

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШЕВЧЕНКО ВОЛОДИМИР ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор

_____ О.А. Дороніна
«___» _____ 2024 р.

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Панченко І.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄТКС / за національного шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2024

АНОТАЦІЯ

Шевченко В.О. Управління конфліктами в системі менеджменту персоналу компанії. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота присвячена дослідженню актуальних питань управління конфліктами в системі менеджменту персоналу компанії. В ході проведеного теоретичного аналізу визначено основні причини виникнення конфліктів у колективах, розглянуто типи конфліктів та їх вплив на робочий процес. Здійснено огляд сучасних підходів до діагностики та управління конфліктами.

Практична частина роботи базується на аналізі конкретної компанії, де проведено дослідження внутрішніх конфліктів і запропоновано комплекс заходів для їх ефективного вирішення. Розроблено рекомендації щодо впровадження системи раннього виявлення конфліктів, підвищення комунікативних навичок працівників та розвитку корпоративної культури.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, менеджмент персоналу, корпоративна культура, система виявлення конфліктів.

51 с., 5 табл., 5 рис., 27 джерел.

ABSTRACT

Shevchenko V.O. Conflict management in employee management system of the company. Specialty 073 Management, Educational program «Management». Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The qualification (bachelor's) work is devoted to the research of current issues of conflict management in the company's personnel management system. In the course of the conducted theoretical analysis, the main causes of conflicts in teams were determined, the types of conflicts and their impact on the work process were considered. A review of modern approaches to diagnosis and conflict management was carried out.

The practical part of the work is based on the analysis of a specific company, where a study of internal conflicts was conducted and a set of measures was proposed for their effective resolution. Recommendations have been developed for the implementation of a system for early detection of conflicts, improvement of communication skills of employees and development of corporate culture.

Keywords: conflict, conflict management, personnel management, corporate culture, conflict detection system.

51 p., 5 tabl., 5 fig., 27 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ.....	7
1.1 Сутність, типологія та основні причини виникнення конфліктів в трудовій сфері.....	7
1.2 Наукові підходи щодо дослідження ролі конфліктів в управлінні організацією	12
1.3 Теоретико-організаційні засади управління конфліктами в системі менеджменту персоналу компанії	15
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОМПАНІЇ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	18
2.1 Характеристика діяльності та економічних показників компанії.....	18
2.2 Аналіз структури управління та кадрового потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна»	24
2.3 Особливості кадрової політики та управління конфліктами в компанії ..	29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»	33
3.1 Рекомендації щодо покращення управління конфліктами в системі менеджменту персоналу компанії	33
3.2. Пропозиції щодо покращення управління конфліктами в ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах війни.....	40
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні системи управління персоналом зазнали значної еволюції, де однією з ключових складових стало управління конфліктами. Це важливий елемент, що може значно вплинути на загальну ефективність управління підприємством. Виникає необхідність у постійному моніторингу та аналізі цієї системи для забезпечення ефективного функціонування організації.

У сучасному бізнес-середовищі всі організації стикаються з різноманітними конфліктами, що можуть негативно впливати на продуктивність праці, моральний стан та функціональну співпрацю співробітників. Конфлікти можуть виникати через відмінності в цінностях, інтересах, ролях та стилях комунікації між працівниками. Без належного управління ці конфлікти здатні дестабілізувати робочий процес і завдати шкоди репутації організації. Тому важливо розробляти ефективні стратегії управління конфліктами для забезпечення гармонійної роботи та досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, розуміння природи, джерел та впливу конфліктів на організацію є важливим завданням для менеджменту будь-якого підприємства. Адже від ефективного управління конфліктами залежить не лише збереження продуктивності та морального стану співробітників, а й загальна конкурентоспроможність компанії. Крім того, успішне вирішення конфліктних ситуацій може трансформувати їх у джерело креативного потенціалу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей і зміцненню позицій організації на ринку.

Аналіз і дослідження проблеми управління конфліктами набувають особливої актуальності та потребують удосконалення наявних наукових напрацювань у цій сфері. Наразі існує значний обсяг наукових праць, присвячених цій темі, зокрема важливо відзначити праці таких дослідників як М.І. Дзямулич, Ю.О. Чалюк, Т.О. Шматковська та Б.А. Погріщук.

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є дослідження особливостей управління конфліктами в системі менеджменту персоналу компанії і розробка пропозицій щодо покращення цього процесу.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовані наступні **завдання** дослідження:

дослідити теоретичну сутність поняття «трудовий конфлікт» та його складові;

систематизувати основні наукові підходи до дослідження конфліктів;

визначити теоретико-організаційні засади управління конфліктами в системі менеджменту персоналу компанії;

проаналізувати систему кадрового менеджменту та підсистему управління конфліктами на прикладі конкретної компанії;

визначити шляхи покращення процесу управління конфліктами в компанії

розробити комплекс організаційно-практичних пропозицій щодо поліпшення управління конфліктами в компанії в умовах війни.

Об'єктом дослідження є діяльність, персонал та система кадрового менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Предметом дослідження є принципи, методи та підходи які застосовуються ТОВ «Агрона Фрут Україна» для управління конфліктами.

Теоретико-практичне значення отриманих результатів полягає у розробці комплексу теоретико-практичних та організаційних пропозицій щодо управління конфліктами в системі менеджменту персоналу компанії.

Структура роботи. Представлена кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних посилань. Обсяг роботи – 51 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність, типологія та основні причини виникнення конфліктів в трудовій сфері

На сьогоднішній день актуальним питанням для дослідження в рамках управління організаціями є трудовий конфлікт. У загальному вигляді під трудовим конфліктом розуміють протиріччя організаційно-трудова відносин, що набуває характеру прямих соціальних зіткнень між індивідами та групами працівників [1].

У сучасних концепціях конфлікт-менеджменту зазначено велику кількість причин конфліктів, які групують на загальні та приватні. Перші виявляються практично у всіх конфліктах, другі пов'язані зі специфікою конкретного виду конфлікту.

До загальних причин конфлікту зараховують:

1. Соціально-політичні та економічні, зумовлені соціально-політичною та економічною ситуацією в державі;
2. Соціально-демографічні, що відображають відмінності в установах та мотивах людей різної статі, віку, статусу тощо;
3. Соціально-психологічні, що розкривають соціально-психологічні явища у соціальних групах, а також групові мотиви, лідерство, колективні думки та настрої;
4. Індивідуально-психологічні, пов'язані з індивідуальними психологічними характеристиками особистості.

До окремих причин прийнято відносити порушення службової етики, незадоволеність умовами праці, обмеженість ресурсів, недотримання трудового законодавства.

На сьогоднішній день вкрай важливим для результативного функціонування організації є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Оскільки саме соціально-психологічний клімат демонструє, наскільки задоволені працівники різними чинниками життя колективу, відбиває стан взаємовідносин у межах трудового колективу.

Кожен трудовий конфлікт має неповторний характер, у зв'язку з чим немає можливості передбачити раціональний шлях виходу з нього. Проте низка вчених у галузі психології, соціології, конфліктології, менеджменту сформували кілька основних способів вирішення трудових конфліктів, які можна зарахувати до універсальних (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Способи вирішення міжособистісних конфліктів у трудовій діяльності [2]

Спосіб вирішення конфліктів	Сутність способу
Уникнення, ухилення	- не брати на себе відповідальність за вирішення проблеми; -заперечувати наявність конфлікту; - Вважати конфлікт марним; -Не потрапляти в ситуації, що провокують конфлікт.
Примус, протиборство	- наполягти своєму; - Застосувати владу (менеджер-підлеглий); - Посісти жорстку позицію.
Згладжування, поступливість	- збереження добрих відносин; -згладжування розбіжностей; -підтримати іншого.
Компроміс	- пошук рішень, що задовольняють інтереси обох сторін; -Врегулювання розбіжностей; -вести переговори.
Конфронтація	- обговорення проблеми за участю максимальної кількості учасників; -винесення проблеми на загальний огляд; - Відверте спілкування.

М. Литвак представив власний підхід до поведінки у конфліктній ситуації – техніку «психологічне айкідо», що дозволяє припинити конфлікт ще до його початку [3]. Головний його прийом - амортизація, тобто негайна згода з доводами партнера, хоч би якими вони були. Цей прийом абсолютно

універсальний. Автор техніки поділив цей прийом на три види: безпосередня амортизація, відставлена амортизація, профілактична амортизація.

Безпосередня амортизація вдала в тому випадку, коли вам явно лестять, запрошують до співпраці або намагаються образити, розкритикувати, слід погодитись. У цьому випадку згода з компліментом дозволить виглядати гідно в будь-якому випадку: якщо запрошення до співпраці є справжнім, то ви заощаджуєте час, інакше ваш співрозмовник сам уникне розмови.

Відставлена амортизація застосовна, коли співрозмовники, захоплені емоціями, що неспроможні адекватно оцінити ситуацію, своє поведінка чи поведінка колеги. Кожен чує тільки себе і намагається відстояти свою точку зору, що не може спричинити позитивний результат. З позиції психологічного айкідо важливо зупинити розмову, піти в інше місце, сісти і в письмовій формі висловити, що розсердило, засмутило, про що шкодуєте і т.д.

Профілактична амортизація використовується у випадку, коли конфлікти йдуть за одним і тим же сценарієм, закиди однотипні, і ви точно знаєте, що почувете.

На сьогоднішній день на практиці конфлікт-менеджменту сформульовані і правила запобігання трудовим конфліктам:

1. Соціальна дистанція відображає рівень соціально-психологічної сумісності, близькості чи віддаленості між людьми. Цей концепт дозволяє зрозуміти, як різні групи взаємодіють одна з одною, впливаючи на сприйняття і поведінку в соціальних контекстах. Соціальна дистанція може змінюватися залежно від культурних, економічних та соціальних факторів, формуючи бар'єри або, навпаки, сприяючи зближенню людей. В одних ситуаціях вона ледь помітна, за іншими її довжина зростає до "стайєрської" і навіть "марафонської". Необхідно прагнути до того, щоб рівень психологічної близькості будь-коли був, досягнуто, щоб залишалася можливість руху, залишилося простір, у якому можна зближуватися.

2. "Правило: чим більше взаємної зацікавленості між партнерами по спілкуванню, чим різноманітніші їхні інтереси і чим більше ці інтереси

збігаються, тим значніший ресурс для співпраці і тим менше ймовірність виникнення конфліктів.

3. "Правило згладжування". "Згладжувач" намагається приховати ознаки конфлікту і жорстокості, звертаючись до потреби солідарності. Тим самим стає можливим погасити прагнення конфліктного зіткнення в іншу людину.

4. Метод соціальної демонстрації, що виключається. Виключення довільного чи мимовільного підкреслення відмінностей між партнерами зі спілкування дозволяє виключити приводи для міжособистісних конфліктів, що підвищує шанси на конструктивну співпрацю з оточуючими.

Профілактика трудової діяльності, спрямована на розвиток інтелектуальної та комунікативної культури фірми (державної структури) та поширення цих норм у корпоративній культурі організацій, сприяє запобіганню конфліктів.

Вирішення конфліктної ситуації, запобігання або її недопущення сильно залежить від характеру, темпераменту та особистості людини. Науковці виділяють загальні характеристики та основні типи конфліктних особистостей, які провокують або посилюють конфліктні відносини (див. таблицю 1.2) [1].

Таблиця 1.2 – Основні типи особистостей, що спричиняють конфлікти

Тип конфліктної особистості	Характеристика особливостей поведінки
Демонстративний	хоче бути у центрі уваги (будь-якими шляхами); виражена емоційно-імпульсивна поведінка; погано планує свою діяльність; уникає ретельної, систематичної роботи; часто стає джерелом суперечок.
Ригідний підозрілий	має підвищену самооцінку; прямолінійний і негнучкий; дуже уразливий.
Некерований імпульсивний	погано контролює себе; поведінка непередбачувана; часто веде себе зухвало та агресивно; у своїх невдачах любить звинувачувати інших.
Надточний	пред'являє підвищені вимоги себе; дуже вимогливий до оточуючих; має підвищену тривожність.
Безконфліктний	має легку навіюваність; характерна деяка непослідовність поведінки; залежить від думки лідерів; не замислюється над наслідками вчинків.

Виявивши типи конфліктних особистостей та особливості їхньої поведінки можна підібрати до кожного окремих підхід, який допоможе керівнику не лише запобігти конфліктній ситуації, а й спрямувати емоції та характер співробітника у потрібне русло. Приклади індивідуального підходу до вирішення конфліктів можуть бути наступними:

людині з демонстративним типом особистості слід якнайчастіше робити компліменти;

людині з ригідним типом конфліктної особистості краще давати завдання, які пов'язані з гнучкою поведінкою;

людина з некерованим типом характеризується передбачуваністю, тому добре вивчивши поведінку людини, можна вчасно запобігти конфліктній ситуації;

людині з надточним типом рекомендують давати такі завдання, де вони зможуть проявити свою відповідальність, тим самим почуватися потрібним;

людина з безконфліктним типом особистості вимагає від керівника або колег обережності у відносинах;

людей з цілеспрямовано конфліктним типом особистості необхідно зробити своїми прихильниками та спрямовувати їх таланти у потрібне для менеджменту русло.

Таким чином, головний аспект динаміки мирного вирішення конфлікту полягає у знаходженні пунктів згоди (компромісу), введенні його в конструктивні рамки та налагодженні переговорного процесу. На сучасному етапі розвитку суспільства конструктивний діалог і техніка ведення переговорів є найслабшим місцем на всіх рівнях. Перехід до ринково регульованої економіки та демократичної правової держави неможливий без встановлення балансу інтересів і переговорів, які є найважливішою складовою цього процесу вирішення різноманітних конфліктів.

1.2 Наукові підходи щодо дослідження ролі конфліктів в управлінні організацією

Існує кілька точок зору про роль конфлікту в організації. Одні припускають, що конфлікту слід уникати, оскільки свідчить про збоїх у роботі групи. Такий підхід називається традиційним. Інші стверджують, що конфлікт не тільки може бути рушійною силою для успішної та ефективної роботи групи, але і є її необхідною умовою. Така думка позначена як інтеракціоністська. Сучасні дослідження показують, що не потрібно заохочувати «хороші» конфлікти або уникати «поганих» конфліктів, найбільш важливо продуктивно вирішувати конфлікти, що виникають. Іншими словами, важливо вміти керувати конфліктом [23].

На рисунку 1.1 подано порівняння традиційного та інтеракціоністського підходів до конфліктів в організації.

Традиційний погляд на організаційний конфлікт є найбільш раннім. Його вперше було розроблено наприкінці 1930-х і на початку 1940-х років із найбільш лінійним і простим підходом до конфлікту. Відповідно до традиційної точки зору, будь-який конфлікт в організації є відверто поганим, негативним і шкідливим.

Традиційна точка зору - це ранній підхід до конфлікту, який припускав, що всі конфлікти погані і їх слід уникати. Конфлікт розглядався негативно та обговорювався з такими термінами, як насильство, руйнування та ірраціональність, щоб посилити його негативний зміст.

Конфлікт мав дисфункціональний результат; результатом поганої комунікації, відсутності прозорості та довіри між людьми, а також неспроможності менеджерів реагувати на потреби та прагнення своїх працівників.

Погляд на те, що всі конфлікти є негативними, безперечно, пропонує простий підхід до розгляду поведінки людей, які породжують конфлікт.

Потрібно звернути увагу на причини конфлікту, проаналізувавши їх і вжити заходів для виправлення цих збоїв на користь групи та ефективності організації.

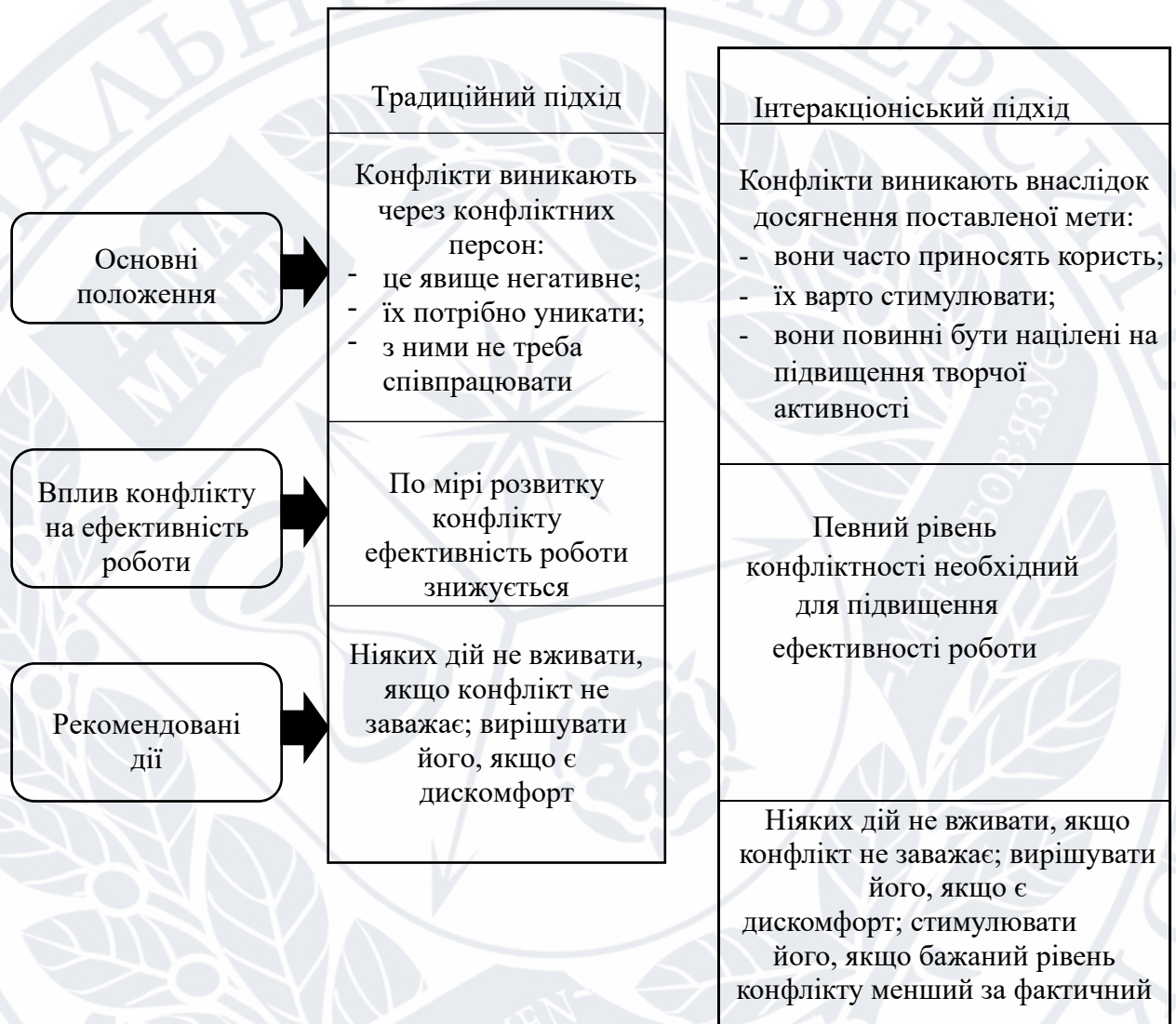


Рисунок 1.1 – Традиційний та інтеракціоніський підходи до конфліктів в організації [10]

Традиційний погляд на конфлікт надовго втратив прихильність, оскільки вчені та академіки усвідомили, що за деяких обставин конфлікту неможливо уникнути.

З часом і подальшими дослідженнями в області організаційної поведінки люди почали сприймати конфлікт як невід'ємний і певною мірою позитивний аспект. Інтеракціоністський погляд на організаційний конфлікт розширює цю концепцію.

У той час як людські стосунки розглядають загальноприйнятий організаційний конфлікт як важливу частину, інтеракціоністський погляд на організаційний конфлікт просуває цю концепцію на крок далі.

Це означає, що постійний мінімальний рівень конфлікту є необхідним і корисним для групи. З точки зору інтеракціоністів, організація або група без конфлікту, швидше за все, стане статичною, нереагуючою, негнучкою та непристосованою. Він стверджує, що мінімальний рівень конфлікту корисний для групи, оскільки він підтримує певний рівень творчості, самооцінки та конкуренції серед індивідів. Усе це призводить до підвищення продуктивності групи, більш креативних рішень проблем і кращих результатів [23].

Слід пам'ятати, що навіть інтеракціоністська точка зору не стверджує, що кожен тип конфлікту є корисним і здоровим. У ньому чітко зазначено, що групі допомагають лише функціональні та конструктивні форми конфлікту, тоді як дисфункціональних чи деструктивних форм конфлікту слід уникати.

Інтеракціоністська точка зору вказує на те, що конфлікт є не тільки заохочувальною силою в групі, але й абсолютною необхідністю для ефективної роботи групи.

У той час як людські стосунки сприймають конфлікт як прийнятний, інтеракціоністський погляд заохочує конфлікти, тому що гармонійна, мирна, спокійна та кооперативна група схильна ставати статичною апатичністю та не реагувати на потреби змін в інноваціях.

Отже, основний внесок інтеракціоністського погляду полягає в тому, щоб заохочувати лідерів груп підтримувати постійний мінімальний рівень конфлікту, достатній для того, щоб утримувати групу життєздатною, самокритичною та натхненною [8].

Традиційне бачення конфлікту почало змінюватися, оскільки дослідники організації, поведінки та автори менеджменту почали визначати причини організаційного конфлікту незалежно від помилок керівництва, а також почали визнаватися переваги ефективного керованого конфлікту.

Сучасна точка зору, яку також називають інтеракціоністською точкою зору, полягає в тому, що конфлікт в організаціях неминучий і навіть необхідний, незалежно від того, як організації створені та як працюють. Ця точка зору говорить, що деякі конфлікти є дисфункціональними; це може завдати шкоди окремим особам і перешкодити досягненню цілей організації. Але деякі конфлікти також можуть бути функціональними, оскільки це може зробити організації ефективнішими. Конфлікт може призвести до пошуку рішень. Таким чином, це інструмент організаційних інновацій і змін.

1.3 Теоретико-організаційні засади управління конфліктами в системі менеджменту персоналу компанії

У сучасних умовах динамічного розвитку управлінських систем зростає значення управління конфліктами як спеціалізованого компонента менеджменту персоналу. Міжособистісні взаємодії в робочому середовищі можуть спричиняти конфлікти як між окремими працівниками, так і між підрозділами підприємства. Виявлення і управління конфліктами є важливою проблемою, оскільки невирішені конфлікти можуть знижувати продуктивність праці, підвищувати плинність кадрів і негативно впливати на організаційну культуру.

Важливим викликом для менеджменту є забезпечення балансу між інтересами працівників і стратегічними цілями організації, враховуючи гендерні та культурні аспекти при вирішенні конфліктів. Розвиток навичок управління конфліктами серед керівників і працівників, створення ефективних механізмів комунікації та впровадження спеціалізованих конфліктологічних програм є ключовими для попередження та розв'язання конфліктів.

Системний підхід в управлінні конфліктами.

Системний підхід розглядає конфлікти як складну мережу взаємопов'язаних частин, де рішення в одному елементі можуть впливати на інші. Це вимагає аналізу конфліктів у контексті всієї організації, враховуючи різні управлінські рівні та структурні підрозділи. Системний підхід дозволяє ідентифікувати причини конфліктів та їх взаємозв'язок з іншими процесами, такими як комунікація, корпоративна культура, стратегія та структура організації.

Процес управління конфліктами включає в себе ряд етапів.

Виявлення конфліктів: Необхідно виявляти навіть латентні або приховані конфлікти, використовуючи системи моніторингу та відкритого спілкування.

Аналіз конфліктів: Визначення причин конфліктів та їх впливу на різні аспекти функціонування організації.

Розробка стратегії: Визначення цілей вирішення конфлікту, вибір методів та інструментів, створення плану дій.

Впровадження стратегії: Реалізація запланованих заходів, взаємодія з усіма сторонами конфлікту, моніторинг виконання плану.

Оцінка результатів: Аналіз ефективності застосованих стратегій і впровадження корекційних заходів.

До поширених методів управління конфліктами в компанії можна віднести наступні:

конфліктологічні програми: розробка і впровадження програм, навчання працівників навичкам вирішення конфліктів;

медіація: залучення незалежного медіатора для допомоги у вирішенні конфліктів;

комунікативні технології: розвиток навичок ефективної комунікації для уникнення непорозумінь;

аналіз причин конфлікту: вивчення факторів і причин конфліктів для формування стратегій вирішення;

превентивні заходи: розробка стратегій і політик для попередження конфліктів;

альтернативні методи: арбітраж, колективне обговорення, неформальне вирішення спорів;

технологічні рішення: використання програмних продуктів для моніторингу та управління конфліктами.

У підсумку можемо сказати, що управління конфліктами є ключовим фактором успішного менеджменту персоналу. Ефективне управління конфліктами сприяє досягненню стратегічних цілей і забезпеченню стабільності організації. Найефективнішими методами управління конфліктами є комунікативні технології, медіація та конфліктологічні тренінги, які забезпечують найкраще вирішення конфліктних ситуацій та стимулюють інновації і розвиток.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОМПАНІЇ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1 Характеристика діяльності та економічних показників компанії

Об'єктом аналізу в роботі обрано ТОВ «Агрона Фрут Україна». Досліджуване підприємство створено в 1997 році як спільне українсько-австрійське підприємство. Форма власності – приватна.

У 1998 р. підприємство придбало територію, де працює нині, та змонтувало виробничу лінію ASK, що допомогло виробити 700 т концентрованого яблучного соку, а в 1999 р. досягли 5100 т. У 2000 р. введена в експлуатацію нова лінія глибокої заморозки, яка дозволяє тривалий час зберігати ягоди і соки. Також цього року розпочато вирощування 25 га полуниці, яке наступного року дозволило розширити виробничі потужності з переробки плодово-ягідної продукції. У 2001 р. підприємство придбало ще 10 га виробничих територій. 2002 р. відзначився введенням першого пастеризатора та початком виробництва фруктових наповнювачів. У 2003 р. створено лінію контролю сортування ягід і розширено потужності лабораторії. У 2004 змонтовано лінію пюре та введено в експлуатацію артезіанську свердловину. У 2005 р. масштаб виробництва зріс до 1200 т/добу. Цього року також введено установку для очистки, сортування й калібрування ягід і фруктів Tegra. 2006 р. відзначився реорганізацією та применшуванням підприємства на ТОВ «Агрона Фрут Україна» [14].

Товариство входить до концерну «AGRANAGroup». Діяльність товариства здійснюється на основі Статуту.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» спеціалізується на переробці ягід і фруктів і включає повний цикл робіт з їх переробки і випуску готової продукції.

Основний вид економічної діяльності: 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів та овочів.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» реалізує продукцію на внутрішньому і зовнішньому ринку. Підприємство не є монополістом.

Основними конкурентами по заморожуванню ягід є: ТОВ «ЕКО-СФЕРА», ТОВ «Тотал», ТОВ «Роздольне», ПАТ «Житомирський маслозавод», ТОВ Тернопільський завод швидкозаморожених продуктів, ТМ «Рудь», ПП «Агропереробка», ТОВ «Арті», ТМ «Шеф-Кухар», ТМ «АЖУР», ТОВ «Українська Ягода» та інші. Серед виробників соків конкурентами є: Компанія «PepsiCo», СП «ВітмаркУкраїна»; Galicia і Компанія Кока-Кола.

Найбільшими експортерами даної продукції в 2022 р. були Бразилія, Іспанія, Нідерланди, Німеччина, Польща та Бельгія.

Проаналізуємо основні показники економічної діяльності підприємства.

Активи являють собою виробничі та фінансові ресурси у різних видах, які використовуються у процесі здійснення господарської діяльності підприємства. На досліджуваному підприємстві вони формуються для конкретних цілей і залежать від обсягів та номенклатури продукції, товарів та послуг, що надає підприємство, складу і структури основних фондів і характеризують величину його економічного потенціалу.

За даними аналізу активів підприємства, спостерігаємо, що на кінець 2022 р. вартість майна підприємства становить 58540 тис. грн, що на 30831 тис. грн або 111,3 % більше 2018 р. У 2022 р. в загальній вартості майна найбільшу частку становлять необоротні активи. За п'ять років рік їх вартість зросла на 21610 тис. грн або 135,1 %.

Питома вага необоротних активів зменшилась на 6,4 в.п. Вартість оборотних активів за 2018-2022 рр. зросла на 9221 тис. грн. Так, у 2022 році їх вартість становить 20929 тис. грн (35,8 % від суми активів), а у 2018 р. 11708 тис. грн (42,3 % від суми активів). Найбільшу питому вагу у складі оборотних активів становлять запаси: у 2018 р. – 34,2 %, у 2022 р. – 30,9 %.

Найменшу питому вагу в складі запасів у 2018 році мають витрати на майбутні періоди та інші оборотні активи (0,1 % та 0,2 % відповідно). У 2022

році ситуація має інший вигляд: найменшу питому вагу в складі запасів має дебіторська заборгованість за виданими авансами – 0,03 % (рис. 2.2).

Розрахуємо показник зростання майна (Кпм) досліджуваного підприємства за формулою:

$$K_{пм} = (A1 - A0) / A0 \quad (2.1)$$

де $A1$, $A0$ - середня вартість активів (майна) за звітний та базовий періоди.

Отже, за 2020-2023 рр. коефіцієнт приросту майна становить: $K_{пм} = 58540 - 27709 / 27709 = 1,113$.

Далі проаналізуємо показники мобільності майна підприємства, співвідношення динаміки оборотних і необоротних активів та показники мобільності оборотних активів. Отже, коефіцієнт мобільності майна досліджуваного підприємства розраховуємо за формулою:

$$K_{моб.} = ЧМ : ОА \quad (2.2)$$

де: $ЧМ$ – найбільш мобільна частка майна;

$ОА$ - вартість оборотних активів.

Отримано наступні значення:

$$K_{моб. 2018} = 9483 / 11708 = 0,8099$$

$$K_{моб. 2019} = 12430 / 14944 = 0,8318$$

$$K_{моб. 2020} = 12480 / 15315 = 0,8149$$

$$K_{моб. 2021} = 8448 / 10861 = 0,7778$$

$$K_{моб. 2022} = 18090 / 20929 = 0,8643$$

Збільшення визначених коефіцієнтів у 2022 р. в порівнянні з попередніми роками свідчить про тенденцію прискорення оборотності майнових засобів досліджуваного підприємства.

Далі проаналізуємо склад та динаміку пасивів суб'єкту дослідження за 2020-2023 рр.

За результатами проведеного аналізу складу джерел формування майна підприємства, власний капітал має тенденцію до збільшення: з 23500 тис. грн

у 2020 р. до 31631 тис. грн у 2023 р. Це сталося за рахунок збільшення вартості основних засобів підприємств.

Поточні зобов'язання та забезпечення, навпаки, мають тенденцію до зменшення. У 2020 році поточні зобов'язання підприємства становили 55,8 %, а в 2023 році – 52 % структури капіталу підприємства.

Спостерігається значне зростання поточної кредиторської заборгованості підприємства в період з 2020 по 2023 роки. У 2023 році цей показник становить 4009 тис. грн, тоді як у 2020 році він складав 434 тис. грн. Серед поточних зобов'язань та забезпечень найбільшу частку займають короткострокові кредити банків: у 2020 році – 43,4 %, у 2023 році – 36,5 %. Розрахуємо основні показники, що характеризують структуру капіталу, такі як коефіцієнт автономії (Кавт) та коефіцієнт фінансування (Кфін).

$$K_{авт} = \text{Власний капітал} : \text{Загальний капітал} \quad (2.3)$$

За допомогою даного показника, можемо визначити, яку частка власних коштів вкладено в загальну вартості майна підприємства.

Отже, по досліджуваному підприємству, коефіцієнт автономії за 2018-2022 рр. становить:

$$K_{авт} 2018 = 0,534$$

$$K_{авт} 2019 = 0,695$$

$$K_{авт} 2020 = 0,688$$

Теоретично вважається, що якщо $K_{авт} \geq 0,5$ (50%), то ризик для кредиторів мінімальний.

$$K_{фін} = \text{Власний капітал} : \text{Позиковий капітал} \quad (2.4)$$

$$K_{фін} 2018 = 1,134$$

$$K_{фін} 2019 = 1,987$$

$$K_{фін} 2020 = 2,200$$

$$K_{фін} 2021 = 2,273$$

$$K_{фін} 2022 = 1,482.$$

Коефіцієнт показує, яка частина діяльності підприємства фінансується за рахунок власних коштів, а яка - за рахунок позикових. Величина коефіцієнта фінансування свідчить про достатній потенціал підприємства у 2020-2023 роках. Якщо коефіцієнт фінансування менший за 1, це вказує на загрозу втрати платоспроможності підприємства і може перешкоджати отриманню кредитів.

Показники рентабельності та фондоозброєності підприємства – суб'єкта дослідження за 2020-2023 рр. представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка показників рентабельності та фондоозброєності підприємства, 2020-2023 рр.

Показники	Роки				Відхилення 2023 від 2022 р. (+; -).
	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт рентабельності капіталу	0,465	0,166	0,135	0,242	x
Фондовіддача	1,5	1,0	1,0	1,3	+0,3
Фондозабезпеченість	0,1	0,2	0,2	0,1	-0,2
Рентабельність активів	0,99	0,09	0,09	0,10	-0,01
Рентабельність власного капіталу	1,9	2,3	14,5	9,5	-5,0
Рентабельність оборотних активів	3,7	4,9	8,7	4,8	-3,9
Рентабельність господарської діяльності	18,6	18,7	9,4	5,0	-4,4

Як бачимо, всі показники у 2023 році зменшились, окрім показника фондовіддачі, який має повільну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективне використання засобів праці підприємства.

Проаналізуємо операційну діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна».

В таблиці 2.2 представлена структура та динаміка зміни обсягів операційних витрат підприємства за останні роки.

Таблиця 2.2 – Динаміка змін операційних витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» (тис. грн) [17-20].

Вид	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/20	Відносне відхилення 2023/20, %
Матеріальні витрати	657398	1042224	830043	727777	70379	10,7
Витрати на оплату праці	112833	120647	118020	139457	26624	23,6
Відрахування на соціальні заходи	23796	25933	25076	28313	4517	19,0
Амортизація	22554	23235	25944	26502	3948	17,5
Інші операційні витрати	99101	103306	128425	97700	-1401	-1,4
Разом	915682	1315345	1127508	1019749	104067	11,4

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності

Як бачимо на рисунку 2021 рік характеризується найбільшою сумою операційних витрат (на 43,6% більше ніж у 2020 та на 16,7% більше ніж у 2022 р.). Подібна тенденція притаманна і матеріальним витратам, витратам на оплату праці і відрахуванням на соціальні заходи. Протягом досліджуваного періоду найбільшу частку у структурі витрат становлять матеріальні витрати: 71,8% у 2020; 79,3% у 2021 та 73,6% у 2022 р.

Не дивлячись на складну ситуацію, ТОВ «Агрона Фрут Україна» вдається виходити на позитивні фінансові результати діяльності останніми роками. Про це свідчить інформація про динаміку чистого фінансового результату, що представлена на рисунку 2.1.

Дані наведені на рисунку свідчать про позитивний фінансовий результат. У 2023 році підприємству вдалось отримати чистий прибуток в майже 120 млн. грн. Такому результату посприяли зусилля менеджменту компанії щодо розширення асортименту та виходу на закордонні ринки збуту своєї продукції.

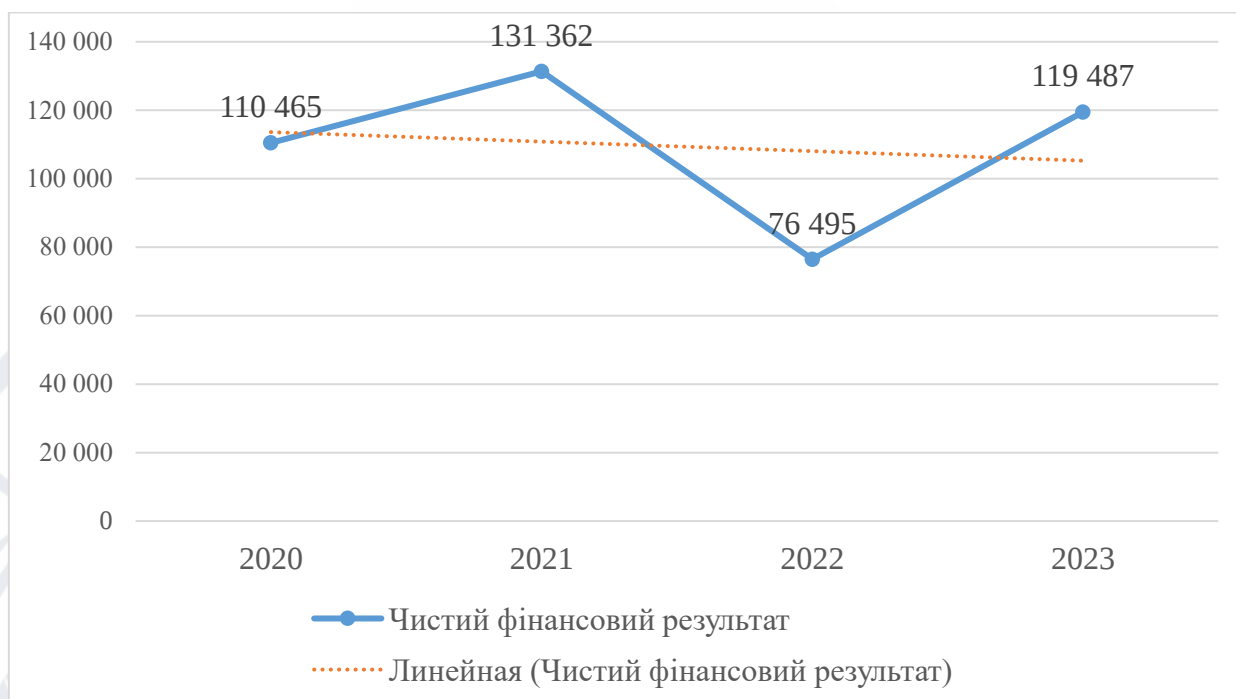


Рисунок 2.1 - Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2020 – 2023 роки (тис. грн.) [17-20].

Проаналізувавши діяльність та основні фінансові показники, далі проведемо дослідження структури менеджменту підприємства та його кадрового потенціалу.

2.2 Аналіз структури управління та кадрового потенціалу ТОВ «Агрона Фрут Україна»

ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснює свою господарську діяльність за традиційною лінійно-функціональною структурою управління (див. рисунок 2.2).

Права і повноваження щодо прийняття будь-яких рішень в цілому по підприємству належать директору підприємства. Всі кадрові питання вирішуються відділом кадрів.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Агрона Фрут Україна»

В обов'язки генерального директора входить наступне:

- забезпечення процесу управління та контролю реалізації цілей і функцій господарсько-фінансової діяльності підприємства;
- налагодження взаємовигідних відносин із потенційними клієнтами та інвесторами;
- координація роботи відділів підприємства з метою збільшення обсягів продажів і частки ринку в регіоні;
- аналіз виконання поставлених завдань і внесення відповідних коректив;
- забезпечення взаємозамінності співробітників тощо.

В ході проведеного дослідження, нами встановлено, що, не зважаючи на те, що організаційна структура досліджуваного підприємства відповідає напрямку своєї торговельно-виробничої діяльності, підприємство має певні недоліки в координуванні дій лінійних підрозділів. Ми дійшли висновку, що структура управління потребує певного вдосконалення.

Отже, спостерігається відсутність гнучкості і динамічності, що, в свою чергу, ускладнює процес досягнення поставленої мети діяльності; витрачається багато часу для виконання поставлених завдань та обміну інформацією між структурними підрозділами. Це призводить до сповільненого прийняття управлінських рішень, збільшення термінів реалізації цілей та зростання управлінських витрат.

На підприємстві визначено облікову політику та технологію обробки облікової інформації; затверджено порядок документообігу; впроваджено систему управлінського обліку; відбувається контроль здійснення господарських операцій.

Керівництво суб'єкта дослідження приділяє достатньо значну увагу підвищенню кваліфікації своїх працівників.

Апарат управління враховує та оперативно реагує на пріоритети та запити споживачів.

Підбором кадрів в товаристві займається відділ кадрів, який очолює менеджер з персоналу. Даний менеджер напряму підпорядковується Фінансовому директору.

Динаміка загальної чисельності та гендерного розподілу співробітників ТОВ «Агрона Фрут Україна» представлена на рисунку 2.3.

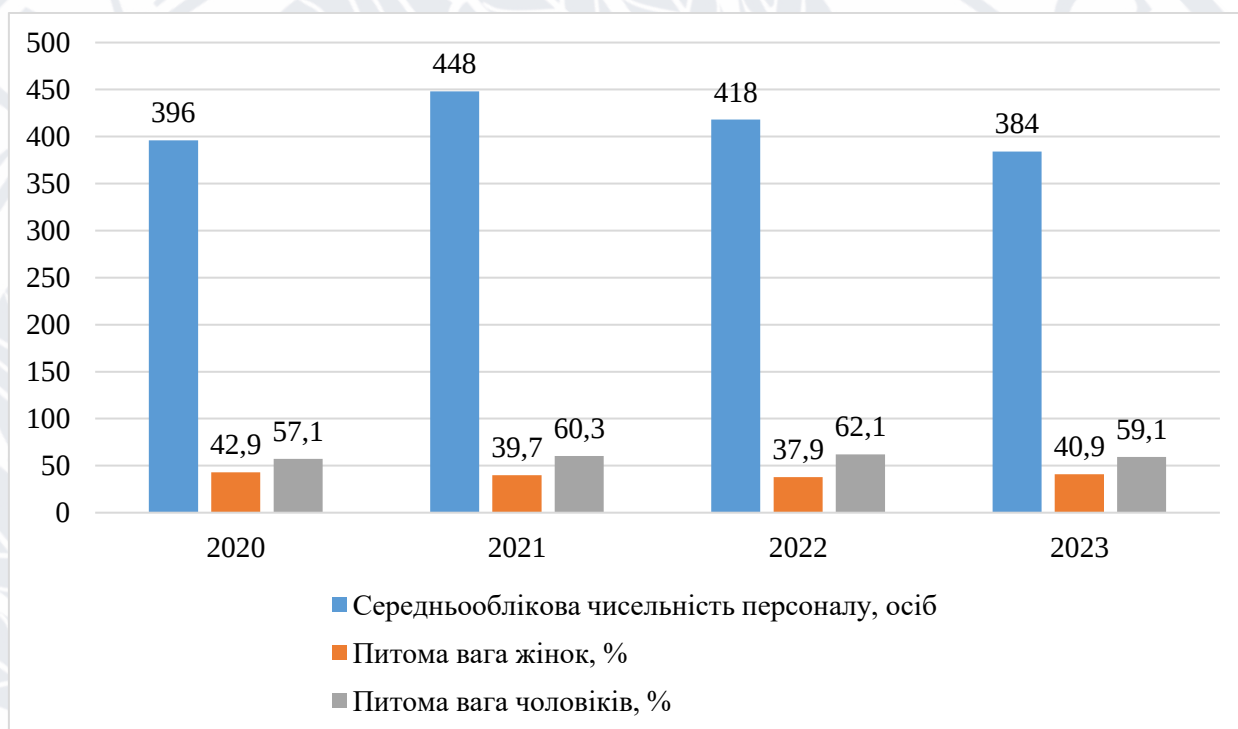


Рисунок 2.3 - Середньооблікова чисельність та гендерний розподіл співробітників ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Як бачимо, починаючи з 2021 року середньооблікова чисельність персоналу має тенденцію до зменшення, у 2023 році вона становила 384 особи, що більш ніж на 14% менше в порівнянні з 2021 роком.

Змінюється і гендерний розподіл кадрів ТОВ «Агрона Фрут Україна». Так, частка жінок у структурі персоналу в 2020 році складала 43%, у 2021 році – 39,7%, в 2022 – 37,9%. В 2023 спостерігається певне збільшення частки жінок до майже 41%, при зменшенні загальної чисельності. Скорочення долі чоловіків, скоріше за все пов'язано з обмеженнями воєнного часу.

Аналіз за віковим розподілом показав, що в структурі персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» домінує група працівників від 30 до 40 років (більше 33%), також молоді працівники віком від 20 до 30 років (28%). Найменша чисельність працівників віком старше 60 років (трохи більше 2%). Вікова структура працівників станом на 2023 рік зображена на рисунку 2.4.

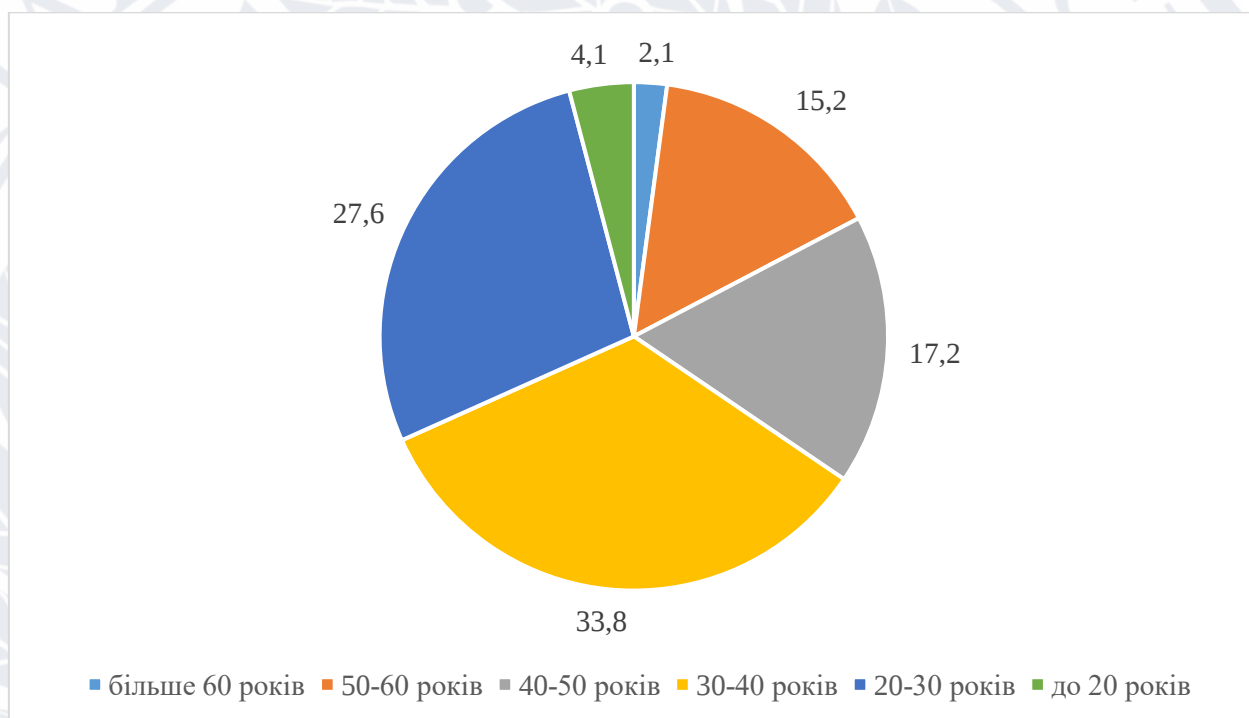


Рисунок 2.4 – Вікова структура персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» станом на 2023 рік

ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснює навчання й розвиток працівників шляхом проведення професійних тренінгів та надання доступу до навчальних баз.

Аналіз показав, що у 2022 р. частка працівників з вищою освітою склала 66%. Протягом 2020-2022 років кількість працівників із вищою збільшилася на 10,6%, частка з незакінченою зменшилася на 1,3%, а з середньою та середньою спеціальною – на 9,3%.

2.3 Особливості кадрової політики та управління конфліктами в компанії

Проведене дослідження показує, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» сприяє та підтримує інноваційні напрями розвитку, який висуває нові можливості до якісних характеристик кадрового потенціалу, а саме: професійні компетентності, мобільність, готовність до професійного розвитку.

Зважаючи на те, що персонал Товариства є його стратегічний ресурс, який забезпечує конкурентні переваги та якість продукції, він обумовлює необхідність формування ряду принципів та методів розвитку й управління.

У ТОВ «Агрона Фрут Україна» діє кадрова політика, принципи якої є:

- науковий та інноваційний розвиток (реалізація передових наукових і інноваційних рекомендацій в управлінні персоналом);
- справедливість;
- цілісність і системність кадрової роботи;
- послідовність;
- дотримання трудового законодавства України;
- рівність усіх кадрів та відсутність дискримінації;
- економічність (окупність витрат на підготовку та перепідготовку персоналу);
- конкретність.

Провівши аналіз та оцінку ефективності кадрової безпеки підприємства, було виявлено наступні основні загрози:

1. Невідповідність рівня освіти персоналу займаних посад.
2. Недостатні витрати на навчання персоналу.
3. Невисокий рівень задоволеності оплатою праці.
4. Незначні порушення трудової дисципліни.
5. Загроза збереженню комерційної таємниці.
6. Недостатньо високий рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи.

Конфлікти у компанії «Аргана Фрут Україна» можуть мати різну природу: вони або “робочі”, або які з особистого неприйняття. Робочі конфлікти у «Аргана Фрут Україна» можна поділити на чотири класи:

внутрішньоособистісні (суперечність між незадоволеністю завданням та необхідністю його виконувати);

міжособистісні ("горизонтальні" - між співробітниками, "вертикальні" - між співробітником та керівником);

міжгрупові (між підрозділами);

між групою та особистістю (співробітник, що виділяється із загальної маси позитивними або негативними особливостями, може викликати невдоволення всього колективу).

Як показує практика, найпоширеніші конфлікти у «Аргана Фрут Україна»- міжособистісні та міжгрупові.

Конфронтація амбіцій закінчилася, і почалася співпраця професіоналів на базі спільних інтересів, при цьому особисті емоції та амбіції (які неможливо задовольнити в рамках службових відносин) поступилися місцем професійним амбіціям, які можуть бути задоволені в рамках службових відносин.

Існує зв'язок між самооцінкою рівня конфліктності та стратегією поведінки в конфлікті. Працівники з низькою самооцінкою рівня конфліктності часто обирають стратегію співробітництва, тоді як неконфліктні працівники схильні до уникнення конфліктів.

Причиною конфліктів на психологічному рівні може бути несвідома потреба в суперництві, що спрямована на задоволення власних інтересів на шкоду іншим.

Отже, управління конфліктами є важливим аспектом менеджменту персоналу на підприємстві. Регулярні опитування та оцінки допомагають виявляти потенційні джерела конфліктів та ефективно їх вирішувати. Завдяки роботі спеціалізованої групи з управління конфліктами вдалося знизити рівень конфліктності на підприємстві та зменшити кількість звільнень, пов'язаних з конфліктами.

Завдання керівника для вирішення прихованого конфлікту:

З'ясувати причину конфлікту.

Визначити цілі опонента.

Намітити сфери зближення точок зору.

Уточнити поведінкові особливості опонента.

Питання для аналізу конфліктної ситуації:

а) Причина конфлікту: Чи усвідомлюють сторони причину? Чи потрібна допомога для вирішення?

б) Мета конфліктуючих: Чи сумісні цілі з загальними цілями організації?

в) Сфери зближення: Які проблеми можна вирішити спільно?

г) Суб'єкти конфлікту: Хто є лідером? Які особливості спілкування?

Причина конфлікту:

Неефективні керівні дії, які створюють відчуття відчуженості у працівників. Стиль керівництва нагадує авторитарний, де працівники не мають можливості висловлювати свої зауваження.

Мета опонента:

Звернути на себе увагу та бути почутим.

Сфери зближення точок зору:

Для визначення точок зближення необхідно оцінити глибину конфлікту.

Психологічні заходи:

Застосування психологічних заходів полягає у виявленні фруструючих тенденцій та їх усуненні. Важливо провести попередній аналіз ситуації та зберігати контроль під час розмови для динамічного вирішення конфлікту.

Поведінка в конфліктній ситуації:

Адекватне сприйняття конфлікту, відкритість до обговорення, створення атмосфери довіри та співробітництва. Важливо знати риси характеру конфліктної особистості, такі як неадекватна самооцінка, прагнення до домінування, консерватизм мислення, принциповість та емоційні якості.

Стратегії поведінки в конфлікті:

За К.У. Томасом та Р.Х. Кілменном є п'ять стилів поведінки: пристосування, компроміс, співпраця, ігнорування, суперництво. Вибір стилю залежить від прагнення задовольнити власні інтереси та інтереси іншої сторони.

Стиль конкуренції:

Використовується для задоволення власних інтересів при наявності достатнього авторитету та влади.

Стиль співпраці:

Потребує врахування інтересів іншої сторони для розробки довгострокового взаємовигідного рішення.

Стиль компромісу:

Сторони врегульовують розбіжності шляхом взаємних поступок, що ефективно при однакових аргументах та владі сторін.

Стиль ухилення:

Використовується, коли проблема не є значною, немає часу чи ресурсів для її вирішення або одна зі сторін має більшу владу.

Стиль пристосування:

Вирішення конфлікту шляхом відновлення нормальної робочої атмосфери, не обстоюючи власні інтереси.

Підхід до вирішення конфліктів:

Вибір оптимальної стратегії поведінки залежить від конкретних обставин і враховує комфортність для всіх сторін. Життєвий досвід і бажання не ускладнювати ситуацію допомагають досягти компромісу, співпраці або уникнення конфлікту.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

3.1 Рекомендації щодо покращення управління конфліктами в системі менеджменту персоналу компанії

Для покращення управління конфліктами на підприємстві пропонується впровадити кілька структурованих заходів (див. таблицю 3.1). Перш за все, необхідно ввести систему раннього попередження конфліктів, яка включатиме регулярні соціологічні опитування та створення каналу для анонімних скарг. Щоквартальні анонімні опитування серед працівників допоможуть виявляти потенційні джерела конфліктів, а спеціальний канал для анонімних скарг та пропозицій дозволить працівникам повідомляти про проблеми без страху репресій. Залучення психологів для аналізу скарг сприятиме наданню професійної допомоги.

Наступним кроком є підвищення рівня обізнаності та навчання персоналу. Для цього слід організовувати регулярні тренінги з управління конфліктами для всіх рівнів персоналу та розробити навчальні програми, спрямовані на розвиток комунікаційних навичок і навичок медіації. Крім того, варто включити курси розвитку емоційного інтелекту до програми навчання для працівників та залучати зовнішніх експертів для проведення семінарів і майстер-класів з цієї теми.

Оптимізація процесів та робочих умов також є важливим аспектом управління конфліктами. Потрібно розробити систему рівномірного розподілу робочого навантаження серед працівників і впровадити систему ротації для уникнення монотонності та зниження мотивації. Створення комфортних робочих умов, включаючи облаштування зон відпочинку, та регулярні огляди умов праці допоможуть покращити робоче середовище.

Таблиця 3.1 Заходи з управління конфліктами на підприємстві «Агрона Фрут Україна»

Етап/Захід	Опис	Відповідальні особи	Методи/Інструменти
1	2	3	4
Система раннього попередження конфліктів			
Регулярні соціологічні опитування	Щоквартальні анонімні опитування для виявлення потенційних джерел конфліктів	Відділ кадрів, зовнішні консультанти	Анкети, онлайн-опитування
Канал для анонімних скарг	Створення каналу для анонімного повідомлення проблем	Відділ кадрів	Спеціалізоване ПЗ, гаряча лінія
Залучення психологів	Аналіз скарг та надання професійної допомоги	Зовнішні психологи	Консультації, аналітичні звіти
Підвищення обізнаності та навчання			
Тренінги з управління конфліктами	Регулярні тренінги для всіх рівнів персоналу	Відділ навчання, зовнішні експерти	Семінари, практичні заняття
Навчальні програми	Програми розвитку комунікаційних навичок та навичок медіації	Відділ навчання	Курси, онлайн-платформи
Курси емоційного інтелекту	Включення курсів емоційного інтелекту до програми навчання	Відділ навчання, зовнішні експерти	Тренінги, майстер-класи
Оптимізація процесів та робочих умов			
Розподіл робочого навантаження	Система рівномірного розподілу робочого навантаження	Керівництво	Планування, графіки
Система ротації	Впровадження системи ротації для уникнення монотонності	Відділ кадрів, керівництво	Ротаційні схеми, плани
Комфортні робочі умови	Облаштування зон відпочинку, регулярні огляди умов праці	Керівництво, відділ кадрів	Обладнання, періодичні огляди
Підтримка та мотивація працівників			
Система винагород і заохочень	Впровадження системи заохочень за ефективне вирішення конфліктів	Відділ кадрів, керівництво	Бонуси, премії, визнання
Консультації з психологами	Доступ до психологічних консультацій для зняття стресу та вирішення особистих проблем	Зовнішні психологи	Консультації, підтримка
Програми психологічної підтримки	Програми підтримки для керівників	Зовнішні психологи, відділ кадрів	Тренінги, консультації

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Моніторинг та оцінка ефективності			
Регулярний моніторинг	Моніторинг ефективності впроваджених заходів	Відділ кадрів, зовнішні консультанти	Звіти, опитування, аналітика
Незалежні аудити	Проведення незалежних аудитів стану конфліктності на підприємстві	Зовнішні аудитори	Аудиторські звіти
Система показників	Розробка системи показників для оцінки ефективності заходів	Відділ кадрів, аналітики	Показники ефективності, аналітичні звіти

Підтримка та мотивація працівників можуть бути забезпечені через впровадження системи винагород і заохочень, спрямованих на ефективне вирішення конфліктів та підтримання позитивного клімату в колективі. Програми заохочення для працівників, які активно сприяють зниженню рівня конфліктів, стануть додатковим стимулом. Надання працівникам доступу до консультацій з психологами для зняття стресу та вирішення особистих проблем, а також впровадження програм психологічної підтримки для керівників сприятимуть ефективному управлінню конфліктами.

Регулярний моніторинг та оцінка ефективності заходів є завершальним етапом впровадження системи управління конфліктами. Потрібно проводити регулярний моніторинг ефективності впроваджених заходів, залучати зовнішніх консультантів для проведення незалежних аудитів стану конфліктності на підприємстві, а також розробити систему показників для оцінки ефективності заходів з управління конфліктами. Аналіз отриманих даних дозволить вносити необхідні коригування та покращення програм управління конфліктами.

Впровадження цих заходів дозволить значно знизити рівень конфліктів на підприємстві, покращити робочий клімат та підвищити ефективність роботи компанії «Агрона Фрут Україна».

На наш погляд, надати істотну допомогу у вирішенні конфліктів на підприємстві «Агрона Фрут Україна» може кодекс ділової етики. Даний

проект має на меті створення системи конструктивного вирішення конфліктів на підприємстві. Для цього як мінімум конфлікти варто відстежувати. Подібною роботою можуть займатись відділ кадрів, лінійні менеджери.

Для вирішення конфлікту важливо знати всі його приховані та очевидні причини, а також провести аналіз позицій учасників. Тому у конфліктуючих слід з'ясувати:

- Чого хочуть одна і інша сторони;
- В яких питаннях їх думки сходяться;
- З чим вони не згодні (психологи вивели дуже цікаву закономірність: зазвичай у світових речах обидві сторони погоджуються, розбіжності - у деталях);
- Наскільки істотні їх розбіжності.

Ми готові запропонувати два способи вирішення проблеми. Варіант перший, найпоширеніший. Вислухати пропозиції щодо виходу з конфлікту та висунути варіант, який враховуватиме інтереси обох учасників конфлікту.

Варіант другий. Розглянути конфлікт за схемою Томаса-Кілмена. Згідно з цією схемою існує п'ять стратегій вирішення конфлікту.

Перша: претензії обох сторін настільки дрібні, що вони можуть ними пожертвувати. У цьому випадку ніхто не досягає свого, програють і першу, і другу сторону (варіант програти/програти).

Друга: одна сторона не бажає поступатися, а друга, навпаки, готова жертвувати власними інтересами. В результаті враховуються бажання першої сторони, а інтереси другої ігноруються (виграти/програти).

Третя: це дзеркальне відображення другої: нехтування інтересами першої сторони на користь другої (програти/виграти).

Четверта: враховує інтереси обох супротивників (виграти/виграти).

П'ята: сторони приходять до компромісного варіанту: та й інша частково поступаються своїми інтересами.

Зрозуміло, що з усіх перерахованих найбільш привабливий варіант виграти/виграти. Але на практиці такий варіант вирішення конфлікту зазвичай недосяжний. До того ж не варто забувати, що іноді краще програти (поступитися) іншій стороні. Сьогоднішній програш завтра може виявитися виграшем. Тому потрібно зважити всі можливі варіанти та вибрати найбільш вигідний. Але самі "конфлікттери" не завжди здатні це зробити. До потрібного рішення їх має підвести керівник, працівник відділу кадрів чи консультант. Словом, людина, якій довірено керування тим чи іншим конфліктом.

Розглянемо умови та фактори запропонованої методики конструктивного вирішення конфліктів у «Агрона Фрут Україна».

Вирішення конфлікту є багатоступеневим процесом, який включає аналіз ситуації, вибір способу вирішення, формування та реалізацію плану дій, а також оцінку ефективності.

Інформація збирається через особисті спостереження, розмови з керівництвом, підлеглими, неформальними лідерами, свідками конфлікту та іншими.

Прогнозування варіантів вирішення конфлікту. Опоненти прогнозують різні варіанти вирішення конфлікту, включаючи:

- найсприятливіший розвиток подій;
- найменш сприятливий розвиток подій;
- найбільш реальний розвиток подій;
- розв'язання протиріч, якщо припинити активні дії.
- визначення критеріїв вирішення конфлікту

Критерії мають бути визнані обома сторонами та включають:

- Правові норми;
- Етичні принципи;
- Думка авторитетних осіб;
- Прецеденти минулих рішень;
- Традиції.
- Заходи з реалізації плану

Заходи реалізуються відповідно до обраного способу вирішення конфлікту. При необхідності план може бути скоригований (повернення до обговорення, висування альтернатив, нових аргументів, звернення до третіх осіб, обговорення додаткових поступок).

Контроль ефективності дій

Питання для самоконтролю:

Навіщо я це роблю?

Чого хочу досягти?

Що ускладнює реалізацію плану?

Чи справедливі мої дії?

Які дії необхідні для усунення перешкод?

Після завершення конфлікту

Аналіз помилок у поведінці;

Узагальнення знань і досвіду;

Нормалізація відносин з опонентом;

Зняття дискомфорту у відносинах;

Мінімізація негативних наслідків конфлікту.

Вибір стратегії вирішення конфлікту

Ефективними є стратегії компромісу та співпраці.

Компроміс

Компроміс включає часткові поступки для завершення конфлікту. Він ефективний у випадках:

Рівних можливостей опонентів;

Взаємовиключних інтересів;

Тимчасових рішень;

Загрози втратити все;

Співпраця

Співпраця є найефективнішою стратегією, коли опоненти націлені на конструктивне обговорення проблеми. Вона застосовується в ситуаціях

сильної взаємозалежності опонентів, важливості рішення для обох сторін і неупередженості учасників.

Метод "принципових переговорів"

Метод включає:

Відокремлення людей від проблеми: розмежуйте взаємини з опонентом від проблеми; поставте себе на його місце; показуйте готовність розібратися з проблемою.

Увага інтересам, а не позиціям: фіксуйте базові інтереси; шукайте спільні інтереси.

Пропозиція взаємовигідних варіантів: не шукайте єдину відповідь; розширюйте коло варіантів.

Використання об'єктивних критеріїв: будьте відкриті для доказів іншої сторони; використовуйте об'єктивні та справедливі критерії.

Проведено аналіз ефективності управління конфліктами та стресами для на підприємстві.

Для оптимізації процесу управління конфліктами на підприємстві запропоновано розробити кодекс ділової етики, проект якого представлений у додатку А. Мета цього проекту – створення системи конструктивного вирішення конфліктів на підприємстві, що включає регулярне відстеження конфліктів, яке можуть здійснювати відділ кадрів і лінійні менеджери.

Компроміс, як найпоширеніша стратегія вирішення конфліктів, включає:

Визнання невикладності конфлікту для обох сторін.

Пропозицію припинити конфлікт.

Визнання власних помилок.

Поступки опоненту в менш важливих питаннях.

Висловлення побажань щодо поступок від опонента.

Спокійне обговорення взаємних поступок.

Співпраця, як найефективніша стратегія, орієнтована на конструктивне обговорення проблеми та розгляд опонента як союзника у пошуку рішення.

3.2. Пропозиції щодо покращення управління конфліктами в ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах війни

Перспективи покращення управління конфліктами в системі менеджменту персоналу компанії «Агрона Фрут Україна» під час повномасштабного вторгнення в Україні є надзвичайно актуальними. У цей складний період важливо зосередитися на підвищенні рівня комунікації між співробітниками та керівництвом. Відкриті канали для обміну інформацією допоможуть знизити напругу і запобігти виникненню непорозумінь. Організація регулярних зустрічей та онлайн-конференцій сприятиме оперативному вирішенню проблем і покращенню взаємодії в команді.

Також слід звернути увагу на підтримку психологічного здоров'я працівників. Надання психологічної допомоги та консультацій може допомогти співробітникам справлятися зі стресом і тривогою, які виникають в умовах війни. Створення безпечного та підтримуючого робочого середовища сприятиме зменшенню конфліктів і покращенню загальної атмосфери в колективі. Це, у свою чергу, підвищить продуктивність праці та рівень задоволеності роботою.

Розробка і впровадження чітких політик щодо конфліктного менеджменту є ще одним важливим кроком. Важливо, щоб кожен працівник розумів процедури вирішення конфліктів і знав, до кого звертатися в разі виникнення проблем. Навчання керівників ефективним методам медіації та переговорів допоможе швидко і ефективно вирішувати конфлікти, не допускаючи їх ескалації [18].

Важливим аспектом покращення управління конфліктами є інвестування в навчання та розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації співробітників через тренінги та семінари з розвитку навичок комунікації та роботи в команді сприятиме зниженню потенційних конфліктів. Навчання ефективному управлінню стресом і емоціями допоможе співробітникам краще адаптуватися до складних умов і зміцнить командний дух.

Забезпечення відкритості та прозорості у прийнятті рішень також є важливим аспектом запобігання конфліктам.

Коли працівники розуміють причини тих чи інших рішень і відчують свою залученість до процесу, це знижує ризик виникнення непорозумінь і сприяє більш гармонійній роботі. Регулярні опитування і зворотний зв'язок допоможуть керівництву зрозуміти потреби і настрої співробітників, що дозволить своєчасно реагувати на потенційні проблеми.

Створення культури взаємоповаги і підтримки всередині компанії є ще одним важливим чинником. Заохочення співробітників до взаємодопомоги і колективної роботи знижує рівень конкуренції та напруги. Визнання і винагородження досягнень працівників сприяє підвищенню мотивації і задоволеності роботою, що позитивно впливає на загальний клімат у колективі.

Крім вищезазначених аспектів, важливо розробити і впровадити стратегії для швидкого реагування на конфлікти. Це можуть бути спеціальні комісії або робочі групи, які будуть відповідати за вирішення конфліктів у найкоротші терміни. Такі групи повинні включати представників різних відділів, щоб забезпечити об'єктивність і всебічний підхід до розгляду конфліктних ситуацій.

Забезпечення постійного моніторингу і аналізу конфліктів допоможе виявляти основні причини їх виникнення і розробляти ефективні методи їх попередження в майбутньому. Використання сучасних інформаційних систем для відстеження динаміки і частоти конфліктів може бути корисним інструментом для менеджменту. Аналітичні дані дозволять розробляти персоналізовані підходи до управління персоналом і покращувати робочі процеси [16].

Також варто впровадити програми соціальної підтримки для працівників, які можуть включати матеріальну допомогу, забезпечення безпеки та підтримку сімей співробітників, що постраждали від війни. Такі

програми не лише допоможуть співробітникам у складний час, але й зміцнять їхню лояльність до компанії та підвищать рівень довіри до керівництва.

Окрім цього, важливо підтримувати корпоративні цінності і культуру, які сприяють згуртованості і спільній меті. Організація корпоративних заходів, навіть у форматі онлайн, допоможе зміцнити колективний дух і підтримати моральний стан співробітників. Спільні заходи, спрямовані на допомогу постраждалим від війни, волонтерські ініціативи і благодійні проекти можуть значно покращити атмосферу в колективі і сприяти формуванню почуття єдності і відповідальності.

В умовах повномасштабного вторгнення в Україні компанія «Агрона Фрут Україна» має можливість продемонструвати свою гнучкість і здатність до адаптації, впроваджуючи ефективні стратегії управління конфліктами. Це не лише покращить внутрішню атмосферу в компанії, але й сприятиме її стабільності і стійкості на ринку, забезпечуючи успішне функціонування навіть у найскладніші часи [22].

Задля підтвердження перспективи щодо покращення управління конфліктами в системі менеджменту персоналу компанії «Агрона Фрут Україна» під час повномасштабного вторгнення в Україні, було підготовлено тренінг з підвищення здатності працівників ефективно взаємодіяти у складних ситуаціях, знижувати рівень конфліктів і підтримувати продуктивну робочу атмосферу [20].

Структура та зміст тренінгу для працівників "Агрона Фрут Україна" щодо покращення управління конфліктами наведено нижче.

Назва тренінгу: "Ефективне управління конфліктами в умовах кризи"

Мета тренінгу: Покращити навички управління конфліктами у співробітників компанії "Агрона Фрут Україна", підвищити їх стресостійкість та ефективність комунікації під час повномасштабного вторгнення в Україні.

Цільова аудиторія: Співробітники всіх рівнів компанії, включаючи керівників і менеджерів.

Тривалість: 2 дні (8 годин кожен день)

День 1

1. Вступ і ознайомлення

Тривалість: 1 година

Знайомство учасників і тренерів. Обговорення мети і структури тренінгу. Вправа на побудову командного духу та встановлення очікувань.

2. Розуміння конфліктів

Тривалість: 2 години

Огляд основних типів конфліктів і їх причин. Обговорення впливу конфліктів на робоче середовище і продуктивність. Аналіз прикладів конфліктів в умовах кризи.

3. Комунікативні навички

Тривалість: 2 години

Розвиток навичок активного слухання і ефективної комунікації. Практичні вправи на покращення вербальної і невербальної комунікації. Методи уникнення непорозумінь і підвищення взаєморозуміння.

4. Стратегії вирішення конфліктів

Тривалість: 3 години

Огляд ефективних стратегій і методів вирішення конфліктів. Вивчення технік медіації і переговорів. Практичні кейси та рольові ігри для відпрацювання отриманих знань.

День 2

1. Психологічна підтримка і стрес-менеджмент

Тривалість: 2 години

Огляд методів зниження стресу і підтримки психологічного здоров'я. Психологічні техніки і вправи для саморегуляції. Розгляд ресурсів і підтримки, доступних для співробітників.

2. Розвиток емоційного інтелекту

Тривалість: 2 години

Розпізнавання та розвиток емоційного інтелекту. Усвідомлення власних емоцій і здатність ними керувати. Вправи на підвищення емпатії та взаєморозуміння в колективі.

3. Практичні вправи і симуляції

Тривалість: 3 години

Рольові ігри та симуляції реальних конфліктних ситуацій. Групові обговорення і аналіз результатів. Відпрацювання навичок у контрольованому середовищі.

4. Підведення підсумків і зворотний зв'язок

Тривалість: 1 година

Обговорення результатів тренінгу і отриманого досвіду. Збір зворотного зв'язку від учасників. Визначення подальших кроків для впровадження отриманих знань у практику.

Після проходження тренінгу співробітники компанії "Агрона Фрут Україна" будуть краще підготовлені до управління конфліктами і стресовими ситуаціями. Це сприятиме зниженню рівня напруги в колективі і підвищенню ефективності роботи навіть в умовах кризи. Тренінг допоможе зміцнити командний дух і покращити взаєморозуміння між співробітниками, що є ключовим для стабільної і продуктивної роботи компанії [21].

Після проходження тренінгу співробітники компанії "Агрона Фрут Україна" отримали важливі знання та навички для ефективного управління конфліктами. Вони засвоїли основні типи конфліктів і причини їх виникнення, а також зрозуміли, як конфлікти можуть впливати на робоче середовище і продуктивність. Навчання ефективній комунікації і технікам медіації дозволить співробітникам краще взаємодіяти між собою і швидше вирішувати конфліктні ситуації.

Тренінг також допоміг працівникам розвинути емоційний інтелект і навички стрес-менеджменту, що є надзвичайно важливим в умовах кризи. Вправи на саморегуляцію і підтримку психологічного здоров'я сприятимуть

зниженню рівня стресу і покращенню загального стану співробітників. Це дозволить їм бути більш стійкими і ефективними у своїй роботі.

Практичні вправи і симуляції реальних конфліктних ситуацій надали учасникам можливість відпрацювати отримані знання у контрольованому середовищі. Це підвищило їхню впевненість у власних силах і готовність до реальних викликів на робочому місці. Зворотний зв'язок від учасників допоміг зрозуміти, які аспекти тренінгу були найбільш корисними і що можна покращити у майбутньому.

Загалом, тренінг сприяв зміцненню командного духу і покращенню взаєморозуміння між співробітниками. Це, у свою чергу, зменшить рівень напруги в колективі і підвищить загальну ефективність роботи компанії "Агрона Фрут Україна". Впровадження отриманих знань у практику допоможе компанії залишатися стабільною і продуктивною навіть у найскладніші часи.

Таким чином, покращення управління конфліктами в системі менеджменту персоналу компанії «Агрона Фрут Україна» під час повномасштабного вторгнення в Україні є критично важливим завданням. Ефективне управління конфліктами допоможе знизити рівень стресу серед співробітників і підвищити їхню продуктивність. Впровадження чітких політик і процедур щодо вирішення конфліктів сприятиме більш гармонійній роботі колективу.

Підвищення рівня комунікації та розвиток емоційного інтелекту у працівників сприятимуть кращому розумінню і взаємопідтримці. Організація регулярних тренінгів і навчальних програм дозволить співробітникам розвивати навички медіації та ефективного спілкування. Особлива увага має бути приділена підтримці психологічного здоров'я працівників через надання консультацій і створення сприятливих умов для роботи.

Створення культури взаємоповаги і відкритості в компанії зменшить рівень напруги і конфліктів. Гнучкі робочі умови і можливість дистанційної роботи також сприятимуть зниженню стресу серед працівників. Загалом, такі заходи допоможуть компанії залишатися стабільною і продуктивною навіть у

найскладніші часи, забезпечуючи високий рівень задоволеності працівників і ефективності їхньої роботи.

Отже, у розділі 3 кваліфікаційної роботи ми визначили, що покращення процесу управління конфліктами в системі менеджменту персоналу компанії «Агрона Фрут Україна» має значні перспективи та важливе значення для стабільної роботи компанії. Ефективне управління конфліктами знижує рівень стресу серед працівників, покращує їхній емоційний стан і підвищує продуктивність. Впровадження чітких політик і процедур щодо вирішення конфліктів забезпечить системний підхід до їхнього вирішення і створить більш гармонійне робоче середовище.

Значну роль відіграє розвиток комунікативних навичок і емоційного інтелекту серед співробітників. Регулярні тренінги та навчальні програми допоможуть працівникам краще справлятися з конфліктними ситуаціями і розвивати навички медіації. Особливу увагу слід приділити психологічній підтримці працівників, що дозволить знизити рівень стресу та сприятиме їхній емоційній стійкості.

Важливо створити культуру взаємоповаги і відкритості в компанії, що зменшить рівень напруги і кількість конфліктів. Гнучкі робочі умови та можливість дистанційної роботи сприятимуть кращому балансу між роботою та особистим життям працівників, що також знижує ризик конфліктів. Загалом, такі заходи допоможуть компанії «Агрона Фрут Україна» залишатися стійкою і ефективною, забезпечуючи високий рівень задоволеності працівників і успішне функціонування навіть у складних умовах.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Управління конфліктами як елемент кадрової безпеки підприємства» дозволило зробити наступні висновки.

Уточнено визначення категорії «організаційний конфлікт», як «зіткнення інтересів суб'єктів спільної діяльності в рамках організації та міжорганізаційному просторі щодо обмеженості ресурсів, що підлягають розподілу; відмінності у цінностях, цілях, методах та засобах їх досягнення, поведінці, рівні кваліфікації, освіти; взаємозалежності завдань, неефективного розподілу повноважень; поганих комунікацій та інше в залежності від виду конфлікту, в основі якого лежить об'єктивне протиріччя, що є причиною конфлікту».

Окреслено сучасну точку зору на конфлікт, яка передбачає, що конфлікт іноді є необхідним для підвищення ефективності реалізації проекту, тому в деяких випадках потрібне стимулювання його виникнення.

Відношення до конфліктів, при цьому, диференціюється відповідно до наслідків конфлікту та їх поділу на конструктивні – які слід заохочувати та розвивати, та деструктивні – які слід попереджати та нейтралізувати.

Аналіз кадрового потенціалу показав, що середньооблікова чисельність персоналу має тенденцію до зменшення, у 2023 році вона становила 384 особи, що більш ніж на 14% менше в порівнянні з 2021 роком. Змінюється і гендерний розподіл кадрів ТОВ «Агрона Фрут Україна». Так, частка жінок у структурі персоналу в 2020 році складала 43%, у 2021 році – 39,7%, в 2022 – 37,9%. В 2023 спостерігається певне збільшення частки жінок до майже 41%, при зменшенні загальної чисельності. Скорочення долі чоловіків, скоріше за все пов'язано з обмеженнями воєнного часу.

Аналіз за віковим розподілом показав, що в структурі персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» домінує група працівників від 30 до 40 років (більше 33%), також молоді працівники віком від 20 до 30 років (28%). Найменша чисельність працівників віком старше 60 років (трохи більше 2%).

Дослідження підсистеми розвитку персоналу свідчать про те, що у 2022 році частка працівників з вищою освітою склала 66%. Протягом 2020-2022 років кількість працівників із вищою збільшилася на 10,6%, частка з незакінченою зменшилася на 1,3%, а з середньою та середньою спеціальною – на 9,3%.

За результатом аналізу кадрової безпеки підприємства встановлено наступне: рівень освіти деяких працівників не відповідає займаний посаді; підприємство достатньо уділяє уваги навчанню персоналу; підприємство приділяє не достатньо уваги мотивації та стимулюванню працівників.

Описано особливості управління конфліктами на підприємстві дозволили створити концептуальну модель вибору стратегії управління конфліктами, що дозволяє розглянути даний процес управління у сукупності методів забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Розроблено рекомендації для керівництва досліджуваного підприємства з управління конфліктами: визнати наявність конфлікту, оцінити можливість переговорів, узгодити процедуру переговорів, визначити ключові питання конфлікту, розробити варіанти рішень, прийняти узгоджене рішення та реалізувати його на практиці.

Визначено методи згуртування колективу для вирішення конфліктів: належна поведінка керівника, адекватна реакція на поведінку працівників у критичних ситуаціях, спільне навчання персоналу, розвиток системи стимулювання відповідно до потреб працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Берн Е. Ігри, у які грають люди. Х.: «Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2016. 256 с.
2. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство., 2017. № 10. С. 177-182.
3. Важливі навички в період стресу. Досвід проведення навчання груповому курсу управління стресом для дорослих - самопомога. Г. Науменко, А. Жук, Т. Янчук, 2023р. URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/427>
4. Гарт С, Годсон В. Клас без провини. Інструменти для розв'язання конфліктів і сприяння розвитку міжособистісного інтелекту . Видавництво Ранок, 2020 р.с. 256
5. Герасіна Л.М., Требін М.П., Сахань О.М. Воднік В.Д. Конфліктологія: загальна та юридична : підручник. Харків : Право, 2021. 224 с.
6. Гриценко Т. та ін. Етика ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 344 с.
7. Гуцуляк Н.П., Синиченко А.В. Конфліктологічна компетентність менеджера з персоналу. 34 Всеукраїнська практично-пізнавальна конференція «Наукова думка сучасності і майбутнього», 2020р. URL: <http://surl.li/cesfc>
8. Ефективні засоби вирішення бізнес-конфліктів в умовах ринкової економіки. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/66.pdf
9. Зарицька В.В. Психологія конфлікту: Навчальний посібник. - Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 380 с.
10. Захарчин Г.М., Винничук Р.О. Управління конфліктами. Видавництво «Львівська політехніка», 2019. 192с.
11. Індекс війни. 2022. Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Т. Г. Шевченка, Аналітичний центр

балканських досліджень та Фондація Global Ukraine. Київ : 2023. 76 с. URL: <https://ussd.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/indeksvijny-2022.pdf>

12. Корольчук М.С. Психофізіологічні засади дослідження стресостійкості особистості. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/psy/2011_94/Korol1.pdf

13. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». 2021. № 18 (71). С. 101-111.

14. Офіційний сайт ТОВ «Агрона Фрут Україна». Розділ «Про компанію». URL: <https://ua.agrana.com/pro-nas>

15. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УЖНУ «Говерла», 2020. 360 с.

16. Подольчак Н.Ю., Дорош І.М., Дорош О.І. Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2018. № 778. С. 101-108.

17. Фінансова звітність ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2020 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/20118399/finances?current_year=2020

18. Фінансова звітність ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/20118399/finances?current_year=2021

19. Фінансова звітність ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/20118399/finances?current_year=2022

20. Фінансова звітність ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/20118399/finances?current_year=2023

21. Фурман В.В., Рева О.М. Психологічні особливості управління стресом в умовах суспільних трансформацій. Психологія особистості Габітус. 2021. № 27. С. 151-155.

22. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика : монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 320 с.

23. Чубук. Р. Вплив асертивності на формування професійної компетентності соціальних працівників. Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету. 2019. № (45), С. 195-201. URL: <http://visnyk.idgu.edu.ua/index.php/nv/article/view/83>

24. Шульженко І.В., Сарафанніков В.В., Собакар С.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 670–673. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/137.pdf> (дата звернення: 12.09.2020).

25. Яхно Т.П., І.О. Куревіна. Конфліктологія та теорія переговорів. К.: Центр учбов. літератури, 2019. 168 с.

26. Tackling work-related stress using the Management Standards approach. WBK1. Published 03-2017. Health and Safety Executive. URL: <http://www.hse.gov.uk/pubns/wbk01.pdf>

27. Work-related Stress, Depression or Anxiety. Statistics in Great Britain. 2017. URL: <https://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/20stress/stress.pdf>.