

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА**

на тему:

**«Управління конфліктами в системі менеджменту персоналу»**

Здобувача вищої освіти 4 курсу групи  
Mg1-B20 спеціальності 073 Менеджмент за  
освітньо-професійною програмою  
Управління персоналом і економіка праці  
**Кононова Олега Андрійовича**

Керівник: **Лаврук О. С.**, к.е.н., доцент

Рецензент: **Кушнір О.К.**, к.е.н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2024

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	3
<b>Розділ 1. Теоретичні основи управління конфліктами на підприємстві</b> ...	6
1.1. Суть, роль та значення конфліктів на підприємстві.....	6
1.2. Види конфліктів, умови та причини виникнення.....	19
1.3. Особливості системи управління конфліктами.....	27
<b>Розділ 2. Аналіз системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями в ТОВ «Торгова група «АРС-кераміка»</b> .....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства .....	36
2.2. Система управління персоналом на ТОВ «АРС-Кераміка».....	43
2.3. Діагностика рівня конфліктності на підприємстві .....	45
<b>Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві</b> .....	53
3.1. Заходи щодо управління конфліктами з метою забезпечення кадрової безпеки підприємства.....	52
3.2. Оптимізація управління конфліктами підприємства за допомогою економіко-математичних методів.....	58
<b>Висновки</b> .....	65
<b>Список використаних джерел</b> .....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Еволюція систем управління персоналом в сучасних організаціях визначила у якості одного з головних її елементів управління конфліктами, як важливу складову, котра може суттєво вплинути на ефективність усієї системи менеджменту на підприємстві. При цьому існує об'єктивна необхідність постійного моніторингу та аналізу системи управління конфліктами в контексті ефективного управління організацією. Зокрема, в сучасному бізнес-середовищі усі організації стикаються з різноманітними конфліктами, які можуть негативно впливати на продуктивність праці, моральний стан та функціональну співпрацю співробітників. Таким чином, розуміння природи, джерел та впливу конфліктів на організацію є важливим завданням для менеджменту будь-якого підприємства. Крім того, успішне вирішення конфліктних ситуацій та використання їх у якості креативного потенціалу цілком може сприяти досягненню стратегічних цілей та збільшенню рівня конкурентоспроможності організації. Саме тому оптимізація управління конфліктами стає актуальним завданням для сучасних менеджерів та дослідників принципів управління організаціями. Крім того, проблема управління конфліктами в організаціях набуває особливої актуальності в умовах постійної зміни бізнес-середовища та росту конкуренції. Відмінності у цінностях, інтересах, ролях та комунікаційних стилях між працівниками можуть призводити до конфліктів, які за відсутності адекватного управління, можуть дестабілізувати робочий процес та негативно відобразитися на репутації організації. Таким чином, зростає необхідність в розробці ефективних стратегій та інструментів управління конфліктами, спрямованих на забезпечення гармонійного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей. Саме тому аналіз і дослідження проблеми управління конфліктами в системі ефективного управління організацією в даний час набувають особливої актуальності та потребують

удосконалення наявних наукових напрацювань у даній сфері.

Дослідження, що стосуються системи управління конфліктами здійснювали наступні вчені-науковці: Андрущенко Н.О. [17], Білик Ю.В. [8], Біловодська О.А. [10], Бліхара В.С. [9], Головань О.О. [15], Гончар М.Ф. [8], Дорош І.М. [14], Дорош О.І. [14], Євтушик Ю.О. [18], Кириченко Т.В. [10], Леськів Г.З. [9], Леськів Г. [13], Маркова С.В. [15], Масло І. [16], Наугольник Л.Б. [11], Новікова Н. [12], Павули К. [13], Подольчак Н.Ю. [14], Романець І.В. [15], Савчук Л. [16], Слободянюк А.В. [17], Чернецька І.В. [18], Юрик Н.Є. [19-21] та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є вивчення, оцінка та обґрунтування основних напрямів вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями ТОВ «АРС-Кераміка».

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі вирішені такі завдання:

- визначено суть, роль та значення конфліктів;
- виокреслено умови та причини виникнення конфліктів;
- з'ясовано особливості системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві;
- здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «АРС-Кераміка»;
- проаналізовано систему управління персоналом досліджуваного підприємства;
- здійснено діагностику рівня конфліктності на підприємстві;
- запропоновано заходи щодо управління конфліктами з метою забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- розроблено систему оптимізації управління конфліктами підприємства за допомогою економіко-математичних методів.

*Об'єкт дослідження* – став процес управління підприємством.

*Предмет дослідження* – управління конфліктами в системі менеджменту.

**Методи наукових досліджень.** У роботі використані: теоретично-прикладний; методико-орієнтований; системності та порівняння; статистичний; експертно-організаційний тощо.

Інформаційна база дослідження: теоретично-методичні та практико-аналітичні матеріали вчених-науковців та вчених-управлінців, а також судження, положення та висновки на основі даних науково-фахових статей, навчальних посібників, підручників, монографій, нормативно-правової бази законів України, фінансово-статистична звітність ТОВ «АРС-Кераміка» за 2022-2023 роки.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає в представленні та обґрунтуванні запропонованих напрямів вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями в ТОВ «АРС-Кераміка», а саме: впровадженні стратегії управління конфліктами на підприємстві із врахуванням стресових ситуацій, розробці анкети оцінювання рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві, впровадженні моделі стрес-менеджменту на підприємстві як заходу боротьби із професійним вигоранням працівників.

**Структура та обсяг дослідження.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Дослідження містить 72 сторінок, 7 рисунків, 13 таблиць. Бібліографія включає 54 найменування.

## ВИСНОВКИ

Дане дослідження висвітлює актуальну тему «Управління конфліктами в системі менеджменту», на прикладі суть якої розкривається через представлення теоретично практичні та аналітично-статистичні матеріали, а саме: дослідження теоретичних основ управління конфліктами на підприємстві, здійсненні аналізу системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями та пропонуванні основних напрямів вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «АРС-Кераміка».

Отримані результати проведеного дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що, наявність конфліктів в організації – це чіткий сигнал для керівництва про те, що в організації є певні проблеми з робочою атмосферою, комунікаціями, що характеризуються суттєвими розбіжностями та суперечностями. В такій ситуації керівництву необхідно використати весь наявний внутрішній потенціал, щоб вирішити дані проблеми і налагодити подальшу злагоджену роботу, зорієнтувавши весь персонал на досягненні основної мети та цілей підприємства.

2. Під причинами конфлікту ми розуміємо події, факти, явища та ситуації, які виникають перед конфліктом і передують йому, і при певних обставинах та діях соціуму, провокують його виникнення. Вони надають можливість встановити джерело виникнення конфлікту, а також дізнатися динаміку конфліктної ситуації. Серед основних причин виникнення конфліктів в організації зазвичай виділяють: неналежні умови праці та відсутність мотивації в організації; невміння керувати; порушення загальноприйнятих правил, і правил які сформувалися в колективі; поділ колективу на умовні підгрупи за певними критеріями; не розділення інтересів працівників, їх значимості в робочому процесі; статеві та вікові відмінності. Виходячи з причин виникнення конфліктів розрізняють декілька підходів до видів організаційних конфліктів: внутрішньо-особистісні, міжособистісні,

внутрішньо-групові, між групові, які пов'язані між собою.

3. Управлінські конфлікти можуть впливати на задоволеність та мотивацію співробітників, що може призводити до втрати талановитих працівників. Ефективне управління конфліктами сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де співробітники відчуються задоволеними і зацікавленими у своїй роботі. Це може знизити текучість кадрів і сприяти збереженню талановитих працівників. Управлінські конфлікти можуть викликати зміну уявлень, спонукати до обговорень та нових підходів. Ефективне управління конфліктами може створити стимули для інноваційності та творчості, що сприятиме появі нових ідей та покращенню процесів у підприємстві. Таким чином, управління конфліктами є важливим аспектом успішного функціонування підприємств. Ефективне вирішення управлінських конфліктів сприяє зміцненню робочих відносин, зниженню витрат, покращенню процесів прийняття рішень, розвитку лідерських навичок, збереженню талантів та стимулює інноваційність. Тому важливо створити культуру вирішення конфліктів, де вони розглядаються як можливість для росту та покращення організації.

4. Діяльність Торгова група «АРС-Кераміка» у сфері НДДКР спрямована на збільшення потужностей за рахунок модернізації збутових можливостей, переходом на торгівлю новими зразками високорентабельної продукції – товарами преміум-класу (конкуренція є низькою, рівень націнки – високим), диференціацією товарного асортименту для різних споживачів – із середнім, вище середнього і високим рівнем доходу. Саме така орієнтація забезпечує прибутковість і стійкість підприємства на ринку (можливість повної або часткової диверсифікації), низький ризик конкуренції, потенціал росту торгової мережі й можливість «присутності» компанії на всіх без виключення сегментах ринку. Широко представлені стратегічні (показові) групи товарного асортименту (за цінами, на основі яких покупець робить висновок про цінову політику підприємства) постійно користуються попитом, адже ціни на таку

продукцію є найнижчими в регіоні й позитивно впливають на функціонування бізнесу, але їх подальше зростання в номенклатурі фірми уповільнюється через низький рівень націнки і високу конкуренцію. Такій ситуації також сприяє тенденція до зростання вартості на ринку первинних будівельних матеріалів (незалежно від країни походження), що робить торгівлю колись популярних виробів середньої й низької цінових груп менш рентабельним для Торгової групи «АРС-Кераміка».

5. В системі управління персоналом ТОВ «АРС-Кераміка» сформульовані вимоги до керівників і співробітників, специфічні для різних функціональних напрямків. Ці вимоги зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають в наступному. Робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурних підрозділів ТОВ «АРС-Кераміка». Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті всіх кадрових рішень і транслюють цю установку своїм підлеглим. Керівники несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів управління персоналом. Крім того, на керівників покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку своїх професійних навичок і умінь.

6. Анкетування показало, що конфлікти загалом і конфліктні ситуації зокрема в трудовому колективі досліджуваного підприємства вкрай рідкісне явище. До основних причин виникнення конфліктів відносяться: несправедливий розподіл привілеїв, високі амбіції деяких працівників, дії керівників. Але головну причину конфліктних ситуацій було відзначено респондентами одноголосно – неправильна організація роботи. Важливо відзначити, що більшість співробітників вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту має керівництво. Також важливо зазначити, що опитування щодо задоволеності співробітників міжособистісними відносинами в трудовому колективі показало, що організаційна культура – єдиний фактор, який не задовольняє більшість співробітників та стан організаційної культури оцінюється ними як незадовільний, а саме всього 45,6 % зі 100 % можливих.



7. Отже, вважаємо за необхідне впровадження таких заходів:

- курси з ділової етики, організація тренінгу з групової згуртованості та формування трудового колективу;

- створення сайту підприємства з розділом «для співробітників».

Внутрішньо-корпоративний сайт має складатися з двох частин: електронної дошки оголошень та постійно діючого форуму. Можлива наявність внутрішньо-корпоративної електронної пошти;

- традиції, ритуали, заходи (проведення спортивних змагань), організація «Дня сім'ї», «Дня підприємства») також мають стимулюючу роль;

- введення в штат HR-спеціаліста – Менеджера з навчання та розвитку / training & development (T&D), що сприятиме найбільш комфортному та швидкому впровадженню корпоративної культури на підприємство. HR-спеціаліст має займатися розробкою та впровадженням короткострокових та довгострокових програм навчання (для керівників, спеціалістів та адміністративного персоналу); проведенням семінарів та тренінгів для менеджерів та керівників компанії; самостійним веденням проектів з навчання та розвитку.

8. Проведений статистичний аналіз та прогнозування з використанням різних методів лінійного та нелінійного обчислення коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства, дозволяє зробити висновок, що в управлінні конфліктами, кадровою безпекою підприємства та загальною системою управління персоналом можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод дослідження результативності менеджменту, посиляючись на зовнішні та внутрішні фактори впливу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. № 11. С. 50–54.
2. Політологічний словник: навч. посіб. для студ. Вищ навч. закл. / за ред. М.Ф. Головатого та О.В. Антонюка. Київ: МАУП, 2005. 792 с. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/kv\\_08.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/kv_08.pdf)
3. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. Київ: Зв'язок, 2000. 152 с.
4. Lewis A. Coser *Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context*. Waveland Press, 2003. 611 p.
5. Батракова Т.І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. *Науково-практичний економічний журнал*. 2016. № 1(09). С. 7 – 11.
6. Адізес І. Сила протилежностей. Київ: Фабула, 2019. 176 с.
7. Лєко Б., Чуйко Г. Медіація: підручн. Чернівці: Книги .XXI, 2014, 520 с.
8. Гончар М.Ф., Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 2. Вип.27. С. 94-97.
9. Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу (Львів, 12 травня 2023 р.) / За заг. ред. В.С. Бліхара, Г.З. Лєськів. Львів: ЛьвДУВС, 2023. 239 с.
10. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 177-182.
11. Наугольник Л.Б. Психологія стресу: Курс лекцій. Львів: Ліга-Прес, 2013. 128 с.
12. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. Вип. 41. С. 79-83.

13. Павули К., Леськів Г. Управління конфліктами в організації: Кваліфікаційна робота. Львів, 2022. 46 с.

14. Подольчак Н.Ю., Дорош І.М., Дорош О.І. Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 778. С. 101-108.

15. Романець І.В., Маркова С.В., Головань О.О. Особливості управління конфліктами на КП НВК «ІСКРА». *Економіка і організація управління*. № 1. Вип. 37. 2020. С. 120-125.

16. Савчук Л., Масло І. Особливості управління конфліктами в організації. *Науковий вісник УМО*. 2018. № 5. С. 1-7.

17. Слободянюк А.В., Андрущенко Н.О. Психологія управління та конфліктологія: Навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця: ВНТУ, 2010. 120 с.

18. Євтушик Ю.О., Чернецька І.В. Дослідження впливу стресу на життя та діяльність людини. *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. Випуск 3 (5). 2015. С. 71-73.

19. Юрик Н.Є., Кужда Т. І., Химич І. Г. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. №7. С. 1-6.

20. Юрик Н.Є., Маслянко Б.М. Роль та значення керівників в процесі управління конфліктами на підприємстві. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Mechanisms of Scientific and Technical Potential Development». 23-24 листопада 2023 р. Дніпро: ФОП Мареніченко, 2023. С. 94-95.

21. Юрик Н.Є. Шляхи підвищення ефективності управлінської етики в сучасному діловому світі. *Збірник I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції «Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України» (Київ, 15 березня 2021 р.)*. К.: ІТТА, 2021. С. 164-166.

22. Гошко А.А., Дмитренко Г.А. Опорна концепція формування

управлінської еліти в Україні. Київ, 2001. 76 с.

23. Помаз О.М. Зв'язок національного менталітету працівників з управлінням конфліктами на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 110–114. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (дата звернення: 22.04.2024).

24. Кравчук О. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах формування мережевої економіки. Україна: аспекти праці. 2014. № 6. С. 11–21. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap\\_2014\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2014_6_4) (дата звернення: 22.04.2024).

25. Никоничук В.М., Цимбріяк К.С. Роль та дії керівника в процесі розвитку конфлікту. *Інноваційна економіка*. 2013. № 9. С. 122–126.

26. Помаз О.М. Основні причини трудових конфліктів на вітчизняних підприємствах аграрної сфери. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 47-1. 2019. С. 153

27. Примуш М.В. Конфліктологія : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2006. 282 с.

28. Радюк І.І. Особливості управління трудовим потенціалом з урахуванням трудового менталітету. *Економічний простір*. 2014. № 92. С. 232–240.

29. Семикіна М.В. Трансформація трудового менталітету персоналу у ракурсі економічної інтеграції України до Європейського Союзу. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2001. Ч. 2. С. 191–197.

30. Сокол М. Колективний трудовий спір та конфлікт: відмінності понять. *Історико-правовий часопис*. URL: <http://stattionline.org.ua/histori/113/21129-kolektivnij-trudovij-spir->( дата зверення 15.05.2024).

31. Ben-Ur, J., & Teixeira, R. (2019). Managing Conflict in Hospitality Organizations: An Organizational Culture Perspective. In *Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce* (pp. 35-54). IGI Global.

32. Cetinel, F. (2020). Conflict Resolution Strategies in the Hospitality Industry: A Qualitative Research Study. *International Journal of Business and*

Management Studies, 12(2), 297-307.

33. De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2018). The psychology of conflict and conflict management in organizations. Routledge.

34. Deshpande, S. P. (2021). An empirical investigation into workplace conflict and employee outcomes in the restaurant industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 449-469.

35. Dickey, C. A. (2019). Conflict management styles of restaurant managers and the impact on employee turnover intention. *Journal of Foodservice Business Research*, 22(1), 37-54.

36. Elgoibar, P., Euwema, M. C., & Munduate, L. (Eds.). (2018). Building trust and constructive conflict management in organizations. Springer.

37. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2019). Organizational behavior: Managing people and organizations. Cengage Learning.

38. Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2018). Conflict and cooperation in diverse workgroups. In *The Oxford handbook of diversity in organizations* (pp. 263-282). Oxford University Press.

39. Jones, P., & Lockwood, A. (2019). Human resource management for the hospitality and tourism industries. Routledge.

40. Josiam, B. M., & Leong, M. (2020). Antecedents and consequences of employee conflict in upscale restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(7), 743-763. 61

41. Kim, W. G., & Jeong, C. M. (2019). The impact of conflict management strategies on employee outcomes in upscale restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 284-293.

42. Kuslivan, S., & Kuslivan, Z. (2019). Managing Employee Conflict in the Hotel and Restaurant Industry. In *Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce* (pp. 169-186). IGI Global.

43. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (2019). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Harvard Business Review Press.

44. Leung, K., & Koch, P. T. (2019). Collective dynamics in teams: From

research to practical implications. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 455-468.

45. Luthans, F., & Doh, J. P. (2018). *International management: Culture, strategy, and behavior*. McGraw-Hill Education.

46. Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2019). *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. Cengage Learning.

47. O'Neill, J. W., & Mattila, A. S. (2019). Restaurant employees' perceptions of workplace conflict and its effects on turnover intentions. *Journal of Foodservice Business Research*, 22(6), 645-662.

48. Poulston, J., & Jenkins, A. (2019). *Conflict management in tourism*. Channel View Publications.

49. Варій М.Й. Психологія особистості: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 618 с.

50. Васьківська О.В. Моделі поведінки у конфліктній ситуації. [Електронний ресурс]. URL: <https://cutt.ly/ubHjEs4> (дата звернення: 12.05.2024).

51. Видолоб Н. О. Актуальні аспекти міжособистісних взаємин у колективі студентів-психологів. *Зб. наук. пр. К-ПНУ ім. І. Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. 2022. Вип. 23. С. 79- 89.

52. Войлісовська В.В. Конфлікт та його причини [Електронний ресурс]. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/september/issue-9/article-2139.html> (дата звернення: 11.05. 2023).

53. Дороніна М. С. Управління поведінкою персоналу. *Гендерний аспект : наукове видання*. Х. : АДВА тм, 2021. 284 с.

54. Злобіна О. Г. Соціометрія: Дослідження міжособистісних відносин у групі [Електронний ресурс]. URL: [http://i-soc.com.ua/school/Zlobina\\_Sociometriy.pdf](http://i-soc.com.ua/school/Zlobina_Sociometriy.pdf) (дата звернення: 11.05. 2023).