувати, що заходи запобігання конфлікту спрямовані насамперед на узгодження інтересів і дій залучених сторін. Існує два основних шляхи попередження конфліктів на робочому місці (рис.1.4).

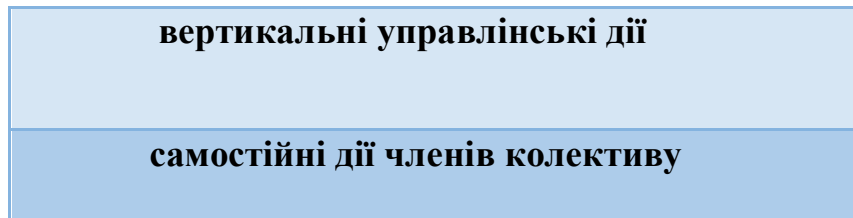


Рисунок 1.4 – Методи профілактики конфліктів [9]

*Джерело: розроблено автором на основі [9]*

Перший метод, «вертикальні», може бути реалізований безпосередньо в процесі колективних дій і з цього моменту підвищує ймовірність конфліктів. Цей спосіб включає створення конкретних службових інструкцій, юридичних дій тощо.

Другий метод може бути реалізований керівником закладу у співпраці з різними органами управління політикою. Наприклад, створюючи рівні умови і можливості для підвищення кваліфікації, співробітники беруть участь у дискусіях і шукають шляхи вирішення нагальних проблем існування організації [23].

Якби всі матеріальні потреби працівників були задоволені, то конфлікти, пов'язані з їхнім розподілом, траплялися рідше. У сучасних умовах, де ми

переживаємо часті відключення світла та обстріли через повномасштабне вторгнення та ще не так давно пандемія COVID-19, це все дефіцит грошей та інших матеріальних благ, що створює основу для виникнення конфліктів, як серед працівників, так і в суспільстві загалом. Керівництво має створити сприятливі умови для життя своїх працівників. Цей показник є основною вимогою для запобігання конфліктам. Одразу видно, що якщо людина не має належних умов життя, то вона хворітиме, впаде в депресію, з'являться нові протиріччя, що суттєво позначиться на психологічному стані працівника. Тому їхні економічні та матеріальні умови впливають на конфлікт [15].

До цих умов належать: економічна забезпеченість та умови праці сім'ї, можливість самореалізації в діяльності, умови праці. Відносини з колегами та начальством, а також наявність перерв.

Щоб запобігти виникненню конфліктів, важливо не тільки знати, як діяти, але й як конструктивно вирішувати проблемні ситуації.

Запобігання конфлікту – це діяльність усіх сторін конфлікту, а також третіх осіб, завданням якої є усунення об'єктивних і суб'єктивних причин можливого конфлікту інтересів [5].

Стимулювання конфліктної ситуації – це діяльність, спрямована на провокування конфлікту. Якщо конфлікт має прихований характер та його вирішення приведе до покращення ситуації в колективі.

До засобів стимулювання конфлікту відносяться:

- Вносити проблемні питання для обговорення на спільних нарадах, конференціях, семінарах.
- Критика ситуації, яка виникла на засіданні.
- Говоріть про критичний контент у ЗМІ [11].

Коли виникає хвилююча конфліктна ситуація, менеджери повинні вибрати правильну сторону. Будьте готові впоратися з цією ситуацією конструктивно. Тому

що, якщо спричинений конфлікт не управляється належним чином, наслідки можуть бути дуже негативними як для команди, так і для організації управління.

Регулювання конфліктів – це форма дій суб’єктів управління, спрямована на послаблення та обмеження конфліктів та забезпечення їх вирішення [28]. Регулювання як складний процес передбачає ряд етапів, які важливо враховувати в управлінській діяльності.

1 етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами;

2 етап. Досягнення угоди між конфліктуючими сторонами по визнанню і дотриманню встановлених норм і правил конфліктної взаємодії;

3 етап. Створення відповідних органів управління, робочих груп по регулюванню конфліктної взаємодії.

Під час регулювання конфлікту можна використовувати такі технології: інформаційні; комунікативні; соціально-психологічні; організаційні (рис.1.5).

<b>Технології</b>
Комунікативні
Інформаційні
Організаційні
Соціально-психологічні

Рисунок 1.5 – Технології регулювання конфліктів [23]

*Джерело: розроблено автором на основі [23]*

Комунікаційні техніки передбачають організацію ефективного спілкування між сторонами конфлікту та їх прихильниками.

Суть інформаційних технологій полягає в тому, щоб надати лише достовірну інформацію, усунути викривлену та неправдиву інформацію та запобігти поширенню оманливих чуток.

В основі організаційної технології вирішення та управління конфліктами є вирішення кадрових проблем, активне використання методів просування по службі та покарань згідно з ієрархією потреб Абрахама Маслоу.

Соціально-психологічні прийоми включають роботу з так званими неформальними менеджерами та мікрогрупами, зниження соціальної напруги між конфліктуючими сторонами та забезпечення позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі [23].

Розв'язання конфліктів – це вид діяльності, який безпосередньо пов'язаний із вирішенням конфліктних ситуацій. Вирішення конфлікту може бути повним і неповним. Вирішення можна вважати повним, якщо усунути причини, суб'єкти конфлікту та конфліктні ситуації.

Усунення конфлікту слід розглядати як самостійний метод припинення конфлікту. Його не слід плутати з вирішенням конфлікту. Процес припинення конфлікту відбувається шляхом дії зовнішньої сили, яка ліквідує або усуває головні структурні елементи конфлікту. Подібний метод силового розведення конфліктуючих сторін застосовується швидко і рішуче. Подібні дії мають сенс, а часто і виправдані, коли результатом їх буде порятунок життя людей, усунення агресії, збереження від знищення великої матеріальної цінності. Дефіцит часу теж може відігравати істотну роль [26].

Метод уникнення, можуть використовувати різні учасники конфліктного протистояння, як безпосередні учасники, так і посередники. Суть такого методу полягає в ігноруванні самої суті конфліктної ситуації, у відмові від визнання її існування, в самоусуненні, як у фізичному, так і в психологічному значенні [5].

Крім того, якщо при вирішенні конфлікту усуваються не всі причини, а лише деякі, таке розв'язання вважається неповним. У цьому випадку неповне вирішення конфлікту може бути проміжним кроком до повного вирішення конфліктної ситуації. Розглядаючи практичні аспекти управління конфліктом, дуже важливо

враховувати не тільки метод вирішення конфлікту, а й його форму, причини та передумови [17].

Як правило, превентивні заходи у ситуацій конфлікту відіграють дуже важливу роль у формуванні повноцінного та злагодженого колективу, але, на жаль, не всі конфліктні ситуації є передбачуваними. Тому дуже важливо використовувати вищевказані технології, щоб гідно і правильно вийти з конфлікту з конструктивним рішенням [12].

Розв'язання конфлікту (повне чи часткове) шляхом зміни іміджу сторін пов'язане насамперед із реконструкцією існуючих цінностей, мотивів, установок, а також прийняттям нових, тому виправданим є використання всього арсеналу розроблених засобів. Для цього фахівцями із соціальної роботи.

Іноді серед учасників конфлікту є посередник – «третья сторона», яка допомагає вирішити завдання припинення конфлікту. Участь у переговорному процесі «третьох» нейтральних людей позитивно впливає на його ефективність. У вітчизняній практиці до «природних» медіаторів належать люди, які за посадою чи професійною діяльністю змушені періодично використовувати функцію регулювання міжособистісних відносин. Це насамперед менеджери, а також психологи та соціальні працівники, які займаються прикладною діяльністю. Залежно від ступеня контролю посередника над рішенням у конфлікті виділяють кілька ролей «третьох осіб». Серед них: арбітр; агент; помічник; спостерігач [21].

Арбітр є найбільш авторитарною роллю, оскільки він має найбільшу здатність визначати варіанти вирішення проблеми. Арбітр розглядає справу, вислуховує обидві сторони і виносить неспростовний вердикт. Арбітр також має важливі повноваження. Він вивчає конфлікт, обговорює його з учасниками, а потім приймає остаточне, обов'язкове рішення. Однак сторони можуть не погодитися з арбітражним рішенням і оскаржити його у вищих судах [9].

Помічник бере участь у вирішенні конфлікту для покращення процесу обговорення проблеми, організації зустрічей і переговорів і не втручається в суперечку щодо змісту проблеми та прийняття остаточного рішення.

Присутність спостерігача в зоні конфлікту запобігає розриву сторонами раніше укладених домовленостей або взаємної агресії. Присутність спостерігача створює умови для вирішення спірних питань шляхом переговорів. Результат конфлікту залежить від влади, авторитету та ролі посередника.

«Третя сторона» може виконувати наступні функції:

- Добровільне припинення конфлікту (арбітр);
- Розділ сторін (арбітр);
- Блокування поєдинку (спостерігач);
- Накладення санкцій на сторони (арбітр);
- Визначення добра і зла (арбітр, спостерігач);
- Контроль за виконанням угоди (арбітр, спостерігач) [13].

Ситуації, з якими стикається медіатор, складні та різноманітні. Медіатори активно взаємодіють з основними учасниками конфлікту, їхні дії мають на них безпосередній вплив. Втручання медіатора може призвести як до вирішення конфлікту, так і до його переходу в нову фазу.

Сторони конфлікту мають можливість висловити свою думку з різних ситуацій і виплеснути негативні емоції. Крім того, це протистояння виконує так звану тестову функцію, за допомогою якої супротивники можуть краще пізнати один одного. Навіть у ході так званих конфліктів можуть виникати різні погляди на одне й те саме питання.

Важливу роль у запобіганні та вирішенні конфліктних ситуацій відіграє керівник організації. Саме керівник відповідає за роботу в напрямку попередження конфліктних ситуацій, а коли ескалації конфлікту не уникнути, керівник повинен стати так званим каталізатором, беручи на себе роль посередника і забезпечуючи конструктивне вирішення конфлікту.

Отже, результат конфлікту, негативний чи навпаки позитивний, частково залежатиме від того, наскільки керівник усвідомлює весь масштаб конфліктної ситуації [23].

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В «GREEN ESPRESSO BAR»

### 2.1. Аналіз управління конфліктами в «Green espresso bar»

Дослідження було проведено на базі кав'ярні Green Espresso Bar.

Green Espresso Bar – це затишна кав'ярня, що пропонує відвідувачам широкий асортимент кавових напоїв, свіжих десертів та закусок. Інтер'єр закладу виконаний у сучасному стилі з елементами екологічного дизайну, що створює приємну атмосферу для відпочинку та спілкування. Кав'ярня відома своїм високоякісним еспресо та іншими кавовими напоями, приготованими з ретельно відібраних зерен. Персонал привітний і завжди готовий допомогти з вибором напою чи десерту. Це ідеальне місце для зустрічей з друзями, роботи або просто для того, щоб насолодитися смачною кавою під час шопінгу у ТРЦ Lavina Mall.

Отже, ефективна стратегія управління конфліктами включає в себе відкрите спілкування, врахування різноманіття точок зору, застосування методів медіації та конструктивне розв'язання суперечок. Також важливо розвивати навички комунікації та сприяти формуванню позитивного корпоративного клімату, що сприяє зниженню ймовірності виникнення конфліктів у майбутньому. Однак, передумовою розробки ефективної стратегії управління конфліктами є здійснення об'єктивної та ґрунтовної оцінки існуючого стану. Перша за все розглянемо основні показники діяльності підприємства як результат його функціонування.

Основні фінансово-економічні показники діяльності «Green espresso bar» за 2021-2023 рр. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники «Green espresso bar» за 2021-2023 рр.

Показники	Одиниці виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. (+; -) до	
					2021 р.	2022 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3518,9	6513,6	4541,2	+1022,3	-1972,32
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	2932,4	5428,0	3784,8	+852,4	-1643,2
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2115,6	4222,4	2615,2	+499,6	-1607,2
Чистий прибуток	тис. грн.	136,1	200,9	184,9	+48,8	-16
Середньооблікова чисельність персоналу облікового складу	чол.	28	28	24	-4	-4
Фонд оплати праці	тис. грн.	376,3	443,4	494,4	+118,1	+51,0
Фонд відпрацьованого робочого часу	год.	2064	2112	2023	-48	-96
Витрати на оплату праці	тис. грн.	131,8	268,7	507,6	+375,8	+238,9
Рентабельність реалізованої продукції	%	3,86	3,08	4,07	+0,21	+0,99
Рентабельність одиниці продукції	%	6,43	3,7	7,07	+0,64	+3,37

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Згідно наведених даних в таблиці 2.1 можна побачити, що на «Green ESPRESSO BAR» у 2023 році дохід від реалізованої продукції зменшився на 43.4% (1972,32 тис. грн.) порівняно з 2022 роком і збільшився на 22,5% (1022,3 тис. грн.) порівняно з 2021 роком. У 2022 році відбувається збільшення доходу від реалізованої продукції, тобто збільшується попит на пропоновані види продукції, а у 2023 році відбувається зменшення доходу від реалізованої продукції, всі ці зміни

відбуваються у зв'язку з економічною кризою та бойовими діями на сході країни (великий обсяг продукції реалізовувався на схід країни). Відповідно і збільшився чистий прибуток у 2021 році на 27%(48,8 тис. грн.), та зменшився на 8% у 2023 році(16 тис. грн..) порівняно з 2021 роком.

Зменшення прибутку відбулося у зв'язку з економічною кризою та бойовими діями на сході країни. Зниження прибутку безумовно може призводити до виникнення внутрішньорганізаційного напруження через побоювання скорочення масштабів діяльності, можливих звільнень чи зниження можливості по зростанню заробітної плати на підприємстві. Ці передумови обумовлюють можливість зростання ймовірності виникнення конфліктних ситуацій в організації. Якщо в організації існують незакінчені конфлікти, то це призводить до підвищення плинності персоналу, або погіршення робочого клімату.

Необхідним є здійснення аналізу забезпеченості персоналом (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз забезпеченості персоналом на «Green ESPRESSO BAR»

Показники забезпеченості персоналом	Роки			Відхилення 2023р. (+;-) до	
	2021	2022	2023	2021р.	2022р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, всього	17	9	16	-1	7
з них: робітники	12	5	11	-1	6
керівники	2	2	2	-	-
фахівці	2	2	2	-	-
технічні службовці	1	-	1	-	-

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Отже, можна зробити висновки про структуру персоналу на «Green ESPRESSO BAR». Середньооблікова чисельність працівників значно зменшилася протягом 2022 року, але у 2023 році вона значно збільшилася. Так, у 2021 році вона становила 17 осіб, у 2022 році – 9 осіб, у 2023 році – 16 осіб. Найбільшу частку у структурі працівників займають робітники. У 2021 році це 12 осіб, у 2022 році – 5 осіб, у 2023

році – 11 осіб. Чисельність робітників у 2023 році вона зменшилася на 8 осіб. Це сталося у зв'язку з бойовими діями на території країни, що призвело до зменшення попиту на послуги ресторану та на його продукцію. Чисельність керівників та фахівців протягом останніх трьох років не змінилася.

Також необхідним є аналіз руху персоналу на «Green espresso bar» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз показників руху персоналу в кав'ярні «Green espresso bar»

Показники руху персоналу	Роки			Відхилення 2023р. (+;-) до	
	2021	2022	2023	2021р.	2022р.
Прийнято на роботу, осіб, всього	5	-	7	2	7
Звільнено з роботи, осіб, всього	3	8	-	-3	-8
В т. ч. за поруш. труд. дисципліни	1	-	-	-	-
За згодою сторін	2	8	-	-2	-8
Коефіцієнт обороту по прийому	0,178	-	0,083	-0,095	0,083
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,107	0,142	-	-0,107	-0,142
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,285	0,285	0,333	+0,048	+0,048
Коефіцієнт плинності кадрів	0,107	0,142	0,25	+0,143	+0,108
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	1,666	-	-	-	-
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,821	0,857	0,916	+0,095	+0,059

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Отже, можна зробити такі висновки на основі розробленої таблиці. Кількість прийнятих на роботу і звільнених з роботи працівників була на протязі 3 років не однакова. У 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням було звільнено 8 працівників. Це складає майже половину складу персоналу. Але у 2023 році було прийнято на роботу 7 осіб. Таким чином кав'ярня бажає досягти такого ж штату персоналу, який був до початку військових дій або навіть покращити його кількість.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році становив 0,107 і дорівнював коефіцієнту обороту по звільненню, у 2022 році він становив 0,142, а у 2023 році він

збільшився ще і становив 0,25. З усієї кількості звільнених з роботи працівників найбільша кількість звільнених за згодою сторін (66,66%), значно менше за порушення трудової дисципліни. Коефіцієнт загального обороту кадрів збільшився у 2023 році на 0,048 ніж у 2021-2022 роках. Коефіцієнт стабільності кадрів становив у 2023 році 0,916 що на 0,095 та на 0,059 більше ніж у 2021-2022 роках відповідно. Проведені розрахунки коефіцієнтів свідчать про невелике збільшення плинності кадрів в організації. Такі цифри свідчать про відносну стабільність колективу організації, що означає не високий рівень конфліктності.

Стратегічний аналіз - це дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на майбутню економічну ситуацію компанії в комплексі і способи досягнення стратегічних цілей компанії [20].

У процесі розроблення стратегічного аналізу доцільно враховувати, що варто звернути увагу на майбутні загрози та можливості, пов'язані зі станом зовнішнього середовища. Не менш важливим у стратегічному аналізі є врахування сильних і слабких сторін або проведення SWOT-аналізу.

SWOT – аналіз, слабкість, можливості і загрози базується на підході, який дозволяє разом досліджувати зовнішнє та внутрішнє середовище компанії. Іншими словами, цей метод допомагає виявити слабкі та сильні сторони, які притаманні навчальному закладу та пов'язані із зовнішніми загрозами та можливостями. Спочатку визначаються сильні та слабкі сторони, загрози та можливості. Тільки тоді між ними встановляться стосунки. Ці дані можна використовувати для розробки стратегії для вашої установи [18].

Під час дослідження було проведено SWOT аналіз (табл. 2.4) кав'ярні- «Green espresso bar». Це дослідження було проведено з метою виявлення та усунення слабких місць кав'ярні, покращення його іміджу та аналізу сфери управління конфліктами.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз кав'ярні - «Green espresso bar»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвинена система управління командою.</li> <li>- Належний рівень компетентності керівників.</li> <li>- Належний кваліфікаційний рівень працівників.</li> <li>- Наявність в роботі інноваційних можливостей.</li> <li>- Наявність командної роботи серед працівників</li> <li>- Повна задоволеність працівників своєю роботою.</li> <li>- Позитивний імідж закладу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недосконалість / неефективність системи соціального забезпечення.</li> <li>- Відсутність ефективної системи розвитку кар'єри.</li> <li>- Незацікавленість співробітників у підвищенні кваліфікації.</li> <li>- Рівень заробітної плати низький.</li> <li>- Недостатньо розвинена система мотивації працівників.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість отримати додаткове фінансування для розвитку.</li> <li>- Корпоративна культура з високим рівнем співробітників.</li> <li>- Поліпшити імідж закладу.</li> <li>- Покращення зовнішнього вигляду закладу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неприятлива соціально-економічна політика всередині країни.</li> <li>- Зменшення фінансування.</li> <li>- Наявність конкурентів з більш повними системами управління, технічної підтримки.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства.*

Виходячи з нашого аналізу, можна зробити висновок, що кав'ярня має такі можливості, завдяки яким можна мінімізувати загрози і перетворити слабкі сторони на сильні (таблиця 2.4).

## 2.2. Діагностика системи управління конфліктами в «Green espresso bar»

Діагностика системи управління конфліктами в кав'ярні «Green espresso bar» включає такий важливий критерій, як з'ясування, прагнень та очікувань конфліктних сторін. Вона не може бути ефективною без з'ясування того, який тип конфлікту

розгортається в організації: внутрішньо-особистісні конфлікти, міжособистісні, групові чи організаційні конфлікти.

Також, для того, щоб провести діагностику управління конфліктами в кав'ярні «Green espresso bar», необхідні конкретні фактори: з'ясувати джерело конфлікту, способи вирішення конфлікту, з'ясувати суб'єктивні чи об'єктивні переживання сторін, через що виник конфлікт та його прогресування, з'ясувати позиції сторін конфлікту, бажання вирішення конфлікту.

Діагностика системи управління конфліктами проводиться на основі розробленої програми та методів. Методологія діагностики має носити системний та комплексний характер, обрані методи мають доповнювати один одного. Методи відрізняються в залежності від виду конфлікту, що необхідно враховувати при розробці програми діагностики (тестові методики, соціометрія, експеримент, спостереження), не можуть бути застосовані для діагностики міжгрупових з огляду на їх складність та масштабність, для їх аналізу доцільніше використовувати якісні методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, логічні методи, узагальнення, порівняння) та метод математичного моделювання [25].

У контексті нашого дослідження варті уваги є такі методи, як:

1. метод експерименту - застосовується для моделювання конфліктів. Експериментальні методи мають обмежені можливості в процесі діагностики, вони є доцільними тільки для аналізу внутрішньогрупових і міжособистісних конфліктів;
2. метод соціометрії - доцільно використовувати при дослідженні міжособистісних відносин в групі. Соціометрія як методика дослідження проводиться у вигляді психологічного тесту;
3. тестові методики – вони дозволяють виявити установки сторін, їх стратегії, рівень їх конфліктостійкості.

Для аналізу внутрішньоособистісних та міжособистісних конфліктів активно використовують метод опитування для збору інформації про конфлікт та виявлення

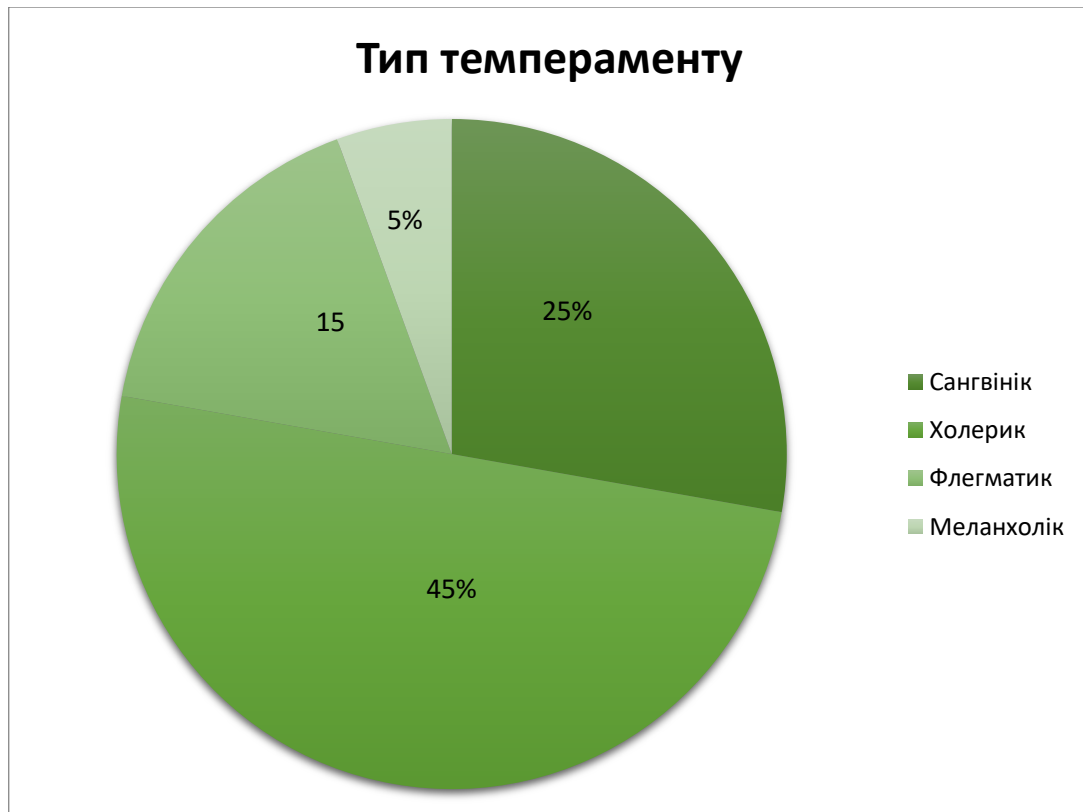
особистісних характеристик його учасників, воно проводиться в письмовій (заповнення анкети) або усній формі.

Звернемо увагу, опитування – це метод збирання первинної вербальної інформації. Вирізняють заочні й прямі, стандартизовані і не стандартизовані, одноразові й багаторазові опитування, а також опитування експертів.

Для того, щоб визначити ефективність системи управління конфліктами в кав'ярні «Green espresso bar», вважаємо за доцільне провести аналіз з використанням методів опитування.

Ефективна система управління конфліктами допомагає запобігти виникненню конфліктів або вирішувати їх на ранніх стадіях, коли вони ще не є серйозними. Також вона допомагає вирішувати конфлікти конструктивним шляхом, без емоційних потрясінь і негативних наслідків для організації.

Нами було проведено опитування для з'ясування темпераменту співробітників закладу (Додаток А). Вважаємо, що тип темпераменту дуже важливий у контексті управління конфліктами. Результати анкетування представлені на рисунку 2.1



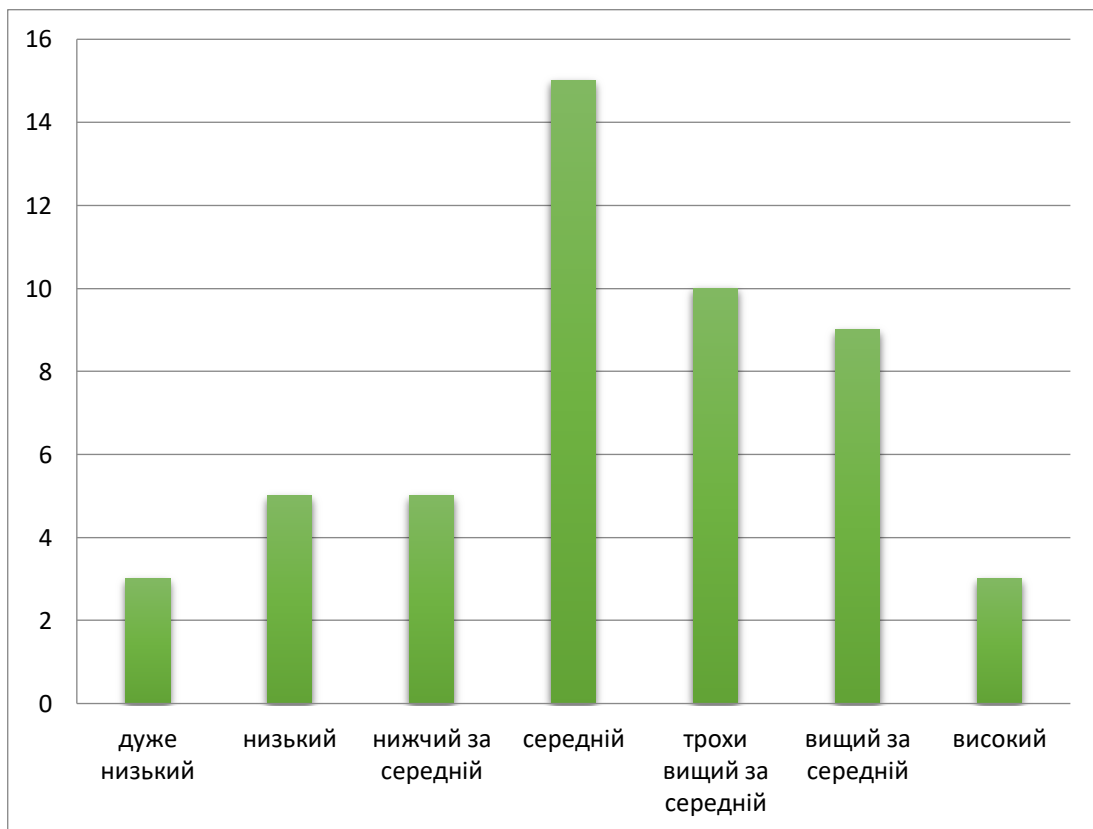
## Рисунок 2.1 – Тип темпераменту працівників

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

На основі проведеного опитування в якому приймало участь 15 співробітників, можна зробити наступні висновки, що більша частина працівників, а саме 45% працівників відносяться до холериків, 25% - до сангвініків, 15% - до флегматиків та 5% до меланхоліків. З цих досліджень можна зробити висновок, що більшість працівників є холериками. Цей тип темпераменту характеризується імпульсивністю, відвертістю, агресивністю, високим рівнем конфліктності.

Також, було визнано за доцільне провести окреме опитування для визначення рівня стресостійкості співробітників (Додаток Б).

Результати наведені на рисунку 2.2



## Рисунок 2.2 – Рівень стресостійкості

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства.*

Згідно проведеного наступного анкетування, щодо визначення рівня стресостійкості, виявлено, що рівень дуже низький у 1 працівників, низький – у 4,

нижчий за середній – 4, середній – 2, трохи вищий за середній – 2, вищий за середній – 1 та високий у 1. Ці результати свідчать про досить високий рівень стресостійкості серед персоналу. Це пов'язано з тим, що цей показник може бути значно нижчим за наявності пандемії, військових дій, поганих соціально-економічних умов чи інших факторів.

Таким чином, з отриманих даних можна зробити наступні висновки.

Визначивши типи темпераменту та рівень стресостійкості, ми перейшли до наступного етапу нашого дослідження. Це було зроблено шляхом аналізу анкети. Всього було опитано 15 співробітників (Додаток В).

Результати аналізу основних причин можна побачити на рисунку 2.3



Рисунок 2.3 – Причини виникнення конфліктних ситуацій

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

В результаті проведеного опитування працівників кав'ярні «Green espresso bar», можна навести такі причини конфліктних ситуацій:

Причина 1: недостатнє матеріальне забезпечення.

Причина 2: нерациональний розподіл навантаження.

Причина 3: нав'язування справ, які не належать до безпосередніх обов'язків.

Причина 4: зіткнення інтересів, світогляду різних поколінь.

Однією із вагомих причин конфліктних ситуацій є навантаженість, особливо в умовах військового стану де працівники змушені виконувати багато завдань протягом обмеженого та небезпечного часу. Це може викликати тривожність, відчуття безнадії, а також матеріальні втрати, конфлікт виникає внаслідок протиріччя вимог та порушення принципу єдності управління.

Ефективне управління конфліктами є ключовим фактором для забезпечення стабільного та продуктивного робочого середовища в кав'ярні «Green espresso bar». Щоб всебічно дослідити процес управління конфліктами у кав'ярні «Green espresso bar», необхідно пов'язати причини виникнення конфліктів, їх види та наслідки. Загалом, незалежно від типу конфлікту, місця його виникнення та причин, усі конфлікти мають два основних елементи: змістовну сторону конфлікту (предмет конфлікту, цілі сторін, претензії тощо) та психологічний елемент пов'язані з соціально-психологічними особливостями керівників, їх взаємовідносинами, історичними відносинами розвитку, емоційними реакціями на причини конфліктів.

Відповідно до кожної з причин, охоплених дослідженням, враховувалося детальне пояснення, під час якого працівник міг більш детально розкрити суть обраної в його оцінці причини конфлікту. Детально обговоримо кожен причину:

1) Невдоволення умовами оплати включає: випадки несвоєчасної виплати (затримки виплати заробітної плати), випадки несправедливого нарахування премій і премій працівникам, випадки несправедливої винагороди різних співробітників, з таким же обсягом роботи та кваліфікацією;

2) Невдоволення навантаженням включає: випадки надмірного навантаження працівників без урахування винагороди, протилежні випадки недостатнього навантаження, що впливає на преміальну частину заробітної плати;

3) Невдоволення розподілом обов'язків полягає у виконанні роботи, що не відповідає рівню кваліфікації чи посадовим обов'язкам, перекладанні невиконаних завдань;

4) Незадоволеність обладнанням робочого місця включає неналежний стан робочого обладнання, нездатність виконувати завдання через відсутність окремих елементів процесу.

Незважаючи на те, що всі працівники виконують свої професійні обов'язки, організаційна культура потребує певного вдосконалення стосунків між самими працівниками. Всі розпорядження керівництва виконуються, але додатково в свідомості співробітників має бути відчуття необхідності виконувати накази начальства. В організації кожен виконує свою роботу.

Відповідно до професійних обов'язків, які має кожен працівник досліджуваного підприємства, важливо, щоб кожен виконав своє завдання.

Одним із важливих етапів управління конфліктами в кав'ярні «Green espresso bar» є їх ідентифікація, що передбачає визначення типів конфліктів та їх взаємних зв'язків. Процес ідентифікації є досить складним і, водночас, вкрай необхідним, оскільки за результатами його проведення буде проведено оцінку рівня конфліктів та розроблено методи їх уникнення чи обмеження негативних наслідків.

З отриманих даних можна зробити наступні висновки.

Для зниження рівня конфліктів необхідно впровадити наступні заходи: покращення комунікації між адміністрацією та працівниками, чітке визначення ролей і відповідальностей, забезпечення достатніх ресурсів для виконання завдань, проведення тренінгів з розвитку навичок вирішення конфліктів та побудови командної роботи. Завдяки таким діям, кав'ярня зможе підвищити задоволеність працівників, поліпшити якість обслуговування клієнтів та досягти високих показників ефективності.

## РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1. Методики ефективного управління конфліктами в організації

Конфлікт є невід'ємною частиною нашого життя. Конфлікт впливає на формування нашого характеру і світогляду, він є джерелом нашого розвитку і за умови його конструктивного вирішення, відносин між людьми.

У повсякденному житті конфлікт може виникати у вигляді багатьох явищ – від військових зіткнень і протистоянь різних соціальних груп до конфліктних ситуацій у організації та соціальній сфері. Хоча більшість людей вважають конфлікт негативним явищем, він може зробити нас сильнішими та мудрішими, виховати нашу волю, допомогти нам зрозуміти свої якості та зблизити нас з оточуючими людьми. З іншого боку, на емоційному рівні конфлікт викликає у людини почуття злості та роздратування, що може призвести до депресії. У процесі конфлікту людина покладається на свій егоїзм, не звертаючи уваги на почуття і думки опонента, але з часом втомлюється і намагається якомога швидше завершити конфлікт [21].

Методами удосконалення управління конфліктами в кав'ярні «Green espresso bar» включають в себе вирішення конфліктних ситуацій шляхом діалогу та компромісу. Важливим аспектом є застосування програм профілактики конфліктів в кав'ярні «Green espresso bar», які спрямовані на раннє виявлення та уникнення конфліктних ситуацій. Також для вдосконалення систем управління конфліктами в кав'ярні «Green espresso bar» потрібно проводити тренінги та семінари для керівників і працівників по темі управління конфліктами.

Розробка методів інструкцій та матеріалів з управління конфліктами. Такі методи допоможуть зменшити рівень стресу та психологічного напруження серед працівників кав'ярні. Допоможе збільшити взаєморозуміння та підтримку у колективі.

У процесі вирішення конфліктних ситуацій зростає рівень напруженості, що супроводжується негативними емоціями учасників. У цьому контексті важливо вчасно оцінити загрозову ситуацію і, за необхідності, вжити заходів для її припинення. Врегулювання конфлікту - це процес доведення конфлікту до кінця з будь-якої причини, в результаті якого, обидві сторони конфлікту досягають позитивних чи негативних результатів, або визнають безперспективність продовження конфлікту

Врегулювання конфліктів може відбуватися у таких формах:

- 1) Призупинення конфлікту за різних умов (наприклад, сторони не бажають ескалації, брак часу, непередбачувані обставини, стихійні лиха);
- 2) Врегулювання: вирішення питань, що призвели до виникнення спору;
- 3) Гасіння - тимчасове припинення відкритого конфлікту і перехід його в потенційну фазу, зокрема через вичерпання ресурсів в обох сторін конфлікту, зміну мотивації, появу більш важливих і нагальних питань тощо;
- 4) усунення джерела конфлікту: усунення причини конфлікту, (наприклад, переведення або звільнення конфліктного працівника в інший відділ);
- 5) переростання поточного конфлікту в інший конфлікт (виникнення нового, сильнішого протиріччя) [19].

Критерії ефективного вирішення конфлікту включають - досягнення бажаного результату, усунення конфліктних чинників і максимальне задоволення інтересів учасників конфлікту, що, як правило, вимагає від усіх зацікавлених сторін спільної роботи над пошуком взаємоприйняттого рішення проблеми. Умовою ефективного

вирішення конфліктів є створення і підтримка сприятливого психологічного мікроклімату в групі.

В управлінні конфліктами в кав'ярні «Green espresso bar» слід застосувати наступні методи завершення конфліктів:

1. Примирення – цей метод включає примирення сторін шляхом вибачення, та згоди на співпрацю;
2. Компроміс – це спосіб вирішення конфліктів між різними сторонами, який досягається взаємними поступками;
3. Посередництво – метод включає залучення третьої нейтральної особи, яка допоможе вирішити конфлікт;
4. Уникання – цей метод включає уникнення конфлікту, шляхом ігнорування проблеми;
5. Конфронтація – цей метод передбачає пряме вирішення конфлікту через відверте обговорення, виявлення проблеми та пошук рішення.

Слід підкреслити, що навіть якщо конфлікт вирішується такими методами - це не обов'язково означає, що розв'язується основне протиріччя. Однак є сенс використовувати ці ефективні методи для завершення конфлікту, щоб запобігти подальшій ескалації, посиленню почуття невдоволення і не допустити переростання конфлікту в більш деструктивні форми конфлікту (наприклад, бійки, сварки, війни).

Важливо пам'ятати, що ефективне вирішення конфлікту не тільки дозволяє досягти бажаного результату, але й сприяє збереженню та покращенню стосунків і позитивно впливає на взаєморозуміння. У цьому контексті варто згадати про соціально-психологічні техніки вирішення конфліктів.

Наприклад метод «мозкового штурму» спрямований на колективне генерування ідей щодо особливостей вирішення конфлікту [10]. Для того, щоб отримати максимальну кількість пропозицій за мінімальний проміжок часу, в обговоренні та внесенні пропозицій можуть брати участь усі учасники, зацікавлені у

вирішенні конфлікту. Обговоренню підлягають усі питання, що стосуються умов, причин, сподівань, очікувань, методів і наслідків завершення конфлікту. За результатами обговорення можна обрати найкращу і найбільш конструктивну пропозицію та відстежити ефективність об'єднаних ідей за допомогою матриці результатів мозкового штурму. Другий метод «Обмін позицій» спрямований на висловлення претензії з позиції свого опонента. Цей прийом дає змогу їм «вийти» за межі своїх особистих образ, цілей та інтересів і краще зрозуміти свого опонента. Методом управління конфліктної ситуації є так само створення системи винагороди. Люди, які вносять особливий внесок до досягнення загальних цілей, допомагають іншим групам організації, повинні винагороджуватися подякою, премією, визнанням або підвищенням по службі. Також, для запобігання конфлікту можна розробити методичні плани роботи над попередженням конфліктів, виникаючих за певних умов в кав'ярні «Green espresso bar». Основними методами профілактичної роботи в кав'ярні «Green espresso bar» щодо запобігання конфлікту можна назвати:

- формування навичок безконфліктного спілкування та саморегуляції у складних конфліктних ситуаціях;
- оволодіння знаннями, й навичками розуміння сторін конфлікту, спілкування і усвідомлення власних позицій;
- уникнення особистісної конфліктності та стереотипів поведінки, набуття навичок конструктивної поведінки та прийняття конструктивних рішень.

Ефективне управління персоналом в кав'ярні «Green espresso bar» неможливе без чіткого механізму оцінки економічної і соціальної ефективності управління конфліктами і стресами, що дозволяє встановити реальну ситуацію в організації, виявити слабкі місця і дати рекомендації для її поліпшення.

### **3.2. Рекомендації щодо удосконалення систем управління конфліктами в організації**

На основі результатів нашого дослідження, ми вважаємо за доцільне розробити інноваційну систему управління конфліктами для колективу кав'ярні «Green espresso bar».

Як показало наше дослідження, трудовий колектив кав'ярні має проблеми у сфері вирішення та управління конфліктами. Основними проблемами є:

1. Невідповідна комунікація: недостатній обмін інформацією між працівниками та керівництвом призводить до непорозумінь і конфліктів;
2. Нечітке розподілення обов'язків: невизначеність ролей та відповідальностей спричиняє конфлікти через неясність очікувань;
3. Обмежені ресурси: конкуренція за ресурси, такі як обладнання або робочий час, створює напругу між працівниками;
4. Різниця в цінностях та поглядах: Різні погляди на робочі процеси та обслуговування клієнтів призводять до конфліктів;
5. Відсутність навичок вирішення конфліктів: недостатня підготовка працівників у сфері управління конфліктами ускладнює пошук ефективних рішень.

Для ефективного управління конфліктами в кав'ярні «Green espresso bar» застосовують сучасні методи та підходи до організації процесу, ставлять цілі для власного розвитку, забезпечують професійний розвиток та запобігають конфліктам.

У рамках дослідження ми також провели опитування, щоб визначити основні причини конфліктів серед працівників. Аналіз дослідження виявив випадки необґрунтованого розподілу навантажень на працівників, порушення особистих кордонів та інтересів працівників, нав'язування справ, які не входять до службових обов'язків, а також конфлікту інтересів, чисельність працівників різних поколінь.

Тому, враховуючи результати аналізу, для кав'ярні «Green espresso bar» пропонуємо такі заходи щодо вдосконалення існуючої системи управління конфліктами:

1. Використання медіації з метою врегулювання конфліктів.

Запровадження програм, що сприяють вирішення конфліктів через медіацію. Медіація в організації є потужним інструментом, що сприяє ефективному вирішенню конфліктів та покращенню відносин між співробітниками та партнерами. Застосовувати медіацію можна в будь-який період конфлікту, якщо всі залучені сторони погодяться на це, але все ж таки, найкращим моментом застосування медіації, як свідчить практика, є передконфліктний період, коли вперше виникають певні розбіжності, оскільки чим довше триває суперечка, тим більше шансів, що стосунки між сторонами конфлікту розірвуться;

2. Проведення навчань та тренінгів з управління конфліктами. Організувати навчальні заходи для працівників з метою навчити їх виявляти та вирішувати конфлікти;

3. Колективне святкування днів народжень співробітників, професійних свят. Такий захід зможе надати працівникам кав'ярні «Green espresso bar» дізнатись більше інформації один про одного, зможуть покращити відносини між співробітниками.

Отже, такі заходи допоможуть працівникам кав'ярні «Green espresso bar» покращити систему управління конфліктами в організації та забезпечити гармонійні відносини між співробітниками.

Слід зазначити, серед основних заходів щодо подолання та запобігання конфліктним ситуаціям у кав'ярні «Green espresso bar» можна виокремити:

1) Уникнення та вирішення конфліктів, пов'язаних з організацією робочих процесів: введення чіткого регламенту для кожного етапу процесу, визначення відповідальної особи для кожної стадії, підготовка форм звітності про виконання завдань;

2) Запобігання та вирішення конфліктів, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків: розробка та оновлення посадових інструкцій для кожної посади, введення контролю за виконанням посадових обов'язків та призначення відповідальної особи, організація професійного навчання (навчання методам продажу, роботи з відмовами, подолання конфліктів з клієнтами) [11].

У досліджуваній організації варто враховувати також принципи управління та вирішення конфліктів.

1. Принцип інституалізації конфлікту, тобто встановлення у кав'ярні «Green espresso bar» норм і процедур вирішення конфліктів. Інституціоналізація у кав'ярні «Green espresso bar» повинна включати: заборону застосування насильницьких засобів; обмеження кількості учасників і сфер прояву конфлікту; прийняття всіма сторонами конкретних принципів вирішення конфліктів – організаційно-етичних норм, чітких домовленостей тощо.

2. Застосування легітимізації процедури вирішення конфлікту, тобто визнання всіма можливими сторонами конфлікту серед працівників кав'ярні «Green espresso bar» законності та справедливості конкретної лінії дії.

3. Застосування принципу структурування конфліктуючих груп в кав'ярні «Green espresso bar», надасть визначення складу учасників конфлікту, представників конкуруючих груп, різних центрів групового впливу та їх сили. Важливо знати, з ким можна співпрацювати для вирішення конфлікту та вести переговори та укласти відповідні угоди..

Принципи управління та вирішення конфліктів є важливими аспектами кав'ярні «Green espresso bar». Деякі ключові принципи управління включають комунікацію, делегування, мотивацію персоналу та стратегічне планування. Щодо вирішення конфліктів в кав'ярні «Green espresso bar», важливо встановлювати взаєморозуміння, виявляти причини конфліктів, шукати компромісні рішення та прагнути до взаємовигідних угод.

Для того, щоб розробити ефективний метод управління конфліктом кав'ярні «Green espresso bar» необхідно знати особливості та методи подолання конфліктних ситуацій. Для вирішення конфліктних ситуацій в колективі можливі проведення тренінгів, для цього можна найняти людину яка буде слідкувати за працівниками та допомагати у вирішенні конфліктних ситуацій.

Фахівець з персоналу повинен вміти проводити психологічний аналіз процесу розвитку конфліктної ситуації з урахуванням її сутності, цілей та можливого перебігу – це дасть йому підстави для формулювання висновків, реалізація яких в практиці управління персоналом установи надасть перспективу підтримки в колективі здорового морально клімату та попередження соціально психологічних конфліктів.

Також, для ефективного управління конфліктами в кав'ярні «Green espresso bar», можна запропонувати вдосконалення системи мотивації в організації, як дієвий спосіб підвищення ефективності роботи персоналу в цілому і регулювання рівня конфліктності зокрема. При розробці системи мотивації в організації, необхідно вивчити цінності, мету і мотиваційні очікування працівників підприємства. Є різні типи мотивації персоналу. Наприклад: матеріальна мотивація — це заохочення із застосуванням різноманітних матеріальних благ. Вона може бути грошовою та не грошовою. Саме такий різновид заохочення працівників застосовується найчастіше.

До грошових заохочень відносяться всі типи фінансових відзнак: заробітна платня, премії, надбавки, бонуси. Не грошова матеріальна мотивація – це соціальний пакет, пільги, що отримують працівники компанії, путівки, подарунки, оренда житла. До нематеріальної мотивації відносяться інструменти, що дають можливість створити на роботі психологічно комфортні умови. Наприклад: різноманітні відзнаки працівників (грамоти, подяки), коригування робочого графіка для зручності працівника; • переведення до зручнішого кабінету та багато інших. Нематеріальні методи заохочення можуть бути як індивідуальними, так

і колективними. Мотиваційні заохочування в кав'ярні «Green espresso bar», можуть стати позитивним показником всистемі управління конфліктами.

Заходи щодо удосконалення системи управління конфліктами мають стати запорукою успішного функціонування кав'ярні «Green espresso bar», створення доброзичливої робочої атмосфери в колективі, в якій кожен почуватиметься комфортно та працюватиме на максимальний результат.

Для працівників кав'ярні «Green espresso bar» доцільним є використання стратегій перерозподілу, яка полягає у перерозподілі між учасниками конфлікту та запрошеними експертами як конфліктної ситуації, так і результатів, отриманих в результаті вирішення конфлікту. Варто зазначити, що умовах ринкових відносин колектив стає важливим регулюючим фактором економічного добробуту, його ефективності і продуктивності.

Внутрішні умови діяльності організації досить різноманітні, оскільки на них впливає багато факторів. Уся різноманітність зовнішніх впливів знаходить своє концентроване вираження у ставленні працівників до підприємства, тому важливим моментом є створення сприятливого мікроклімату, зокрема за рахунок раннього виявлення конфліктних ситуацій та попередження або вирішення конфліктів.

Діагностика та управління конфліктами має стати запорукою успішного функціонування компанії, створення доброзичливої робочої атмосфери в колективі, в якій кожен почуватиметься комфортно та працюватиме на максимальний результат.

## ВИСНОВКИ

Актуальність теми. Останнім часом конфлікт є предметом дослідження багатьох вчених. Навіть у сфері лідерської діяльності змінилося ставлення до проблеми виникнення конфліктів, методів їх вирішення та запобігання. Сьогодні тема конфліктних ситуацій стала дуже актуальною в різних сферах життя.

Ми проводимо більшу частину свого життя в суспільстві, а це означає спілкування та взаємодію з іншими людьми. Отже, професійна підготовка сучасного працівника є, з одного боку, психологічною підготовкою до виходу з реальних чи потенційних конфліктних ситуацій, а з іншого – засобом підвищення ефективності управлінської діяльності співробітників і членів колективу, з іншого боку, це засіб попередження особистісних криз.

Метою дослідження було вивчення процесів розвитку та удосконалення механізмів врегулювання конфлікту.

Під час нашого дослідження було досягнуто таких результатів:

- досліджена сутність конфліктів та конфліктних ситуацій в організації. Таким чином, конфлікти в організації виникають через зіткнення інтересів, цілей або цінностей між двома або більше сторонами, що працюють разом. Конфліктні ситуації можуть виникати через обмежені ресурси, невідповідність ролей або завдань, різницю в поглядах та комунікаційні бар'єри. Ефективне управління конфліктами є важливим для підтримання продуктивного робочого середовища та досягнення організаційних цілей.

- розкрита класифікація та причини конфліктів в організації. Конфлікти в організації можна класифікувати за їхньою природою:

1. внутрішньо-особистісні;
2. міжособистісні;
3. групові;
4. міжгрупові

Класифікуються за причинами (інформаційні, структурні, ціннісні, взаємозалежність завдань, конкуренція за ресурси, різниця в цілях і поглядах). Основними причинами конфліктів є погана комунікація, обмежені ресурси, розподіл повноважень і відповідальності, а також особистісні розбіжності.

- виділені методи регулювання конфліктів в організації. Методи регулювання конфліктів включають уникнення, поступки, компроміс, конкуренцію та співпрацю. Уникнення використовується для тимчасового зменшення напруги, поступки - для збереження гармонії, компроміс - для швидкого вирішення, конкуренція - для досягнення власних цілей, а співпраця - для знаходження взаємовигідного рішення. Ефективне вирішення конфліктів вимагає комунікативних навичок, здатності до переговорів та посередництва.

- розглянуто форми і методи управління конфліктами в організації. Ми провели стратегічний аналіз кав'ярні «Green Espresso Bar». Визначено сильні та слабкі сторони, загрози та можливості закладу. Ми прийшли до висновку, що у кав'ярні більше сильних сторін і можливостей. Тому завдяки їм можна мінімізувати загрози і перетворити слабкі сторони на сильні.

- визначені особливості функціонування системи управління конфліктами в організації.

- проведений аналіз системи управління конфліктами в організації, який показав що більшість конфліктів в управлінні виявляються лише після їх наслідків, тобто після їх виникнення, що призводить до ряду негативних явищ. Тому розвиток системи управління досліджуваним підприємством має бути спрямований на розробку та впровадження методів і підходів до управління конфліктами, які дозволять запобігти негативним ефектам або обмежити їх рівень.

- визначені засоби ефективного завершення конфлікту в організації. ми вивчили ефективні практики вдосконалення систем управління конфліктами з прикладу трьох організацій. Спираючись на отримані висновки, ми можемо

запропонувати низку заходів щодо вдосконалення моделі управління конфліктами в кав'ярні «Green espresso bar».

- розроблені рекомендації для профілактики та шляхи усунення конфліктів в організації. Запропоновані методи щодо вдосконалення системи управління організаційними конфліктами забезпечать своєчасне їх виявлення, запобігання та вирішення, що дозволить підвищити ефективність кадрової політики.

Отже, результати дослідження свідчать про необхідність впровадження системних заходів з профілактики конфліктних ситуацій у працівників організації «Green espresso bar», що спрямовані на зменшення впливу конфліктних ситуацій та підвищення рівня їхньої працездатності та задоволеності від роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. №10. С. 5–6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8244> (дата звернення 12.04.2024).
2. Бортнікова М. Г., Петришин Н. Я., Чиркова Ю. Л., Чушак-Голобородько А. М. Концептуальні засади здійснення медіації при реалізації зовнішньоекономічних контрактів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020. №2. С. 35-42. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/c3d34a72-b2a1-4ae1-af99-f6dab7a14898/content> (дата звернення 12.04.2024).
3. Василик А.В., Смалійчук Г.В., Головка А.А. Особливості та профілактика професійного вигорання менеджерів із персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 174–178. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2dd6fe17-f57e-4002-ba00-e1fa05b4118c/content> (дата звернення 11.02.2024).
4. Гарькавець.С.О., Волченко. Л.П. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення. Харків. 2020. 75 с.
5. Голіонко Н.Г., Гновенко Д.О. Медіація як засіб вирішення конфліктів в організації. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції*. К.: КНЕУ, 2022. С. 45-47.
6. Городняк.І.В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Економіка та управління*. 2022. №6. С. 4.
7. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент. Довідник для керівників та консультантів / за ред. Ф. Глазл; пер. з нім. Київ : АДЕФ – Україна. 2020. 528 с.
8. Данилевич. Н.С., Шевчук О.В., Биковець А.Р. Служба управління персоналом – запорука розвитку соціально-відповідальної організації. *Економіка*. 2019. № 1(53). С.91–98. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/164500> (дата звернення 23.01.2024).

9. Дружинін В. В. Введення в теорію конфлікту. Дніпро: Радіо та зв'язок. 2018. 210 с.
10. Іванова. Е.Н. Ефективне спілкування і конфлікти. Луцьк: Експеримент. 2019. 70 с.
11. Кавиліна. Г.К. Конфліктологія. Навчальний посібник. Одеса. Видавництво ТОВ «Лерадрук». 2021. 59 с.
12. Каменщук Т.Д. Конфліктологічна компетентність керівника закладу освіти як психологічний чинник професійного становлення. *Український науково-методичний центр практичної психології і соціальної роботи*. 2020. №4. С. 111-112.
13. Карміна. А.С. Конфліктологія. К.: КНУ ім. Т. Шевченка. 2019. 403 с.
14. Конфліктологія: загальна та юридична / Герасіна та ін. Харків: Право, 2021. 224 с.
15. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. 2020. 36 с. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf> (дата звернення 10.12.2023).
16. Копішинська К. Переваги бізнес-медіації як інструменту управління конфліктами в бізнесі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: III Міжнародна науково-практична конференція*. 2022. С. 64. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/aac4e633-b499-4e55-a6d7-ad21abe0fd96/content> (дата звернення 23.01.2024).
17. Корепанова К. О. Методичні засади управління конфліктами в організації. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 292-293.
18. Кочерга, А., Бондар-Підгурська. О. Формування класифікації конфліктів як інструменту менеджменту промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 5. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-3> (дата звернення 07.04.2024).

- 19.. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. *Персонал*. 2021. № 4–5. С. 101–103.
20. Лінчевський Е.Е. Майстерність управлінського спілкування: керівник в повсякденних контактах і конфліктах. К.: Мова. 2020. 321 с.
21. Леонов О.О., Леонова Т.М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. С. 2. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11> (дата звернення 13.03.2024).
22. Лопушняк Г.С., Галушка О.П. Теоретичні засади оцінювання персоналу у сфері публічного управління. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності виклики, шляхи розвитку: зб. Матеріалів між нар.наук. - практ. Конф., м. Київ, 11-12 листопада 2020р. КНЕУ. Київ. 2020. С. 196 – 199. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35122/sts\\_11\\_20\\_44.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35122/sts_11_20_44.pdf?sequence=1&isAllowed=y). (дата звернення 11.02.2024).*
23. Овчарук. О.М. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*. 2021. №16. С. 72-73.
24. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / за ред. К. Б. Наровської. К.: В. Захаренко, 2019. 24 с. URL: [http://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni\\_zasady\\_NBNM/NAMU\\_Osnovni\\_Zasady\\_NBNM.pdf](http://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni_zasady_NBNM/NAMU_Osnovni_Zasady_NBNM.pdf) (дата звернення 27.02.2024).
25. Островська О.А. Медіація як альтернативний спосіб урегулювання конфліктів та консалтингова послуга. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 34-38.
26. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
27. Психологія і етика ділового спілкування: Підручник для вузів / за ред.. В. М. Лавриненко. К.: Культура і спорт, 2018. 86 с.
28. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. К.: Мова. 2019. 475 с.

29. Романова О. С. Менеджмент організації. К.: Енергія, 2018. 314 с.
30. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. № 47. 2020. С. 103-104. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47\\_2020\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/21.pdf) (дата звернення 09.11.2023).
31. Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації. Київ: Ваїте, 2021. 182 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Тест на визначення типу темпераменту

1. Дуже часто у вас з'являється бажання відчувати нові враження?
  - o Так
  - o Ні
2. Частіш за все ви відчуваєте потребу у друзях, які заряджають оптимізмом, підтримують та співчують?
  - o Так
  - o Ні
3. Ви становите загрозу оточуючим?
  - o Так
  - o Ні
4. Вам важко відмовитися від своїх планів та намірів?
  - o Так
  - o Ні
5. Ви приймаєте рішення без поспіху, ґрунтовно все обміркувавши та зваживши?
  - o Так
  - o Ні
6. Ви виконуєте свої обіцянки, чого б вам це не коштувало?
  - o Так
  - o Ні
7. Ви страждаєте перепадами настрою?
  - o Так
  - o Ні
8. Ви говорите та дієте без затримок, не витрачаючи часу на довгі роздуми?
  - o Так

Ні

9. Ви відчуваєте себе нещасним без вагомих на те причин?

Так

Ні

10. Ви відчуваєте збентеження, розмовляючи з об'єктом своєї симпатії?

Так

Ні

11. Розсердивши, вас можливо вивести із себе?

Так

Ні

12. Ви часто жалкуєте про сказане та скоєне?

Так

Ні

13. Ви любляете перебувати в колективі?

Так

Ні

14. Іноді сповнені енергії й можете «гори звернути», а часом відчуваєте повний занепад сил?

Так

Ні

15. У вас небагато друзів, але відносини з ними близькі та побудовані на довірі?

Так

Ні

16. На крик відповісте тим же, не соромлячись?

Так

Ні

17. Ви страждаєте від почуття провини?

Так

Ні

18. Всі ваші звички приносять лише користь?

Так

Ні

19. Іноді віддаєте волю почуттям та вирушаєте веселитися у галасливу компанію?

Так

Ні

20. Після завершення справи думками до неї повертаєтесь, вважаючи, що можна було би зробити краще?

Так

Ні

21. У новій компанії ви відчуваєтеся як «риба у воді»?

Так

Ні

22. Ви любляете поширювати плітки?

Так

Ні

23. У вас бувають приступи тривоги?

Так

Ні

24. Вам до вподоби робота, що вимагає швидкого ритму виконання завдань?

Так

Ні

25. Чи легко Ви відкриваєтесь незнайомі людині?

Так

Ні

26. Чи сумуєте Ви за моментами з минулого?

Так

Ні

27. Чи часто Ви запізнюєтесь?

Так

Ні

28. Чи є у Вашому оточенні люди, які Вас дратують?

Так

Ні

29. Ви впевнені у собі?

Так

Ні

30. Чи насміхаєтесь Ви над кимось?

Так

Ні

## Тест «Стійкість до стресу»

## Бланк для відповідей

№	Питання	Рідко	Іноді	Часто
1.	Я думаю, що мене недооцінюють у колективі	1	2	3
2.	Я намагаюся працювати, навіть якщо буваю не цілком здоровим	1	2	3
3.	Я постійно переживаю за якість своєї роботи	1	2	3
4.	Я буваю налаштованим агресивно	1	2	3
5.	Я не терплю критики на свою адресу	1	2	3
6.	Я буваю роздратованим	1	2	3
7.	Я стараюся стати лідером там, де це можливо	1	2	3
8.	Мене вважають людиною наполегливою	1	2	3
9.	Я страждаю від безсоння	1	2	3
10.	Своїм недругам я можу дати відсіч	1	2	3
11.	Я емоційно і хворобливо переживаю неприємності	1	2	3
12.	У мене бракує часу для відпочинку	1	2	3
13.	У мене виникають конфліктні ситуації	1	2	3
14.	Мені бракує часу, щоб зайнятися улюбленою справою	1	2	3
15.	Я все роблю швидко	1	2	3

## Тест на визначення причин конфліктних ситуацій.

1. Чи вважаєте Ви себе конфліктною особистістю?
  - o Так
  - o Ні
2. Як часто трапляються конфлікти у Вашому колективі?
  - o Рідко
  - o Інколи
  - o Часто
3. З ким найчастіше Ви конфліктуєте?
  - o Адміністрація закладу
  - o Колеги
4. Недостатнє матеріальне забезпечення стає причиною виникнення конфліктів?
  - o Ні
  - o Так
5. Чи конфліктуєте Ви через нераціональний розподіл навантаження?
  - o Ні
  - o Так
6. Нав'язування справ, які не входять в коло Ваших обов'язків є причиною виникнення конфліктів у колективі?
  - o Так
  - o Ні
7. Чи виникають у Вас конфлікти з колегами-представниками інших поколінь?
  - o Так
  - o Ні
8. Які конфлікти найчастіше відбуваються у Вашому колективі?
  - o міжгрупові

о міжособистісні

9. Чи знаєте Ви якими документами регулюються конфлікти у Вашому закладі?

о Так

о Ні

10. Чи бере участь керівник Вашого закладу у процесі вирішення конфліктних ситуацій?

о Так

о Ні



Ім'я користувача:  
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:  
**1016314069**

Дата перевірки:  
**03.06.2024 11:54:59 EEST**

Тип перевірки:  
**Doc vs Internet + Library**

Дата звіту:  
**03.06.2024 14:05:17 EEST**

ID користувача:  
**100005733**

Назва документа: КБР\_Тепіч\_плагіат

Кількість сторінок: **46** Кількість слів: **9594** Кількість символів: **76203** Розмір файлу: **182.48 KB** ID файлу: **1016111273**

## 21% Схожість

Найбільша схожість: 3.15% з Інтернет-джерелом (<https://uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/31879>)



## 0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнене
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

