

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ  
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ  
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»**

Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій  
Кафедра менеджменту та логістики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
к.е.н. Н.В. Смирнова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ  
«БАКАЛАВР»**

**Тема: «ВИРІШЕННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТІВ В УПРАВЛІННІ  
ОРГАНІЗАЦІЄЮ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ  
РІГ»)»**

**Розробив**

О.В. Григорак

**Керівник**

к.т.н., доцент М.Г. Босняк

**Консультанти з розділів:**

**Охорона праці**

Т.І. Сергєєва

**Нормоконтролер**

к.е.н. Н.В. Смирнова

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ**  
**«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ**  
**НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»**

Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій

Кафедра менеджменту та логістики

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
к.е.н. Н.В. Смирнова

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**

на дипломну роботу

**ГРИГОРАК ОЛЕКСАНДРА ВІТАЛІЙОВИЧА**

**1. Тема роботи:** «Вирішення та запобігання конфліктів в управлінні організацією (за матеріалами КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»)»

Затверджена наказом начальника коледжу від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р. № \_\_\_/ст.

**2. Термін виконання роботи:** з «22» березня 2021 р. до «07» червня 2021 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** фінансова та статистична звітність КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

**4. Зміст роботи:**

1. Теоретико-методичні основи конфліктів в управлінні організацією
2. Оцінка ефективності системи управління конфліктами КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
3. Організаційно-методичні заходи щодо покращення системи управління конфліктами КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
4. Охорона праці

**5. Перелік графічного матеріалу:** електронна версія доповіді та презентація.

**6. Консультанти з окремих розділів**

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці	Т.І. Сергєєва		

**7. Дата видачі завдання «22» березня 2021 р.**

Керівник роботи \_\_\_\_\_ к.т.н., доцент М.Г. Босняк  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ О.В. Григорак  
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу дипломної роботи	23.04.2021	
2.	Виконання 2 розділу дипломної роботи	07.05.2021	
3.	Виконання 3 розділу дипломної роботи	14.05.2021	
4.	Виконання 4 розділу дипломної роботи з охорони праці	21.05.2021	
5.	Оформлення дипломної роботи, нормоконтроль	01.06.2021	
6.	Подання на кафедрі дипломної роботи. Усунення недоліків.	07.06.2021	
7.	Підготовка матеріалів до презентації	10.06.2021	

Студент-дипломник \_\_\_\_\_  
(підпис)

О.В. Григорак

Керівник роботи \_\_\_\_\_

к.т.н., доцент М.Г. Босняк

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ .....	8
1.1 Сутність, причини і умови виникнення конфліктів в управлінні організацією .....	8
1.2 Методи вирішення та запобігання конфліктів в управлінні організацією .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3 Проблеми вирішення та запобігання конфліктів в управлінні організацією .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ» .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1 Характеристика господарської діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2 Елементи системи управління конфліктами КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» .....	38
2.3 Аналіз методів вирішення та запобігання конфліктів в управлінні КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ» .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1 Заходи щодо покращення вирішення та запобігання конфліктів в управлінні КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2 Стратегії розвитку та обґрунтування завдань управління конфліктами КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» .....	56
3.3 Оцінка ефективності впровадження заходів щодо вирішення та запобігання конфліктів КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» .....	59
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1. Організація безпечної експлуатації підприємства .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.2. Гігієна праці виробничо-санітарія підприємства.....	66
4.3. Організація пожежної безпеки на підприємстві.....	72
ВИСНОВКИ .....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ .....	80



## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Будь-яке підприємство - це сукупність людей, що має свою думку, цілі, характер, мотиви, амбіції. Неприємні ситуації, зіткнення інтересів, відстоювання своєї думки, непередбачені обставини, протистояння і боротьба потреб, різні цілі, питання у взаєминах, перетин цінностей сторін і багато іншого - все це породжує конфлікти і конфліктні ситуації.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що кожному індивідууму хоча б раз доводилося стикатися з конфліктними ситуаціями, як в особистому повсякденному житті, так і на роботі в трудовому колективі. Конфлікт - це коли відсутня згода і розуміння між двома або більше сторонами. Конфлікти виявляються в діяльності всіх організаційних груп, у взаєминах між людьми і грають ключову роль в житті кожної окремої людини, сім'ї, колективу, держави, суспільства і людини в цілому.

Конфлікт в трудовому колективі практично неминучий, оскільки визначається тим, що свідома поведінка однієї зі сторін вступає в протиріччя з інтересами іншої сторони.

Для сучасних підприємств характерна множинність конфліктів, в які виявляються втягнутими як окремі індивіди, так і групи з різними інтересами і потребами. Конфлікти, перш за все, позначаються на ефективності роботи організації, її економічному зростанні, але також це позначається на психічному стані самих співробітників підприємства.

Актуальність питання управління конфліктами в організації визначається тим, що проблема внутрішньоорганізаційного конфлікту є однією з важливих в галузі трудових відносин. Незважаючи на широку розробленість в цілому проблеми конфлікту, в самій організації, залишається досить багато питань, які потребують осмислення і знань в світлі, що відбуваються в суспільстві змін.

Протягом довгого часу питання конфліктів в організації, питання ефективного управління конфліктами розглядалися такими дослідниками, як А. Файоль, М. Фоллет, А. Маслоу, Дж. Бертон і інші. Також свій внесок внесли такі російські вчені, як: С.А. Баркова, А.І. Наумова, А.І. Пригожина та інші. Як науковець, Р. Акофф все своє життя вивчав теоретичні та практичні аспекти аналізу причин конфліктів у корпоративних організаціях [1] та Ф. Эмері, О.Й. Крися [10] та ін. Однак при цьому недостатньо уваги приділялося висвітленню шляхів їх подолання. Незважаючи на велику літературу з питань конфлікту, вся вона, в основному, носить теоретичний характер. Однак в даний час никак не існує єдиного інструменту регулювання конфліктів у трудових колективах, який можна було б застосовувати керівникам для вирішення конфліктних ситуацій.

Об'єкт дослідження - трудовий колектив КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Предмет дослідження - соціально-психологічний клімат і рівень конфліктності в трудовому колективі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Мета дослідження – вирішення та запобігання конфліктів в управлінні КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Виходячи з мети дослідження, в дослідженні поставлені такі завдання, що визначають його структуру:

- визначити сутність, причини і умови виникнення конфліктів в управлінні організацією;
- розглянути методи вирішення та запобігання конфліктів в управлінні організацією;
- розглянути проблеми вирішення та запобігання конфліктів в управлінні організацією;
- дати характеристику господарської діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;

- проаналізувати елементи системи управління конфліктами КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- провести аналіз методів вирішення та запобігання конфліктів в управління КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- визначити заходи щодо покращення вирішення та запобігання конфліктів в управління КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- визначити стратегію розвитку та обґрунтування завдань управління конфліктами КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- провести оцінку ефективності впровадження заходів щодо вирішення та запобігання конфліктів КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- розглянути організацію безпечної експлуатації підприємства;
- гігієна праці і виробнича санітарія підприємства;
- організація пожежної безпеки на підприємстві.

Теоретична основа дослідження. Основою дослідження послужив накопичений науковий досвід в працях вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців в галузі управління персоналом, в області управління конфліктами в групах, в питаннях конфліктології і управління конфліктами на підприємстві.

Методологічна основа дослідження. Для досягнення вищезазначених цілей дослідження були прийняті наступні методи: а) оглядово-аналітичне дослідження літератури; б) загальнонаукові методи, такі як: порівняльний, факторний, структурний аналіз, синтез, економіко-статистичні методи збору та обробки інформації, економіко-математичні методи аналізу, а також експертні оцінки.

Структура дипломної роботи. Робота складається з вступу, в якому обґрунтовані актуальність дослідження, поставлені мета і завдання роботи, основної частини, що складається з чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.



# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТІВ В УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 1.1 Сутність, причини і умови виникнення конфліктів в управлінні організацією

Конфлікт визначається тим, що свідоме поведінка однієї зі сторін (особистість, група або організація в цілому) вступає в протиріччя з інтересами іншої сторони. [6]

Слово "конфлікт" походить від латинського конфлікту; це суперечність, яка майже завжди входить в інші мови (конфлікт; - англійська, конфлікт-хім., конфлікт – французька). Аналіз визначень конфлікту, прийнятих різними сучасними неспеціалізованими енциклопедіями, виявляє подібність.

Загалом значення поняття конфлікту розкривається через такі значення:

- 1) стан відкритої, часто затяжний боротьби;
- 2) стан дисгармонії в стосунках між людьми, ідеями чи інтересами; зіткнення протилежностей;
- 3) психічна боротьба, що виникає як результат одночасного функціонування взаємно виключають імпульсів, бажань або тенденцій. [7]

Структура конфлікту – це сукупність стійких і статичних елементів конфлікту, що утворюють його цілісність.

Структурні характеристики являють собою складові елементи конфлікту. Вони відображають компоненти, в отсуствии яких існування конфлікту неможливо: відсутність будь-якого з них з простору конфлікту або повністю виключає існування конфлікту, або істотно змінює його характер. Структура конфлікту представлена на рис. 1.1.

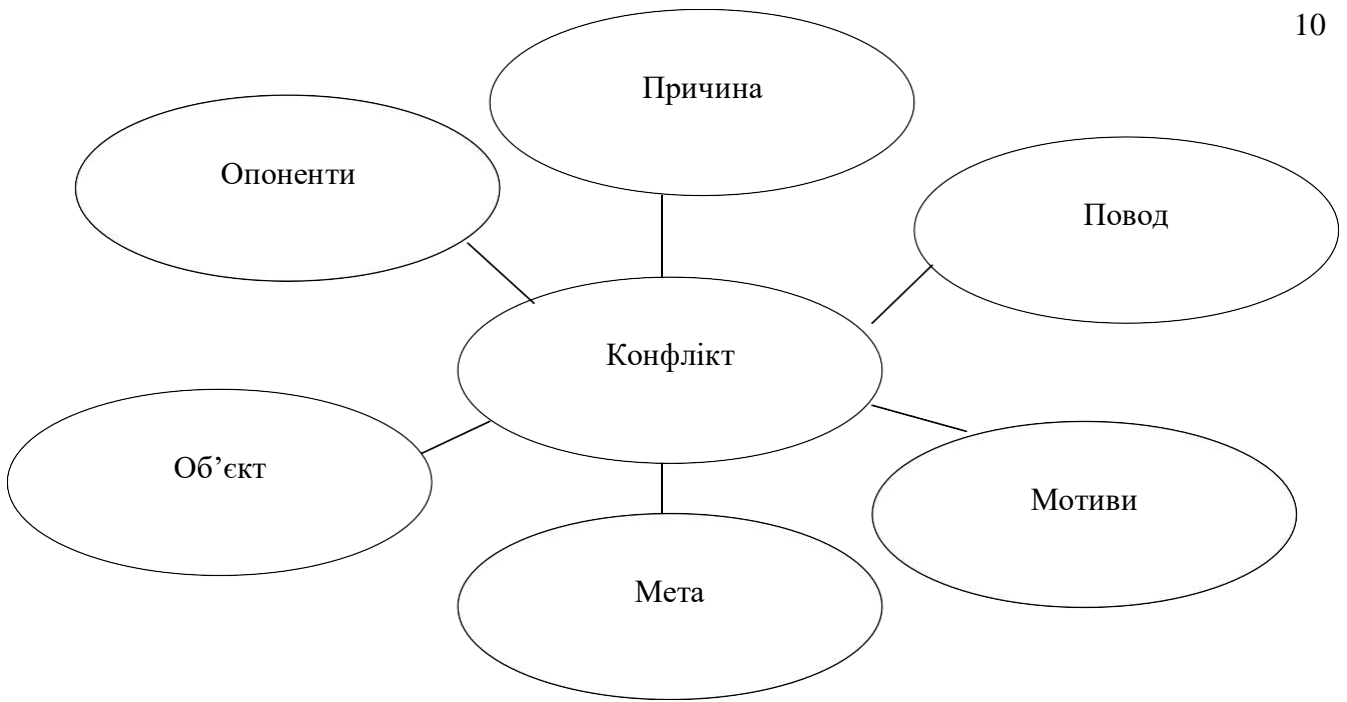


Рис. 1.1 – Структура конфлікту [11, с.102 ]

Прояв конфлікту значною мірою залежить від рівня розвитку особистості, групи, віку учасників конфлікту, їхнього особистого життєвого досвіду, особистості та індивідуальності.

Приховування - це стан незадоволеності. Внутрішні розбіжності з діями, рішеннями та активами керівника можуть проявлятися у формальному задоволенні, байдужості та байдужості до вимог.

Відкрита форма може бути активною і пасивною. До активних форм конфліктів належать відкриті конфлікти: сварки, суперечки, заворушення, бійки, відмова виконувати вимоги, завдання, нещасні пізні форми, нещастя, нещастя. Пасивна форма може виражатися в свідомому відході в світ фантазій, наркоманії, алкоголізмі. [7]

Форми прояву конфлікту представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Форми прояву конфлікту

Форми прояву	Опис
1	2
Зіткнення	Прояви цієї форми різноманітні. В одних випадках зіткнення виявляється виключно в боротьбі, в спробах супротивників роззброїти один одного. Інші форми зіткнення більше схожі на поєдинки - головне довести свою перевагу над іншим. Іноді основною метою є встановлення панування над іншими людьми, з тим щоб підпорядкувати їх своїм інтересам або використовувати їх заради власної вигоди
Оборонна реакція	«Маленький і непомітний»; «Кругом вороги»; зміна «масок» і «костюмів»
Відчуження	Байдужість, конвенціональна коректність

Розрізняють чотири основних типи конфлікту:

1. Внутрішні особисті конфлікти - найпоширеніша причина полягає в тому, що пізній керівник працівника висуває суперечливі або навіть протилежні вимоги; через недостатню децентралізацію, структуру управління, застосування стилю керівництва тощо; пов'язані з невпевненістю у собі чи організації працівника;

2. Міжособистісний конфлікт - виникає в процесі розподілу ресурсів, життя, матеріальних обов'язків тощо, а також через пізніші характеристики, такі як особистість, знання, навички та кваліфікація. Цей різновид конфлікту є найпоширенішим, і це також конфлікт особистості; конфлікти між людьми та групами, спричинені порушенням правил групи, їх обов'язків, загальних «правил гри», етики поведінки, культури стосунків тощо;

3. Міжгруповий конфлікт – виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами, а також у ході боротьби між структурними підрозділами за матеріальні, трудові чи фінансові ресурси; основною причиною є зіткнення інтересів різних груп. Будь-який вид конфлікту має свої причини. Найбільш поширеними з них є:

- обмеженість ресурсів;
- взаємозалежність завдань,

- розбіжності в цілях;

- відмінності в уявленнях, цінностях, інтересах, в манері поведінки та життєвому досвіді:

- незадовільні комунікації.

Є декілька способів управління конфліктною ситуацією, які можна поділити на дві категорії: структурні і міжособисті. До структурних методів відносять:

- роз'яснення вимог до праці,

- використання координаційних та інтеграційних механізмів;

- встановлення загальноорганізаційних координаційних цілей;

- використання системи винагород.

Виникнення конфліктної ситуації, її гострота, схильність до розвитку чи, навпаки, до згасання, залежить від особистих якостей людей, які беруть участь у ситуації. При цьому конфлікт швидко вирішується, якщо хоча б один з учасників конфліктної ситуації володіє міжособистими стилями вирішення конфліктних ситуацій. Є п'ять таких стилів:

- ухилення, яке полягає в тому, що людина намагається відійти від конфлікту;

- згладжування – характерний поведінкою, що не варто злитися, оскільки в кінцевому підсумку це негативно позначиться на всіх;

- примушування – переважають намагання примусити прийняти його точку зору будь-яким чином; недолік цього стилю полягає в тому, що він пригноблює ініціативу співробітників, створює велику вірогідність недовраховання всіх чинників, оскільки представляє тільки одну точку зору;

- компроміс – характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, а не тільки до певної межі;

- вирішення проблеми - характеризується визнанням розбіжностей та прагненням зрозуміти причини конфлікту та ознайомитись з іншими поглядами з метою пошуку виходу.

Таким чином, виникнення конфліктних ситуацій у складних ситуаціях, коли різні підходи та точна інформація є передумовою прийняття обґрунтованого рішення, заохочується необхідністю їх стимулювання. Але в цій ситуації необхідно писати і мати способи виходу з конфліктних ситуацій [13].

Складна система організаційних відносин потенційно передбачає можливість виникнення різних рівнів конфліктів під впливом багатьох причин.

Серед основних джерел організаційних конфліктів:

1. Обставини, що дозволяють давати завдання одному з підлеглих багатьох керівників. Відповідно конфліктна ситуація виникає через те що співробітником моделюється необхідність вибору черговості (пріоритетності) виконання поставлених завдань, який часто потребує виконувати практично термново.

2. Ситуації, що називаються "початковими відносинами". Вони вважають, що в команді немає чіткого розподілу відповідальності, а відповідальність або відповідальність за погану роботу ігноруються. Відповідно, конфліктна ситуація виникає через обмеження інтересів працівника.

3. Обставини, що забезпечують існування більше семи-восьми підлеглих. Відомо, що чим більше працівників, тим важче їх контролювати. Відповідно, всередині цієї команди існує або поділ на групи, які допомагають вдосконалити систему управління, або конфліктна ситуація.

4. Обставини, що забезпечують невизначеність в організаційно-технологічних відносинах. Залежно від свого становища в структурі компанії, вони припускають, що між розподілом обов'язків існує чітко встановлений взаємозв'язок. Відповідно, конфліктна ситуація зумовлена поганим балансом роботи та рівнем технологічного розвитку.

5. Ситуації, що забезпечують несподіваний день або жорсткий графік роботи. Відповідно, конфліктна ситуація є наслідком постійних психічних

навантажень, фізичної втоми, яка є наслідком відсутності відпочинку та моральної поведінки.

6. Ситуації, що виникають через недоліки в індивідуальному стилі управління, особливо якщо в процесі організації діяльності використовується якесь директивне та адміністративне використання.

7. Ситуації, що виникають внаслідок неправильної оцінки результатів праці. Відповідно, конфліктна ситуація виникає із ситуації працівника, який потім переходить від відсутності інтересу по роботі по різкого зниження продуктивності праці. Усі ці ситуації дуже характерні для економічної практики підприємств та потенційних джерел конфліктів.

Конфлікти пов'язані з різними типами суперечностей. В організаціях вони виникають головним чином через розбіжності в думках між колегами на різних посадах як через особисті особливості, так і за обставин. Причин конфлікту багато. Причинами конфліктів є події, події, факти, ситуації, що мали місце до конфлікту та спричинені за певних умов. Поширені причини конфліктів:

- соціально-політичні та економічні (пов'язані з політичною та економічною ситуацією в країні);
- соціально -демографічний (відображає відмінності у ставленні та мотивах людей за статтю, віком, національністю);
- соціально-психологічні (соціально-психологічні події в групі);
- індивідуально-психологічні (індивідуальні риси особистості).

Особистими причинами конфліктів є:

- незадоволеність умовами праці; застарілість організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків;
- необґрунтований публічний осуд одних і незаслужена (авансована) похвала інших працівників;
- недостатній рівень професійної підготовки підлеглого;
- взаємозв'язок функцій, включених по службових обов'язків працівника;

- порушення етики спілкування через відмінності в поведінці та життєвомудосвіді;
- порушення трудового законодавства;
- обмеженість ресурсів;
- різниці та суперечності між цілями та цінностями;
- відсутність спілкування між працівниками через недостатню координацію;
- невизначеність перспектив;
- несприятлива фізична та розумова робота.

Загалом, основні причини організаційних конфліктів можна розділити на три категорії:

1. Нормативна - це впливає на номер групи; ситуація, коли працівники займають посади, що відрізняються від посадових обов'язків групи.

2. Мотивація-нездатність особистості задовольнити потреби інших безпосередньо пов'язана з поведінкою інших. Іншими словами, інші учасники будуть заважати потребам тих, кого вивчають.

3. Цінності-різниця між значеннями однієї людини (групи) та цінностями іншої людини (іншої групи) [15].

Причини конфліктів можна розділити на такі категорії:

- об'єктивний;
- соціально-психологічний;
- особисті.

Об'єктивною причиною конфлікту є нерівномірний розподіл ресурсів.

Тому є причини таких конфліктів:

- 1) Різниця голів;
- 2) Збіжність значень;
- 3) Взаємозалежність посад;
- 4) Не задоволений / не зв'язаний.

Тому особи, які спізнюються, не можуть повністю записати своє життя, оскільки вони спізнюються отримати ресурси (владу, влада, права, обов'язки тощо).

За таких умов зближення цінностей і цілей повинно доповнювати одне одного при виконанні завдань, але цього недостатньо і зовсім не існує. Якщо першу причину неможливо усунути (для забезпечення абсолютного доступу до всіх джерел), перелічені вище причини можуть бути повністю діагностовані та усунені.

Психосоціальні причини конфлікту можна розділити на такі категорії:

- Несприятливе соціально-психологічне середовище;
- Аномія соціальних норм;
- Важко адаптуватися до групи / середовища;
- Покоління після покоління;
- Умови лікування;
- Агресія кореспондента.

Причини особистих конфліктів ведуть до особистісно-орієнтованого підходу по конфлікту (З. Фрейд, К. Хорні, Е. Еріксон та ін). Основною категорією особистісно-орієнтованого підходу є конфліктна особистість, тобто інтегральна властивість, яка в результаті відображає частоту набрання міжособистісних конфліктів. При цьому наголошується, що найчастіше конфліктна особистість – призвідник конфліктних ситуацій, що тягнуть за собою негативні ефекти та негативні емоції [13, с.88].

З цієї причини головною причиною організаційних суперечностей є те, що неможливо справедливо розподілити ресурси та отримати їх порівну. Це призвело до багатьох інших суперечливих причин, які поділяються на об'єктивні, соціальні та психологічні та індивідуальні. Слід зазначити, що успішна діяльність підприємства невіддільна від ефективного управління.

Невід'ємною частиною цього управління є управління конфліктами, яке, крім досягнення цілей цього управління, також сприяє досягненню цілей управління підприємством. Це цілеспрямований вплив динаміки конфліктів



на основі об'єктивних законів з метою управління, стимулювання розвитку або знищення пов'язаних систем.

Стратегії управління існуючими конфліктами. Одним з найпопулярніших методів є класифікація методів управління конфліктами, яка складається з шести стратегій, обговорених К. Мопом:

1. Стратегія стимулювання, заснована на здатності обох сторін опанувати конфлікт.

2. Стратегія підтримки процесів-робота, спрямована на розуміння, взаємозв'язки та методи взаємодії між учасниками конфлікту.

3. Реакція на соціальне лікування - орієнтація на роботу на особистому рівні.

4. Стратегія посередництва використовується, коли обидві сторони більше не можуть співпрацювати для врегулювання конфлікту.

5. Суддя - "Арбітр" приймає готове рішення для сторін.

6. Примусове втручання - воля учасників тут не враховується, але застосування сили, як правило, обмежується сферою різниці [4]. П. Акофф [1] та Ф. Емепі [12] визначили такі стратегії управління конфліктами:

1. Усунення конфлікту – передбачає зміни в навколишньому середовищі, за яких учасники перестають конфліктувати. Способи такого впливу можуть бути такими, як:

– дії, спрямовані на те, щоб учасники не чинили впливу один на одного, продовжуючи робити те ж, що і раніше – «ізоляція учасників»;

– поповнення нестачі ресурсів, через які стався конфлікт;

– видалення учасників конфлікту з цього оточення.

2. Дозвіл конфлікту – передбачає зміни в поведінці або у властивостях учасників, за яких вони більше ніяк не конфліктують.

3. Стратегія «Вирішення конфлікту» – передбачає вибір одним із учасників такого способу дій з безлічі доступних, який би максимізував його очікувану питому цінність. Здесь перед суб'єктом конфліктів стоїть дилема: він може вийти з конфліктного оточення або змінити власну поведінку,

змінити себе.

Управління може бути представлене трьома видами моделей такого виду, як:

- 1) «виграш – виграш»;
- 2) «виграш – програш»;
- 3) «програш – програш».

При цьому здесь особливо важливо враховувати наслідки конфлікту, які зазвичай розглядають із трьох позицій, таких як:

1. Предметний зміст конфлікту.
2. Емоційний складник
3. Процедура вирішення конфлікту.

Модель «виграш – виграш» припускає, що всі три аспекти наслідків конфлікту враховані. У разі завершення конфлікту відповідно до цієї моделі сторонам вдається прийняти взаємовигідне або взаємоприйнятне рішення щодо предметного боку конфлікту. Результатом такого рішення є також відсутність ворожості між сторонами і задоволеність процедурами вирішення цього конфлікту. Модель «виграш – програш» передбачає задоволення тільки однієї зі сторін (і навіть, як правило, никак не повністю). Сторона, що програла, залишається негативно налаштованою до свого супротивника. Невизнання правомірності процедур, які є виграшем для іншої сторони, дає підставу для початку нового конфлікту. Модель «програш – програш» передбачає злеє деяку зупинку в розвитку конфліктного процесу, оскільки в цій ситуації задоволеності немає ні в однієї зі сторін, що буде провокувати подальший розвиток конфлікту. Всередині стратегій розв'язання конфліктних ситуацій можна використовувати різного виду технології.

Серед них найбільш часто використовуваними є переговори і посередництво.

1. Переговори між сторонами, які потрапили у конфлікт, передбачають налагодження діяльності в русло врегулювання суперечностей, що виникли

між соціальними суб'єктами на ґрунті взаємної залежності і розбіжності інтересів.

2. Посередництво передбачає участь третьої незацікавленої сторони. При цьому виділяють три типи посередництва, такі як формальне (використовується у вирішенні трудових спорів), неформальне і суспільне (використовується громадськими організаціями).

У посередництві використовують такі стратегії, як: – «угода в принципі» – виділяється безліч способів рішень сторін, враховуючи при цьому межі майбутньої угоди; – «формування блоків» – передбачає рішення проблеми поетапно. Іноді на переговорах створюються своєрідні тупикові ситуації, коли доводиться застосовувати відразу кілька стратегій для укладання взаємовигідної угоди.

Управління конфліктами як складний процес містить такі види діяльності, як:

- прогнозування конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості;

- попередження або стимулювання конфлікту;

- регулювання конфлікту;

- розв'язання конфлікту. Прогнозування конфлікту. Основним

джерелом прогнозування конфліктів є вивчення загальної причини конфлікту між людьми, які займають частину загального, та аналіз їхньої позиції [14, с.83].

Запобігання конфліктам. Запобігти конфліктам можна наступними способами: 1. На основі прогнозних даних активні заходи починаються з нейтралізації всього комплексу детермінант її прийняття рішень. 2. Загалом конфлікти можна запобігати на основі ефективного управління. Стимулювання конфлікту. Винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, критика ситуації. Регулювання конфлікту. Разряд діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік дозволу.

Тут виділяють такі етапи, як: – визнання реальності конфлікту; досягнення згоди між сторонами з питань обліку у конфлікті встановлених норм і правил конфліктної взаємодії; – створення груп, які будуть регулювати конфліктну взаємодію. Виділяють такі технології регулювання конфлікту, як:

1. Інформаційна (ліквідація дефіциту інформації, усунення чуток).
2. Комунікативна (організація спілкування).
3. Соціально-психологічна (робота з неформальними лідерами, зміцнення соціально-психологічного клімату).
4. Організаційна (вирішення кадрових питань, ефективна мотивація, зміна умов взаємодії співробітників). Дозвіл конфлікту – це разряд діяльності, пов'язаний із завершенням конфлікту.

Повне вирішення конфлікту досягається за умови усунення причин, предмета конфлікту і конфліктної ситуації.

Формами вирішення конфлікту є:

- поступка – одна зі сторін віддає прерогативу іншій стороні;
- компроміс або консенсус
- сторони намагаються врегулювати конфлікт, йдучи на взаємні поступки.;
- догляд – сторона ні з ким никак не співпрацює для вироблення рішення;
- співпраця – пошук найбільш прийняттого для обох сторін рішення [14, с. 83].

Отже, існує безліч різних методів запобігання появі конфліктів, які варто використовувати на підприємстві. У їхній основі лежить мета створення сприятливих умов всередині колективу і формування таким чином позитивного мікроклімату.

## **1.2 Методи вирішення та запобігання конфліктів в управлінні організацією**

Управління конфліктом - найважливіша функція менеджера у формуванні сприятливого клімату в колективі. Це цілеспрямований вплив на

усунення причин, що породили конфлікт, або на корекцію поведінки учасників конфлікту. Керівник завжди знаходиться в центрі будь-якого конфлікту в організації і покликаний вирішувати його всіма доступними засобами.

Мета управління конфліктами: попередження їх деструктивного розвитку. Часто використовується поняття врегулювання конфлікту. Поняття врегулювання конфлікту часто розуміється як «м'яке» вплив на конфлікт, а також як його часткове або тимчасове рішення. Досягнутий таким чином «світ», або компроміс, неміцний і недовговічний: оскільки вихідна причина суперництва не усунуто [15].

Вирішення конфлікту являє собою усунення повністю або частково причин, що породили конфлікт, або зміну цілей учасників конфлікту.

Методи управління конфліктами представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи управління конфліктами.

Методи	Опис	Приклади
1	2	3
Внутрішньоособистісні	полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини	- ідентифікація; - витіснення; - сублимація; - регресія; - проєкція; - заміщення; - раціоналізація; - заперечення
Структурні	це методи впливу переважно на організаційні конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, організації праці, прийнятої системи стимулювання	- роз'яснення вимог до роботи; - координаційні та інтеграційні механізми; - загально організаційної мети; - використання систем винагороди
Міжособистісні	При створенні конфліктної ситуації або початку розгортання самого конфлікту його учасникам необхідно вибрати форму, стиль своєї подальшої поведінки з тим, щоб це в найменшій мірі відобразилося на їх інтересах	- уникнення; - співпраця; - суперництво ; - компроміс; - пристосування

Продовження табл. 1.2

Переговори	Представляють широкий аспект спілкування, що охоплюють багато сфер діяльності індивіда. Як метод вирішення конфліктів переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін умови для переговорів:	- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь в конфлікті; - відсутність значної різниці в можливостях (силі) суб'єктів конфлікту; - відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів; - участь в переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення ситуації, що склалася
Відповідні агресивні дії	Метод, який є вкрай небажаним для подолання конфліктних ситуацій. Застосування цих методів призводить до розв'язання конфліктної ситуації з позиції сили, в тому числі з використанням грубої сили, насильства. Однак бувають ситуації, коли вирішення конфлікту можливе тільки даними методами	«Ми оцінили Вашу роботу, і нам здалося, то Ви не знаєте елементарних основ своєї професії» Приклади конкретних варіантів відповідей: «Ось я влип», «о, я не тільки неук, але і нездара »,« і саме тому я здатний поглянути свіжим поглядом на те, що у вас тут відбувається »,« Ви з повною відповідальністю робите це твердження?»

Грунтуючись на викладеному С.М. Ємельяновим, можна вибудувати тривимірну модель стратегій поведінки в конфлікті і більш повно врахувати значущі чинники процесу формування конфліктної поведінки. Розглянемо більш докладний опис методів управління конфліктами.

Внутріособистісні методи управління конфліктами полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку і висловлювати свою точку зору, *никак не* активізуючи при цьому психологічні захисні реакції з боку опонента. Для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів важливо:

- 1) встановити факт конфлікту;
- 2) визначити його разряд і причини;
- 3) застосувати відповідний спосіб вирішення.

Рішення внутрішньоособистісних конфліктів може бути конструктивним і деструктивним. Під час конструктивного подолання внутрішньоособистісних конфліктів досягається душевну рівновагу, усвідомлюється і стає керованою власну поведінку. Після конструктивного вирішення конфлікту відходить тривога, пов'язана зі спогадами про нього, поліпшується якість професійної та іншої діяльності людини, стає ефективнішою взаємодія з іншими людьми.

Деструктивний розвиток і вирішення конфлікту призводить до поглиблення роздвоєння особистості, переростання конфлікту в життєву кризу, до розвитку невротичних станів, часто потребують кваліфікованого психотерапевтичного або психіатричного втручання.

Факторами конструктивного вирішення внутрішньоособистісних конфліктів є:

1. Індивідуальні соціально-психологічні якості особистості, такі як, особливості інтелекту, темпераменту, характеру, емоційної і вольової сфери, ступінь соціальної активності, установки, переконання, ціннісні орієнтації, особливості самоідентифікації та ін.

2. Особливості найближчого соціального оточення - рідні, друзі, колеги та ін. Їх ставлення до особистості - турбота, підтримка, співчуття, байдужість, ворожнеча та інше.

3. Життєва ситуація, в якій перебуває особа (сприятлива, кризова, катастрофічна і т.д.).

4. Специфіка комунікативної взаємодії особистості як з найближчим соціальним оточенням, так і з макросередовищем: соціально-економічними, політичними, соціокультурними умовами життя - взаєморозуміння, співпраця, взаємодопомога, відсторонення, неприйняття, та інше.

Всі ці фактори в своїй сукупності в більшій чи меншій мірі впливають на хід і вирішення внутрішньоособистісних конфліктів. Однак, пріоритетна роль належить індивідуальним соціально-психологічним особливостям особистості. Тому, з огляду на їх, кожна людина повинна виробити свою стратегію і свій стиль вирішення внутрішніх протиріч.

Психологи виділяють близько 30 механізмів психологічного захисту, ми розглянемо такі, які зустрічаються найчастіше.

1. Ідентифікація - це спосіб вирішення внутрішньоособистісних конфліктів, який передбачає моделювання індивідом поведінки іншої людини, як правило більш самостійною і соціально стійкою. Застосовується для підвищення самоцінності або для подолання почуття тривоги, може бути викликано реальними або уявними погрозами від іншої особи або життєвої ситуації.

2. Витіснення - це спосіб вирішення внутрішньоособистісних конфліктів, який полягає в мотивованому забуванні, "витіснення" неприємних думок, подій в сферу несвідомого.

3. Сублімація - це спосіб вирішення внутрішньоособистісних конфліктів, який передбачає трансформацію надлишкової психічної енергії в більш сприятливі форми соціальної діяльності (творчість, наука, спорт, музика)

4. Регресія - це спосіб вирішення внутрішньоособистісних конфліктів, який полягає в поверненні індивіда до стереотипам поведінки дитинства, де всі проблеми вирішувалися легко. Це - ефективний спосіб вирішення внутрішньоособистісних конфліктів, оскільки людина, яка не в змозі результативно вийти з конфліктної ситуації, відсторонюється від неї, повертається в стан, був для неї комфортним, сприятливим.

5. Проекція - це спосіб вирішення внутрішньоособистісних конфліктів, який передбачає покладання провини на іншу людину. Дотримуючись такого механізму виходу з внутрішньоособистісних конфліктів, людина приписує джерела труднощів різні негативні якості з метою самосприйняття, самоствердження самої себе на цьому тлі.



7.Заміщення - це спосіб вирішення внутрішньоособистісних конфліктів, який полягає в знятті індивідом внутрішнього напруження шляхом агресії по відношенню до слабших людей або зовнішніх предметів.

8. Раціоналізація - це спосіб вирішення внутрішньоособистісних конфліктів, який передбачає пояснення людиною всіх своїх вчинків бажанням зберегти почуття власної гідності і самоповаги.

9. Заперечення - це спосіб вирішення внутрішньоособистісних конфліктів, який полягає в небажанні (відмову) індивіда думати про можливі наслідки тих подій, в яких він змушений брати участь.

Фахівці вважають раціональними, корисними для індивіда при вирішенні внутрішньоособистісного конфлікту такі механізми психологічного захисту як ідентифікація, сублімація, витіснення, і алогічними, не приносять користі, не дозволяють активно вирішити протиріччя і ефективно вийти з конфлікту - регресія, заперечення, заміщення та ін.

Структурні методи:

Роз'яснення вимог до роботи - ефективний метод управління та профілактики конфліктів. Всі працівники повинні чітко знати і уявляти, які результати від нього потрібні, його права та обов'язки, відповідальність, повноваження, етапи роботи. Метод реалізується шляхом ознайомлення з посадовими інструкціями, розподілом прав і відповідальності за рівнями управління.

Координаційні механізми являють собою використання структурних підрозділів в організації, які в разі потреби можуть втрутитися і вирішити спірні питання.

Загальноорганізаційна мети. Даний метод передбачає розробку або уточнення загальної мети з тим, щоб зусилля всіх співробітників були об'єднані і спрямовані на їх досягнення.

Система винагород. Матеріальне і нематеріальне стимулювання співробітників може бути використано в якості методу управління конфліктом. При грамотному впливі на поведінку людей можна уникнути

конфліктних ситуацій, а якщо вони виникли, то звести їх до конструктивного доходу. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів:

1. Уникнення. Людина намагається піти від конфлікту, не потрапляти в ситуації, які провокують виникнення зіткнень, не вступати в обговорення питань, що призводять до розбіжностей.

2. Співробітництво. Суб'єкт намагається розв'язати конфлікт на свою користь, але при цьому повинен враховувати інтереси опонента. У співпраці вирішення конфлікту передбачає пошук вигідного обом сторонам результату. Найбільш типовими обставинами, коли використовується цей стиль, можна вважати наступні:

1) якщо обидві сторони конфлікту мають однакові ресурси і можливості;

2) якщо вирішення цього конфлікту вигідно, і жодна зі сторін не усувається від нього;

3) якщо між опонентами давні і взаємовигідні відносини;

4) якщо у кожної зі сторін цілком з'ясовні мети, які вони можуть пояснити;

5) якщо у кожної з сторін є інші шляхи виходу з кризи.

3. Суперництво характеризується активною боротьбою опонентів за свої інтереси, застосуванням усіх доступних для них засобів досягнення поставлених цілей: застосуванням влади, примусу, засобів тиску на опонентів, використанням залежності інших учасників від нього. Суперництво доцільно в екстремальних і принципових ситуаціях, при дефіциті часу і при високій ймовірності небезпечних наслідків.

4. Компроміс. Даний стиль характеризується прийняттям точки зору боку опонента, але лише до певної міри. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях. Компроміс мінімізує (але не виключає) негативні наслідки і часто дає можливість швидко вирішити конфліктну ситуацію задовольнивши обидві сторони.

5. Пристосування. Стиль пристосування проявляється в тому, що особистість виконує будь-які дії, орієнтуючись на поведінку інших людей, однак при цьому не прагне відстоювати свої інтереси. Один з учасників конфлікту визнає домінуючу роль опонента і поступається йому в їхньому протистоянні.

Подібний стиль для вирішення конфлікту рекомендується вибирати в наступних випадках:

- 1) при необхідності збереження мирних відносин з опонентом або цілою групою;
- 2) при недостатній владі, щоб здобути перемогу;
- 3) коли перемога для опонента важливіше, ніж для вас;
- 4) коли неможливо уникнути конфлікту, а опір може нашкодити. [10]

### **1.3 Проблеми вирішення та запобігання конфліктів в управлінні організацією**

Організації, в яких працюють тисячі людей, щодня стикаються з різними проблемами, пов'язаними з "людським фактором". До них відносяться особисті неприємні події і негативні тенденції в плануванні. В значній мірі це відбувається через відмінності в складі персоналу організації за віком, рівнем освіти, досвіду роботи, професійному і життєвому досвіду, функцій і обов'язків, цілям і завданням, а також відмінностей в особистих якостях, цінностях, установках, інтересах і сприйнятті проблем, що виникають в ході роботи. В результаті всіх цих відмінностей конфліктні ситуації і ймовірність конфлікту зростають. Наявність цих проблем є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації[19].

Звичайно, мова йде не про окремі випадки, які можуть бути зумовлені суб'єктивними причинами, а про встановлені тенденції в повторенні таких випадків, які вимагають аналізу і втручання. Виявлення цих тенденцій вимагає постійного моніторингу кадрової ситуації в організації.

Варто відзначити, що проблема конфлікту існувала ще в давнину. Багато філософів, соціологів і психологів намагалися з'ясувати природу цього явища, його причини і можливі способи його подолання або запобігання.

Сьогодні вчені не єдині в розумінні природи конфлікту як соціального явища: одні вважають, що конфлікт-це норма соціального життя, що "безконфліктне суспільство так само немислимо, як суха вода", що "якщо в житті немає конфлікту, перевірте, чи є у вас пульс"; інші вчені вважають, що конфлікт-це небезпечна хвороба, соціальна патологія, від неї потрібно позбутися раз і назавжди, що попереду безконфліктне суспільство. В обох випадках еталоном істини є життя: в наш час відбувається лавина конфліктів, тому існування конфлікту визнається під будь-яким кутом зору. Для врегулювання конфліктів, особливо тих, які призводять до руйнівних і небезпечних наслідків, необхідні ретельне вивчення, дослідження та рекомендації. Зусилля сучасних конфліктологів зосереджені на вирішенні трьох основних проблем. [15]:

- 1) визначити характер конфлікту, його причини, етапи та учасників;
- 2) на основі даного дослідження-визначення методів, розробка методів, що регулюють конфліктні ситуації, а також запобігання їх виникнення;
- 3) виявити основні форми конфліктів, їх типологію.

Тому завдання вирішення цих проблем є не лише теоретичним, а й практичним [13, с.14].

Коли люди думають про конфлікт, вони схильні асоціювати його з агресією, погрозами, суперечками, ворожнечею, війнами і т.д. тому було висловлено думку, що конфлікти завжди небажані, що їх слід уникати в максимально можливій мірі і що їх слід вирішувати якомога швидше, якщо вони виникнуть. Це ставлення добре видно в працях авторів, що належать до школи наукового менеджменту і школі адміністрування, а також в загальній концепції бюрократії Вебера. Ці підходи до підвищення ефективності організації засновані в першу чергу на визначенні мандатів, процедур, правил, взаємодії посадових осіб і розробці надійної організаційної

структури. Було висловлено думку, що такий механізм по суті усуне сприятливі умови для виникнення конфліктів і може бути використаний для вирішення виникаючих проблем.

Автори, що належать до школи "людських відносин", також схильні вважати, що конфлікту можна і потрібно уникати. Вони визнають, що можуть існувати протиріччя між індивідуальними цілями і цілями організації в цілому, між лініями і персоналом, між повноваженнями і здібностями людини, а також між різними групами менеджерів. Однак вони, як правило, розглядають конфлікт як ознаку організаційної неефективності та поганого управління. На їхню думку, хороші відносини в організації можуть запобігти виникненню конфліктів.

Сучасна теорія (те) світ зору полягає в тому, що навіть в Організації з ефективним управлінням деякі конфлікти немало тільки можливі, але навіть можуть бути бажаними. Це так звані конструктивні конфлікти, які засновані на відмінностях у вирішенні фундаментальних задач організації, які запобігають застою і стимулюють поведінку рухатися перед нових цілей; часто вони допомагають формувати нові форми і цінності [12].

Однак конфлікти не завжди носять позитивний характер. У житті будь-якої організації є свої деструктивні конфлікти, які виконують негативні, руйнівні функції. Вони є результатом неправильного тлумачення виробничої реальності, відмінностей у поглядах, інтересах, бажаннях людей, а іноді - результатом егоїстичних, егоїстичних цілей. Деструктивний конфлікт послаблює ціннісно-орієнтовану єдність професійної групи, погіршує морально-психологічну атмосферу в колективі, знижує загальну згуртованість і ефективність.

Часто кожен менеджер намагається будь-яким способом уникнути конфліктних ситуацій в команді. Це зрозуміло, адже у свідомості

співробітників конфлікти призводять до погіршення відносин, втрати взаєморозуміння і довіри, зниження ефективності і т. д. [13, С. 101]

Звичайно, підхід до подолання кризових ситуацій на практиці настільки ж унікальний, наскільки і найбільш специфічний. Однак великі дослідження поведінки людей в організаціях і великий досвід практичного вирішення таких проблем дозволили нам перерахувати найкращі способи їх вирішення:

1. Зміцнення "корпоративної етики" і подолання правил слабкої дисципліни співробітників:

- Забезпечити стабільність "робочого процесу" і ефективне управління виробничим процесом;

- Чесно і конструктивно реагувати на скарги і скарги управлінського персоналу;

- Заохочувати "зворотний зв'язок" співробітників не на словах, а в поведінці, а керівництво дає публічне визнання корисності конкретних пропозицій щодо поліпшення організації роботи;

- Повна похвала і вдячність за видатні досягнення, досягнуті в роботі;

- Переконайтеся, що кожен співробітник точно знає, що від нього вимагається з точки зору кількості і якості виконуваної роботи;

- Повідомляти підлеглих про плани або майбутні зміни, якщо вони істотно зачіпають їх інтереси;

- Готовність реально допомогти співробітникам у вирішенні виробничих і особистих проблем;

- Створити чітку, просту і внутрішньо узгоджену систему правил поведінки і вимог до дисципліни для співробітників організації.

- 2. Основні шляхи подолання високої мобільності людей в організації:

- Удосконалення системи відбору персоналу організації;

- Розробити перевірену процедуру "входження" нових співробітників в організацію, включаючи повне і докладне "співбесіду-знайомство".»;

- Надавати новим співробітникам необхідну і достатню інформацію про організацію, її цілі та Політику;
- Надати новому співробітнику точну інформацію про роботу, яку йому належить виконати, і про майбутні перспективи;
- Ввести нових співробітників в команду;
- Надавати адекватну допомогу на початковому етапі роботи і забезпечувати достатню кількість контактів протягом адаптаційного періоду;
- Встановити ефективний контроль за кадровою ситуацією в організації і надавати психологічну підтримку співробітникам.

### 3. Організаційні методи запобігання стресу та емоційного зриву:

- Процес децентралізації або ширшого розподілу влади в організації, що зменшує почуття безпорадності і залежності, що часто призводить до стресу;
- Система стимулювання змінюється в бік її більшої справедливості і "ясності", що знижує ступінь занепокоєння і занепокоєння з цього приводу;
- Залучення співробітників приймає найбільш важливі рішення для організації;
- Нарешті, розширити канали і поліпшити характер комунікації в організації.

О д н а к важливо пам'ятати, що управління конфліктами передбачає не тільки вирішення існуючих конфліктів, а й створення умов для запобігання конфліктів.

Запобігання конфліктів - це управлінська діяльність, спрямована на усунення або ослаблення елементів конфлікту якомога раніше, тим самим обмежуючи ймовірність виникнення конфлікту або майбутніх деструктивних рішень. Це така організація життєдіяльності суб'єк т а соціальної взаємодії, яка виключає або мінімізує можливість конфлікту між ними [14, С.83].

Передумовами успішної діяльності щодо запобігання конфліктів є: розуміння загальної теорії управління( зрештою, конфлікт-це управлінська діяльність); розуміння теорії конфліктів; поглиблений аналіз конкретних конфліктних ситуацій, кожна з яких унікальна.

Однак існує ряд перешкод, які знижують ефективність запобігання конфліктів, зокрема:

- Психологічна природа-людський розум бореться за свободу, і люди сприймають негатив у всіх спробах втрутитися в їхні стосунки;
- Моральний вигляд-склалися норми моралі, які вимагають невтручання в особисте життя людини, недоторканності особистого життя;
- Правова природа-сучасне законодавство захищає волю особистості і право не втручатися в життя особистості.

Запобігання повинно враховувати обмеження втручання, але це необхідно, і воно повинно починатися з виявлення корінних причин конфлікту. А для цього вам потрібно:

Знайте потенційні причини стресу. Це можуть бути як зовнішні, так і внутрішні проблеми. Зокрема, до зовнішніх причин напруженості відноситься ряд несприятливих ситуацій і умов, форм поведінки людини, відсутність спілкування і взаєморозуміння, відмінності в планах, інтересах і оцінках, заперечення або групові заперечення, нерозуміння чиєїсь поведінки, відсутність внутрішніх особистісних проблем: дратівливість, страх деморалізації або автоматичної ради, Віра в нездатність що-небудь зробити, порушення внутрішньої особистісної рівноваги.

Другим кроком буде виявлення прихованих перешкод.



## РОЗДІЛ 2

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»

### 2.1 Характеристика господарської діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Особлива інформація емітента: КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг». Організаційно-правова форма емітента Комунальне підприємство. Місце знаходження емітента Україна, 50000, Дніпропетровськ обл., місто Кривий Ріг, АЕРОПОРТ. Код за ЄДРПОУ 01173530 . Генеральний директор ЛАШИН ІГОР МИХАЙЛОВИЧ. Організаційна структура підприємства наведено на рисунку 2.1.

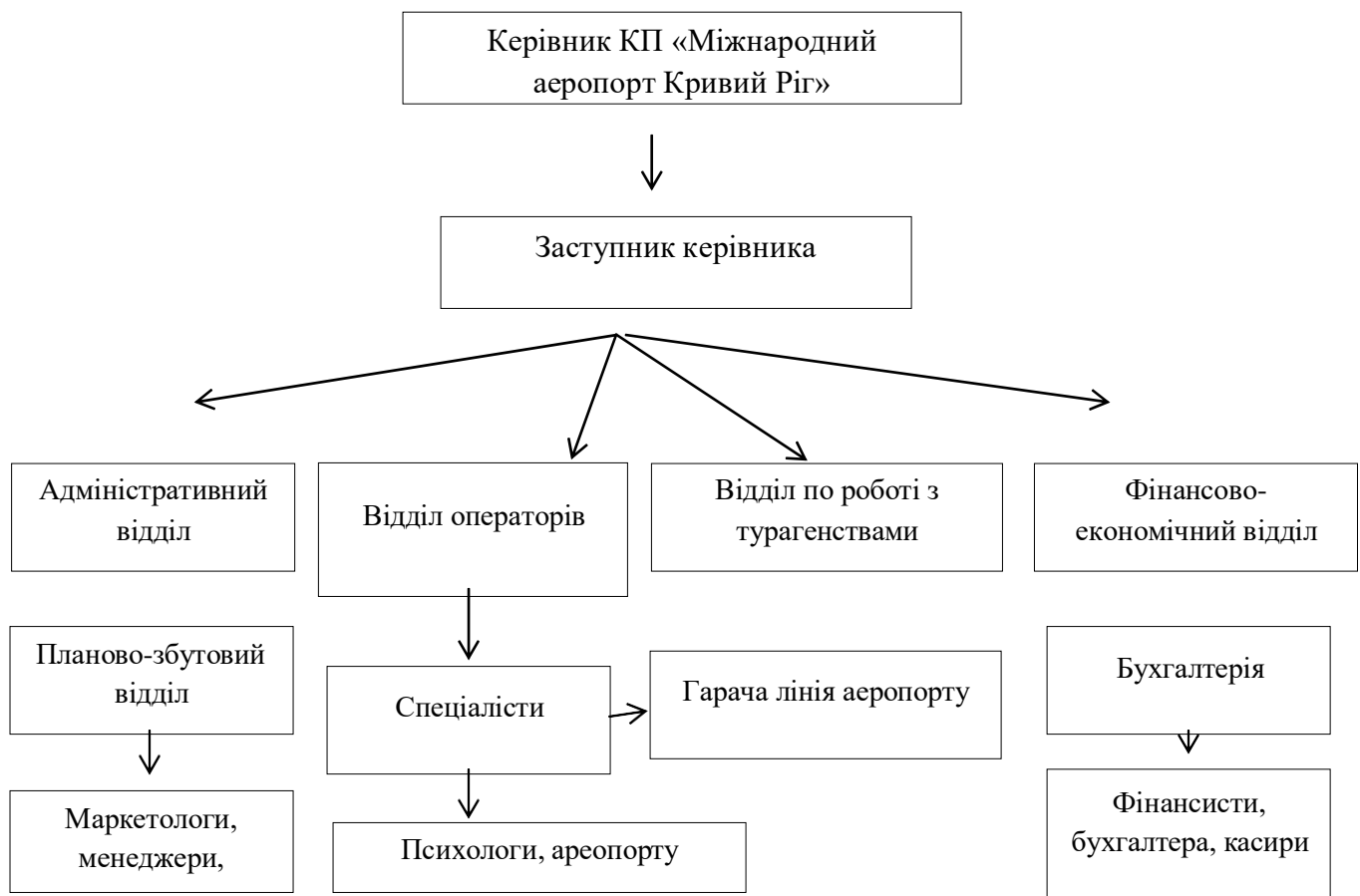


Рис. 2.1– Організаційно-технологічна структура КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Основна діяльність за КВЕД:

52.23 Послуги в сфері повітряного транспорту

96.09 Надання інших індивідуальних послуг, які не включені в інші категорії

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

51.10 Пасажирський повітряний транспорт

Середньооблікова кількість платних працівників 177 чол. в 2020 році

КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» - лідируюча компанія України в області продажів транспортних і туристичних послуг. Компанія надає своїм клієнтам повний і якісне обслуговування за всіма видами транспортних, туристичних та супутніх послуг. Пріоритетні цінності, на яких ґрунтується робота «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» - увага до людей, надійність та відповідальність. Послуги компанії доступні клієнтам у всіх обласних центрах і містах з населенням більше 100 млн. чоловік

Проаналізуємо основні показники діяльності . КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг». Вихідні дані для аналізу за 2019 і 2020 рік наведені в таблиці 2.1 (наведено в Додатках А-Г).

Таблиця 2.1– Основними виробничо-господарські показники за 2018-2020рр. КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

№	Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення	
		млн.грн	млн.грн	млн.грн	млн.грн 2020- 2018	% 2020/2 018
1	2	3	4	5	6	7
1	Дохід від реалізації	17642	19719	27792	10150	1,58
2	Собівартість реалізованої продукції	9391	10875	18658	9267	1,99
3	Чистий прибуток	4	69	1968	1964	96,49
4	Вартість основних фондів, млн. грн.	235	220	1191	956	5,07
5	Фондоозброєність основними фондами, млн. грн./чол.	3,79	3,61	18,61	14,82	4,91
6	Фондовіддача основних фондів	75,07	89,63	23,34	-51,74	-0,31
7	Чисельність працівників	62	61	64	2,00	1,03
8	Фондомісткість	0,013	0,011	0,043	0,03	3,22

Дохід підприємства формується за рахунок реалізації основних туристичних та транспортних послуг, та надання консультативних послуг. В динаміці за період три роки основні фінансових показники підприємства зросли. Дохід від реалізації на 1,58%, за рахунок розширення виробництва, підвищення репутації та визнання підприємства. Собівартість збільшилась на 1,99%, за рахунок підвищення цін на послуги. Основні фонди КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» збільшились на 956млн.грн., в основному це сталося у 2020 році, т.я. підприємство використовує ефективно свої виробничі фонди.

Розглянувши основні показники діяльності підприємства КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» чітко видно, що і загальна сума чистого прибутку досягла неймовірного показника за один рік роботи підприємства, збільшення на 1964 млн.грн, в порівнянні з 2019 роком на 96,49% в 2020 році.

Далі проведемо аналіз ефективності використання основних фондів.

Таблиця 2.2 – Показники стану та ефективності використання основних засобів КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Показник	Формула розрахунку	2018р	2019р.	2020р.	Відхилення
<b>ПОКАЗНИКИ СТАНУ ОСНОВНИХ ВИРОБНИЧИХ ФОНДІВ</b>					
Коефіцієнт зношування, $K_{zn}$	$\frac{Знос}{ОВФ_{початк}}$	2,51	2,50	0,52	-1,98
Коефіцієнт придатності, $K_n$	$1-K_{zn}$	-1,51	-1,50	0,48	1,98
Коефіцієнт вибуття, $K_v$	$\frac{ОВФ_{виб}}{ОВФ_{бал}}$	0,05	0,03	0,02	-0,03
Коефіцієнт відновлення, $K_n$	$\frac{ОВФ_n}{ОВФ_{бал}}$	0,06	0,04	0,80	0,74
Коефіцієнт приросту, $K_p$	$\frac{ОВФ_n}{ОВФ_{бал}}$	1,11	1,07	0,18	-0,92
Фондоозброєність	$\frac{ОВФ_{бал}}{ПВП}$	3,79	3,61	18,61	14,82
<b>ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ</b>					
Фондовіддача	$V / ОВФ_{бал}$	75,07	89,63	23,34	-51,74
Фондоємність	$ОВФ_{бал} / V$	0,01	0,01	0,04	0,03
Рентабельність ОВФ	$\frac{ЧП}{ОВФ_{бал}} \times 100$	1,70	31,36	165,24	163,54

З таблиці 2.2 бачимо, що підприємство достатньо забезпечене основними засобами, але у 2020 році ми бачимо значне зношення основних засобів, та закупівлю нових за власний рахунок підприємства. В динаміці за 2018-2020 рр. підприємство мало приділяти уваги оновленню основних засобів, та їх поповнення. Їх зношеність зростає, а закупівля нових потребує додаткових коштів. Але вже у 2020 році ми бачимо значний ріст, коефіцієнт відновлення в динаміці склав 0,74% росту. КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» у 2020 році зробило значне поповнення своїх основних фондів, що значно покращить його діяльність в подальшому. Показники фондовіддачі у 2020 році показники фондовіддачі значно менший ніж у 2018 році 75,07% та 2019 році 89,63%. В динаміці склав - 51,74%. Але показник рентабельності показав найвищий результат був у 2020 році рентабельність склала 165,34%, що в динаміці на 163,54% більше ніж в минулих роках.

Проведемо більш глибокий аналіз фінансового стану підприємства, його фінансової стійкості та платоспроможності (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники платоспроможності та фінансової стійкості КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» за 2018-2020 рр.

Показник	Розрахунок	2018р.	2019р.	2020р.	Темп приросту (2019-2018)	Темп приросту (2020/2019)
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\frac{\text{ф1р.1495}}{\text{ф1р.1900}}$	0,33	0,24	0,43	-0,36	0,43
Коефіцієнт фінансування	$\frac{\text{ф1(р.1595} + \text{р.1695} + \text{р.1700} + \text{р.1800)}}{\text{ф1р.1495}}$	2,00	3,08	1,34	0,35	-1,30
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\frac{\text{ф1(р.1195} - \text{р.1695)}}{\text{ф1р.1195}}$	0,26	0,19	0,30	-0,35	0,36
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{ф1(р.1195} - \text{р.1695)}}{\text{ф1р.1495}}$	0,70	0,73	0,58	0,05	-0,27

Оцінка фінансового стану КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» показала, що підприємство має досить стійке фінансове положення.

Платоспроможність підприємства зростає з кожним роком у 2020 склала 0,43%. Залежність від залучених коштів зменшується так у 2019 році коефіцієнт склав 3,08% а в 2020 році вже 1,34%, що на 1,35 менше. Також забезпечення власними коштами згідно коефіцієнту зросло на 0,11% у 2020 році, та темп росту на 0,36%. Що стосується коефіцієнту маневреності, то у 2020 році КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» максимально використовувало власний капітал на фінансування поточної господарської діяльності та інновації.

При розрахунку рентабельності визначають відношення прибутку до таких показників: обсягів надання авіапослуг, активів, власного капіталу. При розрахунку використовуються:

– чистий прибуток, що визначається як балансовий прибуток з вирахуванням платежі в до бюджету; – чиста реалізація, що визначається як виручка від реалізації мінус ПДВ, акцизний збір та інші відрахування з доходу.

Показники рентабельності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» відображають наступні результати (табл. 2.4).

Таблиця 2.4– Показники рентабельності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» за 2018-2020 рр.

Показники	Досліджувальний рік			Відхилення показників 2020р. до 2018р., +/-
	2018р.	2019р.	2020р.	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт рентабельності активів, %	0,001	0,02	0,3	0,3
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	0,004	0,07	0,66	0,7
Рівень рентабельності продажу% і.т.д	0,002	0,003	0,07	0,07
Рівень рентабельності продукції (робіт, послуг), %	1,9	1,8	1,5	-0,4
Рівень чистої рентабельності, %	0,04	0,63	10,5	10,5
Коефіцієнт оборотності активів	6,2	4,8	3,9	-2,3

Розглянемо по табл. 2.4 кожний показник більш детально :

– рентабельність активів показує значне збільшення суми прибутку, що припадає на 1 грн. активів та характеризує ефективність управління підприємством;

– щодо рентабельності власного капіталу, то величина одержаного прибутку в розрахунку на 1 грн. капіталу власників значно відрізняється за останній досліджуваний період, збільшення відбулося майже на 1%;

– коефіцієнт рентабельності продажу характеризує розмір операційного прибутку підприємства, що надходить з кожної гривні від продажу послуг і в 2018 р. становив 0,002%; 2019 р. – 0,003; 2020 р. – 0,07, бачимо значне збільшення продажу на 0,07%;

– рентабельність продукції відображає мінімальний прибуток у 2020 р. в розрахункові роки;

– чиста рентабельність підприємства у 2018 р. становила 0,04, у 2019 р. 0,63% , 2020 р. 10,5, розмір чистої рентабельності значно виріс у 2020 році;

– коефіцієнт оборотності активів характеризує наскільки ефективно використовуються активи з точки зору обсягу реалізації. Іншими словами, скільки разів за звітний період активи обернулись в процесі реалізації послуг. Чим вищий оборот, тим ефективніше використовуються активи. Найбільш суттєвими відхиленнями від минулих періодів є рентабельність власного капіталу, рентабельність продаж, рентабельність продукції, де переважає від'ємний результат у межах від 0,7 до 10,5. Підприємству характерний позитивний результат роботи.

Перед тим як розглядати облік безготівкових розрахунків КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», визначено особливості співпраці та надання послуг підприємством.

Згідно ст. 5 Закону України «Про туризм» від 15.09.1995 р № 324/95-ВР визначає турагента не інакше як посередника на ринку туристичних послуг. Як правило, такі особи займаються комерційним посередництвом в якості агентів, діючи в інтересах і від імені туроператорів на підставі укладених агентських договорів (ст. 295 Господарського кодексу України,

далі - ГКУ). Відповідно до агентського договору, комерційний агент одержує агентську винагороду за посередницькі операції, здійснені ним в інтересах суб'єкта, якого він представляє, у розмірі, передбаченому договором. Агентська винагорода виплачується комерційному агенту після оплати третьою особою за угодою, укладеною з його посередництвом, якщо інше не передбачено договором сторін (ч.ч. 1, 2 ст. 301 ГКУ).

Відповідно, бухоблік КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», який реалізують туристичний продукт туроператорів, цілком і повністю слід «посередницьким» принципам.

Головне правило полягає в тому, що дохід КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» - це плата за його послуги, тобто агентську винагороду. А ось транзитні оплати від туристів за турпродукти (тури) не впливають на фінансовий результат турагента.

Грошові кошти, що надходять від туристів на оплату турів, не належать КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», вони є власністю туроператора і перераховуються йому турагентом відповідно до умов відповідного агентського договору.

## **2.2 Елементи системи управління конфліктами КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»**

КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» працює 177 чол. у штаті. Основна частина співробітників працюють постійно з людьми та їх обслуговуванням. На КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» не має спеціального відділу для вирішення та запобігання конфліктів ця місія покладена на штатного психолого-соціолога, який намагається вирішувати певні труднощі в роботі. Це є не досить продуманим кроком, бо психолог розбирається з проблемами внутрішнього характеру, а в процесі роботи з людьми винакають різного роду конфлікти. Для початку треба відмітити два напрями виникнення конфліктів на КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», це:

- конфлікти в аеропорту та повітряному судні

- конфлікти серед співробітників підприємства.

Психолог який у штаті допомагає вирішити питання лише з клієнтами, але не має певних повноважень для вирішення конфліктів всередині колективу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Елементи системи управління конфліктами КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» закладені в єдиному Положення «Про конфлікт інтересів».

Положення про конфлікт інтересів КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» - це внутрішній документ підприємства, який встановлює порядок виявлення та врегулювання конфліктів інтересів, що виникають у працівників організації в ході виконання ними трудових обов'язків. Дія положення поширюється на всіх працівників організації незалежно від рівня займаної посади.

В основу роботи з управління конфліктом інтересів в КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» покладено такі принципи:

- обов'язковість розкриття відомостей про реальний або потенційний конфлікт інтересів;
- індивідуальне розгляд і оцінка репутаційних ризиків для підприємства при виявленні кожного конфлікту інтересів та його врегулювання;
- конфіденційність процесу розкриття відомостей про конфлікт інтересів і процесу його врегулювання;
- дотримання балансу інтересів підприємства і працівника при врегулюванні конфлікту інтересів;
- захист працівника від переслідування у зв'язку з повідомленням про конфлікт інтересів, який був своєчасно раскрыт працівником і врегульовано (запобігли) підприємством.

Порядок розкриття конфлікту інтересів працівником організації:

КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» встановлюються різні види розкриття конфлікту інтересів, в тому числі:



- розкриття відомостей про конфлікт інтересів при прийомі на роботу;
- розкриття відомостей про конфлікт інтересів при призначенні на нову посаду;
- разове розкриття відомостей у міру виникнення ситуацій конфлікту інтересів.

КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» розглядає подані відомості та здійснює врегулювання конфлікту інтересів конфіденційно. Інформація яка поступила інформація повинна бути ретельно перевірена уповноваженим на це посадовою особою з метою оцінки серйозності виникають для підприємства ризиків і вибору найбільш придатної форми врегулювання конфлікту інтересів.

Слід мати на увазі, що в результаті цієї роботи підприємство може прийти до висновку, що ситуація, відомості про яку були представлені працівником, не є конфліктом інтересів і, як наслідок, не потребує спеціальних способах врегулювання.

Способи вирішення конфлікту інтересів КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»:

- обмеження доступу працівника до конкретної інформації, яка може зачіпати особисті інтереси працівника;
- добровільна відмова працівника підприємства або його відсторонення (постійне або тимчасове) від участі в обговоренні та прийнятті рішень з питань, які знаходяться або можуть опинитися під впливом конфлікту інтересів;
- перегляд і зміна функціональні обов'язків працівника;
- тимчасове відсторонення працівника від посади, якщо його особисті інтереси входять в протиріччя з функціональними обов'язками;
- переведення працівника на посаду, що передбачає виконання функціональні обов'язків, не пов'язані з конфліктом інтересів;

- передача працівником належного йому майна, що є основою виникнення конфлікту інтересів, в довірче управління;
- відмова працівника від свого особистого інтересу, що породжує конфлікт з інтересами підприємства;
- звільнення працівника з підприємства з ініціативи працівника;
- звільнення працівника з ініціативи роботодавця за вчинення дисциплінарного проступку, тобто за невиконання або неналежне виконання працівником з його вини покладених на нього трудових обов'язків та інші.

При вирішенні наявного конфлікту інтересів слід вибрати найбільш «м'яку» міру врегулювання з можливих з урахуванням існуючих обставин. Більш жорсткі заходи слід використовувати тільки в разі, коли це викликано реальною необхідністю або в разі, якщо більш «м'які» заходи виявилися недостатньо ефективними. При прийнятті рішення про вибір конкретного методу вирішення конфлікту інтересів важливо враховувати значимість особистого інтересу працівника і ймовірність того, що цей особистий інтерес буде реалізований на шкоду інтересам підприємства.

### **2.3 Аналіз методів вирішення та запобігання конфліктів в управлінні КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»**

Сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею і колективом. Соціально-психологічний клімат виникає спонтанно, але хороший клімат ніяк не є простим наслідком проголошених девізів і зусиль окремих керівників.

Соціально-психологічний клімат є підсумком систематичної виховної роботи з членами колективу, здійснення спеціальних заходів, спрямованих на організацію відносин між керівниками і підлеглими. Формування та вдосконалення соціально-психологічного клімату - це постійна практична задача керівників имейся-якого рангу [27. с. 31].

У мінімальний набір методів вимірювання соціально-психологічного клімату в колективі входять такі методи як анкетування, соціометрія, референтометрія і методика визначення ціннісно-орієнтаційної єдності.

Діагностика соціально-психологічного клімату в колективі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» проводилася з використанням наступних методик:

– діагностика соціально-психологічного клімату трудового колективу за методикою О.С. Михалюк і А.Ю. Шалит [37. С. 100] - визначає рівень розвитку психологічного клімату досліджуваного колективу, дає загальну оцінку психологічного клімату, виявляє ті чинники формування соціально-психологічного клімату трудового колективу, які можуть бути використані для корекції і вдосконалення цього клімату в даній групі (Додаток Д);

– за методикою виявлення ступеня інтеграції «СПСК» - соціально-психологічна самооцінка колективу за методикою О. Немова [34. с. 212] - показує ступінь розвитку колективу, а, отже, і соціально-психологічного клімату в ньому, виявляє такі напрямки характеристик: відповідальність; колективізм; згуртованість; контактність; відкритість; організованість; інформованість.

Проведене дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» за методикою О.С. Михалюк і А.Ю. Шалит показали, що соціально-психологічний клімат в колективі можна охарактеризувати як позитивний зі значним ступенем враженості даної якості з показником +0,70, що потрапляє в інтервал від +0.33 до +1 - позитивні оцінки.

Якісний аналіз результатів дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» показав високий ступінь задоволеності роботою у 92% опитаних співробітників, 8% респондентів відповіли, то мають прогнози змінити вид діяльності.

В цілому члени трудового колективу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» позитивно, доброзичливо і позитивно ставляться один до одного і можуть дати конкретну і досить повну характеристику ділових та особистісних якостей своїх колег, що підтверджують результати відповіді на питання «Відзначте, будь ласка, з яким з наведених нижче тверджень ви найбільше згодні» - 40% респондентів відповіли, що в колективі приємні, гарні, освічені люди, 60% опитаних вважають, що в колективі присутні різні люди, проте жоден з респондентів не сказав, що в його колективі більшість колег люди малоприємні.

Результати відповіді на питання «Як Вам здається, могли б Ви дати досить повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу?» Показали, що 35% респондентів відповіли «так», 60% - «мабуть, так» і, відповідно, 5% відповіли « не знаю, не думав про це », відповіді « ні » і « мабуть, ні » не були використані респондентами.

Цікаві результати відповіді на запитання: «Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом з членами Вашого колективу, то, як би Ви до цього поставилися?» Які показав високий відсоток позитивних відповідей - 48%, що дозволяє зробити висновок про присутність в колективі, швидше за, дружніх, ніж робочих відносин. Це побічно підтверджується і оцінкою ділових і особистісних якостей колег.

Також показниками сприятливого і рівного соціально-психологічного клімату трудового колективу є задоволеність співробітників взаємовідносинами з колегами по роботі, баланс ділових та особистих відносин співробітників підприємства.

Далі, діагностика соціально-психологічного клімату в колективі проводилася за методикою виявлення ступеня інтеграції О. Немова. В анкетуванні взяли участь тридцять п'ять чоловік (службовці та фахівці підприємства КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»).

На основі отриманих даних і відповідно до ключу за методикою виявлення ступеня інтеграції оцінюються такі показники [34. с. 212], відображені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок показників проблемних зон в соціально-психологічному кліматі колективу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Показник	Результат
Прагнення до збереження цілісності групи	1457/35=42
Згуртованість (єдність відносин):	1680/35=48
Контактність (особисті взаємини):	1543/35=44
Відкритість:	1012/35=29
Організованість:	1926/35=55
Інформованість:	1539/35=44
Відповідальність:	709/35=20

Інтерпретація даних представлена на рис. 2.2, з якого можна виділити проблемні зони в соціально-психологічному кліматі колективу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».



Рис. 2.2 – Результати діагностики соціально-психологічного клімату

З рис 2.2 видно, що критерії організованості і згуртованості займають високу позицію в трудовому колективі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», а відповідальності та відкритості досить низьку.

Низький рівень відкритості може говорити про те, що в трудовому колективі довірчі відносини знаходяться на низькому рівні, навіть незважаючи на високий рівень контактності. В даному контексті контактність пов'язана виключно з професійними обов'язками співробітників, характер яких обумовлений постійними комунікаційними зв'язками.

Низький рівень відповідальності говорить про слабку дисциплінованості співробітників підприємства, недооцінки працівниками необхідності дотримання встановлених правил і норм трудової діяльності, низький рівень мотивованості співробітників результатами праці.

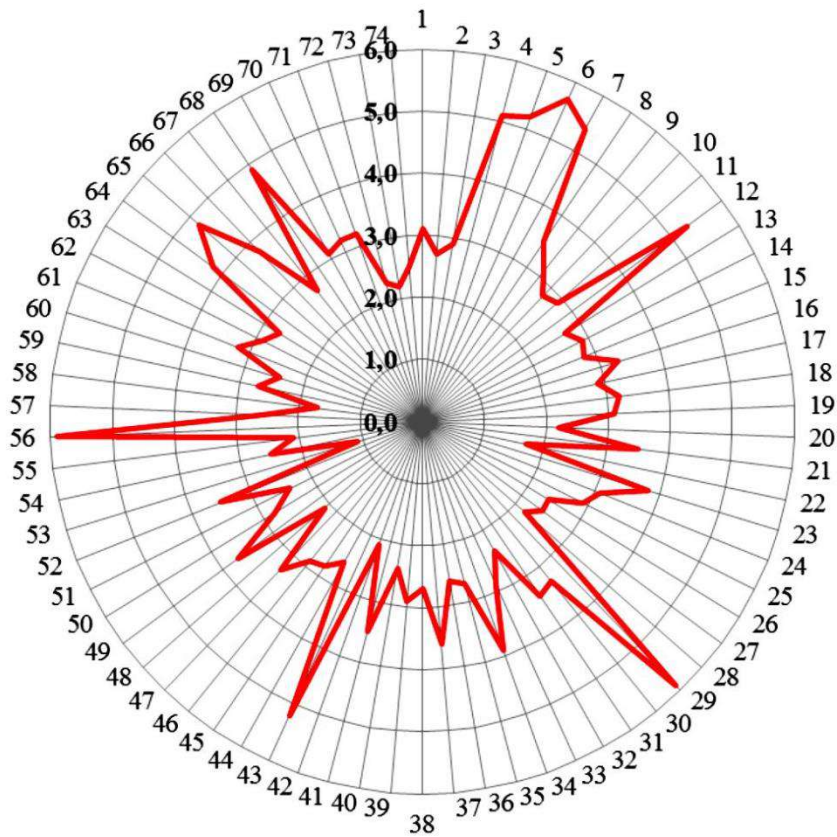
Однак, організованість і згуртованість - це підстава для вироблення конструктивних і ефективних способів подолання виявлених негативних тенденцій в якісних характеристиках трудового колективу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Для отримання середньої оцінки соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підраховуємо середні оцінки трудового колективу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» по кожному з сімдесяти чотирьох суджень.

Критерії оцінок суджень: а) 0-1.1 - дуже низький; б) 1.2-2.3 - низький; в) 2.4-3.5 - середній; г) 3.6-4.8 - високий; д) 4.9-6 - дуже високий. Дані підсумовуються (по кожному показнику) і заносяться на графік, який наочно демонструє соціально-психологічний клімат трудового колективу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» (рис. 2.3).

З діаграми на рис. 2.3 видно, що:

— дуже високі показники у таких міркувань: радіють успіхам один одного (5,1 бала), надають допомогу новачкам і членам інших підрозділів (5,2 бала), вміло взаємодіють один з одним в роботі (5,7 балів), знають завдання, стоять перед колективом (5,4 балів), діляться досвідом роботи з новачками і членами інших підрозділів (5,3 бала), швидко знаходять між собою спільну мову (5,2 бала), поважають один одного (5,9 балів), активно беруть участь у громадській роботі (4,9 балів);



--- Середня оцінка за кожним судженням

Рис.2.3 – Соціально-психологічний клімат трудового колективу

— високі показники колектив показав у таких судженнях: працюють над вирішенням завдань і проблем з повною віддачею (3,8 балів), щиро засмучуються при невдачах колег (3,9 балів), добре знають свої обов'язки (3,6 балів), доброзичливо ставляться один до одного (3,7 балів), підтримують один одного у важкі хвилини (4,2 балів), радіють успіхам новачків і представників інших підрозділів (4,8 балів), діють злагоджено і організовано в складних ситуаціях (3,8 балів);

— низькі показники були виявлені в таких судженнях: враховують інтереси новачків і представників інших підрозділів (2,2 бала), знають позитивні і негативні сторони роботи колективу (1,7 балів), самостійно виявляють і виправляють недоліки в роботі (2,2 бала) , що не підкреслюють своїх переваг перед новачками і представниками інших підрозділів (2,1 балів), мають однакові уявлення про норми моральності (2,1 балів), приймають на себе обов'язки інших членів колективу при необхідності (1,7

балів), щиро з переживають невдач новачків і членів інших підрозділів (2,3 бала), швидко знаходять варіант розподілу обов'язків, який влаштовує всіх (2,2 бала)

— вкрай низький показник тільки в одному судженні - по-хазяйськи ставляться до майна фірми (1,1 бал).

Всі інші показники мають середнє значення і їх більшість, що говорить про рівну і сприятливій обстановці в трудовому колективі, про сприятливому і мотивує соціально-психологічному кліматі, який має в своєму розпорядженні співробітників один до одного і дозволяє ефективно, злагоджено і якісно виконувати свою роботу. За загальним середнім балом трудовий колектив КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» можна оцінити як що знаходиться на оптимальному, хорошому рівні розвитку.

Таким чином, проведене дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» за методикою О.С. Михалюк і А.Ю. Шалит показало, що соціально-психологічний клімат в колективі можна охарактеризувати як позитивний, за методикою О. Немова соціально-психологічний клімат в колективі характеризується високим рівнем організованості і згуртованості і низьким рівнем відповідальності та відкритості, проте середні показники по всьому колективу говорять про оптимальний і сприятливому рівні розвитку соціально психологічного клімату в колективі, що збігається з аналізом за методикою О.С. Михалюк і А.Ю. Шалит.

Для діагностики рівня конфліктності в колективі підприємства проаналізуємо причини виникнення конфліктних ситуацій в трудовому колективі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

У дослідженні брали участь 36 респондентів (до раніше досліджуваним 35 співробітникам приєднався керівник підприємства КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»). Для діагностики конфліктів на досліджуваному



підприємстві використовувалися опитувальні методи (анкетування, бесіда), аналіз даних.

Анкета складається з 20 питань, які спрямовані на: вивчення частоти конфліктів в організації; самооцінку конфліктності; вивчення найбільш часто використовуваних методів вирішення конфліктів; аналіз розподілу ролей в процесі управління конфліктами; вивчення причин конфліктів (Додаток І).

Результати дослідження, дозволяють зробити висновки про рівень конфліктності в трудовому колективі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», про причини виникнення конфліктів на підприємстві, про методи вирішення конфліктних ситуацій в досліджуваному колективі.

При відповіді на питання «Як часто у КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» виникають конфліктні ситуації?» - 75% (27 осіб) респондентів відзначили, що такі явища відбуваються іноді, 20% (7 осіб) опитаних відповіли, що конфліктні ситуації майже ніколи не відбуваються, проте 5% (2 людини) вважають, що конфлікти відбуваються періодично (рис.2.4).

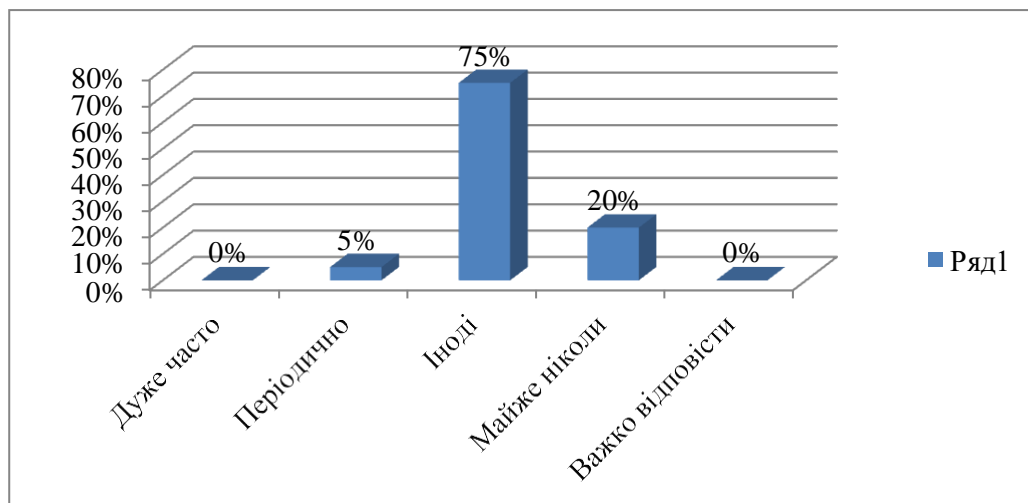


Рис. 2.4 – Як часто у Вашій організації виникають конфліктні ситуації?

Таким чином, співробітники КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» відзначають, що конфліктні ситуації в трудовому колективі - рідкісне явище. При цьому більшість співробітників (89% - 32 людини) не вважають себе конфліктною особистістю.

Респонденти також відзначили, що виникають у трудовому колективі конфліктні ситуації повністю піддаються регулюванню, так вважають 50% (18 осіб) респондентів, при цьому було відзначено, що для вирішення конфліктних ситуацій використовується правовий метод 72% (26 осіб), 20% (7 осіб) виділили психологічний метод вирішення протиріч в трудовому колективі, 8% (3 людини) відзначили, що для управління конфліктами застосовується організаційний метод, силовий метод управління конфліктами в КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» не застосовується (рис.2.5).

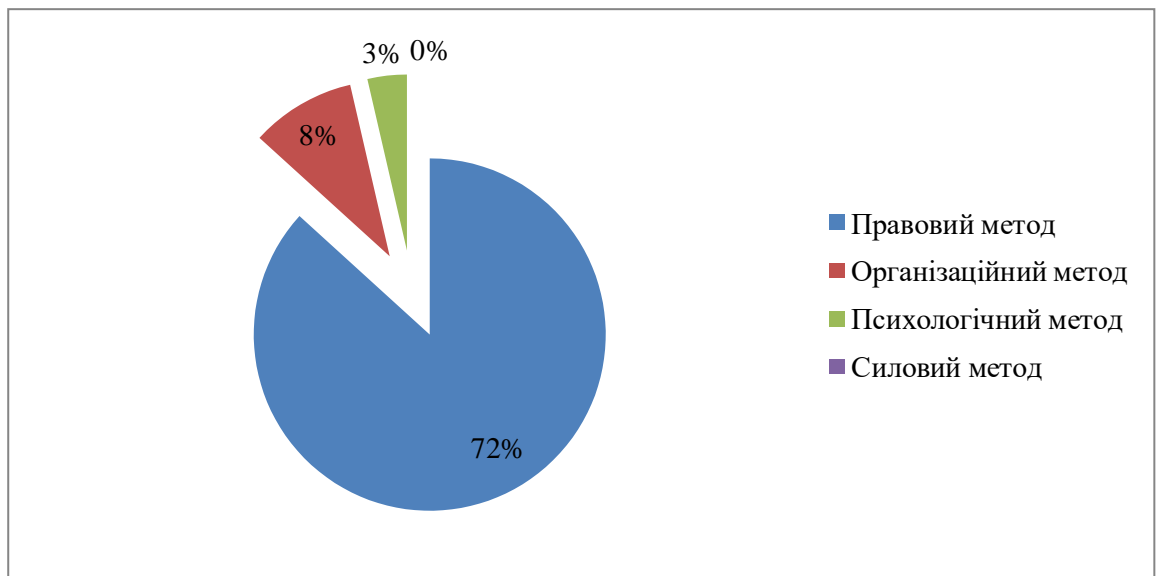


Рис. 2.5 – Який метод вирішення конфлікту найбільш поширений в КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Як показали результати дослідження, основними причинами виникнення конфліктних ситуацій в КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» на думку співробітників є: неправильна організація роботи, так відповіли єдиногласно 100% - 36 осіб, несправедливий розподіл привілеїв (39% - 17 осіб), високі амбіції деяких працівників (67% - 21 осіб), також були виділені дії керівників (20% - 7 осіб) і свій варіант відповіді (17% - 6 осіб) (рис. 2.6).

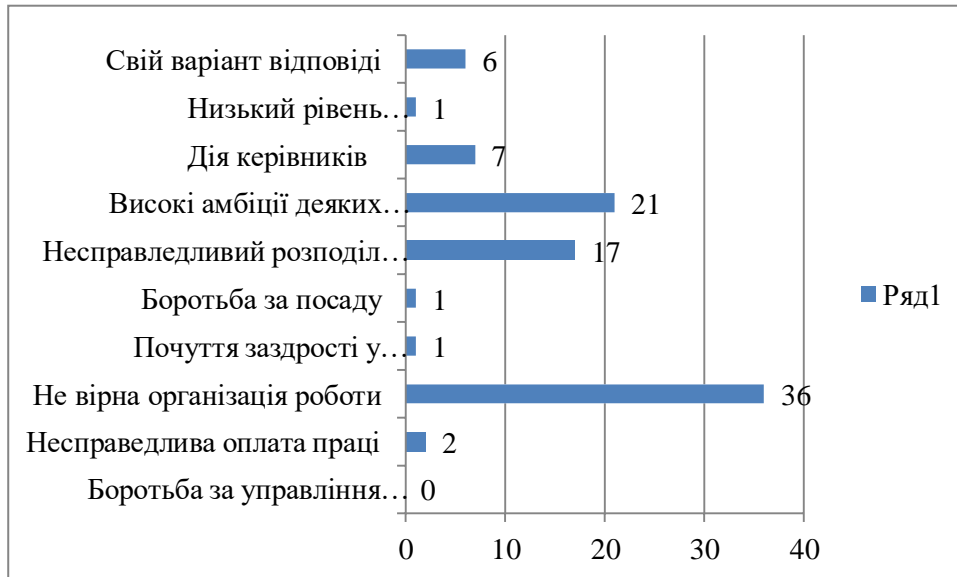


Рис. 2.6 – Як часто у Вашій організації виникають конфліктні ситуації?

Що стосується розподілу ролей різних суб'єктів при вирішенні конфліктної ситуації в трудовому колективі, то 83% (30 людини) респондентів вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту має найвище керівництво, провідну роль у вирішенні конфліктної ситуації середніх керуючих відзначили 8% (3 людини) співробітників і лише 3% (1 людина), відзначили, що основна роль належить власникам підприємства і 6% (2 людини) вказали, що у вирішенні проблемних ситуацій, важлива роль рядових працівників (рис. 2.7).

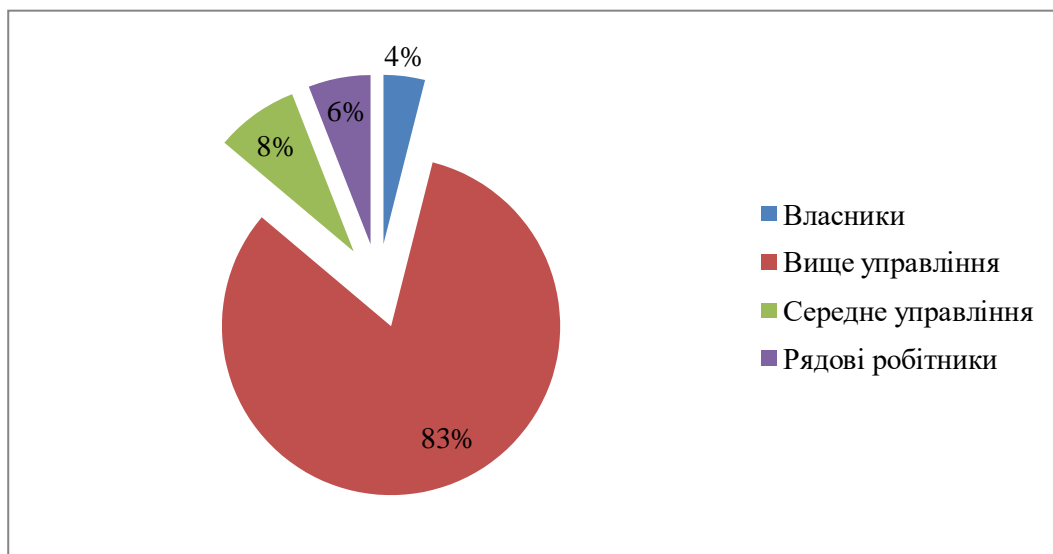


Рис. 2.7 – Як розподіляються ролі різних суб'єктів Вашої організації в дозволі проблем, що виникли?

Цікаві результати відповіді на питання «Як ви вважаєте, хто зможе гідно захищати Ваші інтереси в разі виникнення конфлікту між Вами і керівництвом?» - абсолютна більшість (97% - 35 осіб) вважає, що їх інтереси зможе гідно захищати конкретні працівники і тільки 3% , тобто 1 людина зазначив, що це зможе зробити трудова інспекція.

На питання «Чи доводилося Вам захищати свого колегу від несправедливих дій?» Більшість респондентів 25% (9 осіб) відповіли, що доводилося іноді, при цьому 3% (1 людина) відповіли, що захищати доводилося від керівника і 20% (7 осіб) - від клієнтів. 75% (27 осіб) співробітників повідомили, що їм ніколи не доводилося захищати свого колегу від несправедливих дій взагалі. Співробітники, які відповіли, що їм іноді доводилося відстоювати права своїх колег перед іншими співробітниками, складають 6% (2 людини).

Бажання піти з організації зрідка виникає у 17% (6 осіб) респондентів, 3% (1 людина) відповів на це питання «часто», інші співробітники (80% - 29 осіб) не змогли дати відповідь.

Питання «Яка ситуація характерна для Вашої організації в разі виникнення конфлікту між працівниками і керівником?» Викликав повне здивування про співробітників КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», оскільки жоден із запропонованих відповідей не підходив, внаслідок чого 97% (35 осіб) не стали відповідати на запитання в силу не характерності ситуації конфлікту в досліджуваному трудовому колективі і тільки один співробітник, тобто 3% вибрав відповідь «працівники відкрито обурюються, зберігаючи при цьому колишні показники роботи».

Далі, була проаналізована ступінь задоволеності співробітників КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» різними факторами міжособистісних відносин в колективі, співробітники оцінювали для себе значення кожного фактора у відсотках. Результати відображені в таблиці 2.6 і представлені у вигляді діаграми на рис. 2.8

Таблиця 2.6 – Задоволеності співробітників КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» різними факторами міжособистісних відносин

Фактор що аналізується	Так (%)	Ні (%)
Робота	84,5	15,5
Організаційна культура	45,6	54,4
Рішення соціальних проблем	54,3	45,7
Стан міжособистісних відносин	89,6	10,4
Відносини між керівником та підлеглим	74,2	25,8
Стиль керівництва	68,0	32,0

Результати опитування показали, що більшість співробітників КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» задоволені станом міжособистісних відносин в колективі і в середньому по підприємству стан міжособистісних відносин оцінюється на 70,6% з 100% можливих.

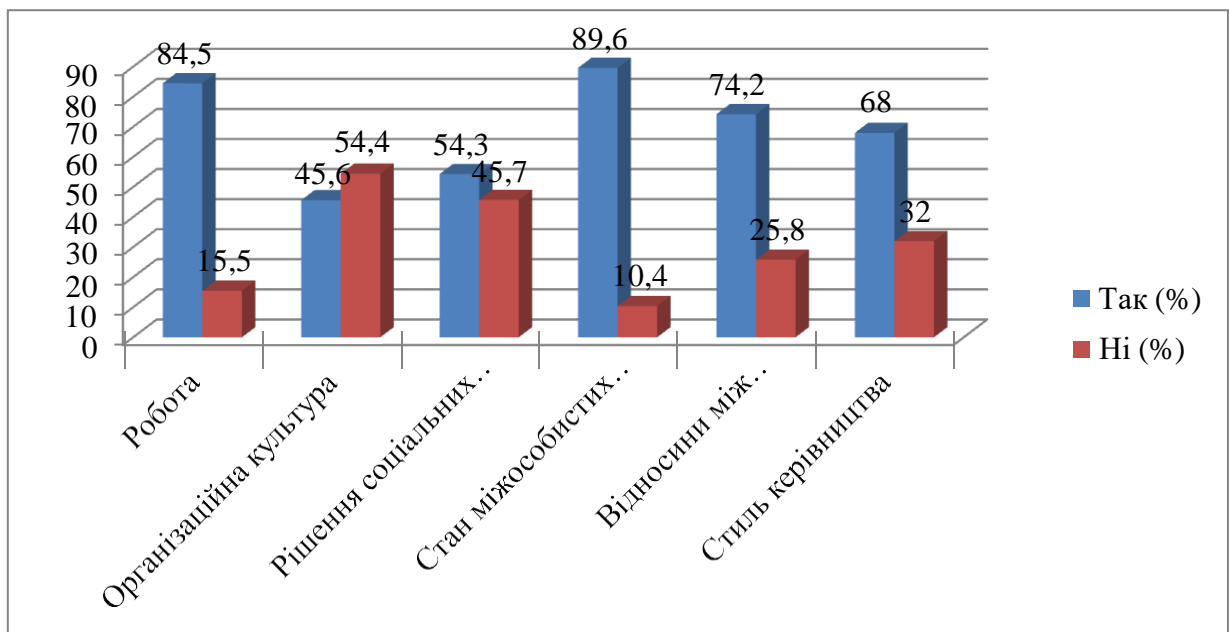


Рис. 2.8 – Задоволеності співробітників КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» різними факторами міжособистісних відносин

Таким чином, анкетування показало, що конфлікти в цілому і конфліктні ситуації, зокрема в трудовому колективі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», вкрай рідкісне явище. До основних причин виникнення конфліктів в організації відносяться: несправедливий розподіл привілеїв, високі амбіції деяких працівників, дії керівників, але головна причина конфліктних ситуацій була відзначена респондентами одногосно - неправильна організація роботи. Важливо відзначити, що більшість

співробітників вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту має керівництво. Також важливо відзначити, що опитування щодо задоволеності співробітників міжособистісними відносинами в трудовому колективі показав, що організаційна культура єдиний фактор, який не задовольняє більшість співробітників і стан організаційної культури оцінюється ними як незадовільний, а саме всього 45,6% з 100% можливих.

Отже, підіб'ємо підсумки другого розділу. Аналіз соціально-психологічного клімату трудового колективу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» був проведений за методикою О.С. Михалюк і А.Ю. Шалит і за методикою О. Немова, результати дослідження говорять, що соціально-психологічний клімат в трудовому колективі можна охарактеризувати як позитивний, що знаходиться на оптимальному і сприятливому рівні розвитку, що характеризується високим рівнем організованості і згуртованості. Найбільший вплив на соціально-психологічний клімат надає згуртованість трудового колективу.

Однак була виявлена проблема - соціально-психологічний клімат в трудовому колективі відзначений низьким рівнем відповідальності та відкритості.

Діагностика рівня конфліктності в трудовому колективі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» показала вкрай низький рівень конфліктності в трудовому колективі, виявила головну причину конфліктних ситуацій - неправильна організація роботи керівництва, слабка організаційна культура, а також те, що більшість співробітників вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту має виключно керівництво. Узагальнюючи результати дослідження можна відзначити, що в досліджуваному трудовому колективі поведінку співробітників в конфліктних ситуаціях знаходиться в стані становлення і вимагає подальшого розвитку і вдосконалення, в тому числі і за допомогою соціально-психологічних тренінгів, підвищення мотивації та вдосконалення організаційної культури на підприємстві.

## РОЗДІЛ 3

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»

### 3.1 Заходи щодо покращення вирішення та запобігання конфліктів в управлінні КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Важливим фактором ефективної діяльності будь-якого трудового колективу є не тільки своєчасне виявлення конфліктних ситуацій в організації, але і здійснення грамотного управління конфліктами.

Як виявлено раніше, соціально-психологічний клімат в трудовому колективі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» характеризується як позитивний, що знаходиться на оптимальному і сприятливому рівні розвитку з високим рівнем організованості і згуртованості. Однак була виявлена проблема - соціально-психологічний клімат в трудовому колективі відзначений низьким рівнем відповідальності та відкритості, що характерно при неефективній системі мотивації на підприємстві і слабо організаційній культурі. Рішення виявлених проблем, є необхідним [19, с.43].

На основі отриманих даних по підприємству можна стверджувати, що явних ознак конфліктів в трудовому колективі немає, проте неможливо стверджувати, що конфліктів у даній організації не існує взагалі.

Для ефективного управління конфліктами на підприємстві та мінімізації негативних факторів впливу конфліктів в трудовому колективі на діяльність підприємства, можна запропонувати вдосконалення системи мотивації в організації, як дієвий спосіб підвищення ефективності роботи персоналу в цілому і регулювання рівня конфліктності зокрема. При розробці системи мотивації в організації, необхідно вивчити цінності, мету і мотиваційні очікування працівників підприємства. Для мінімізації конфліктних ситуацій в трудовому колективі, можна запропонувати

використовувати систему немонетарною мотивації як інструмент ефективного управління, підвищення продуктивності праці, зменшення конфліктності і стресу на підприємстві.

Одним з інструментів ефективного функціонування системи немонетарною мотивації є вдосконалення організаційної культури на підприємстві. Організаційна культура - це створення мікроклімату в організації, що сприяє розвитку здібностей персоналу, підвищення продуктивності праці і задоволеності персоналу.

Високий рівень організаційної культури вирішує ряд проблем, таких як: зниження лояльності працівників по відношенню до організації; зменшення інноваційної активності співробітників; зростання кількості конфліктних ситуацій між працівниками і керівництвом; зміна вимог працівників до рівня винагороди; висока плинність кадрів. Плюсами організаційної культури є зниження витрат на персонал; зняття напруженості в міжособистісних відносинах в трудовому колективі.

Отже, вважаємо за потрібне впровадження наступних заходів:

- курси з ділової етики, організація тренінгу з групової згуртованості і формуванні трудового колективу. Командна (групова) згуртованість - це показник міцності, єдності і стійкості міжособистісних взаємодій і взаємин, характеризується взаємною емоційною привабливістю і загальною задоволеністю учасників, як командою, так і спільною діяльністю в цілому. Командна згуртованість - необхідна умова успішної роботи команди;

- оновлення корпоративного сайту КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» в розділі «для співробітників». Внутрішньокорпоративний сайт поєднує гідності багатотиражок з інтерактивністю. По суті, він складається з двох частин: електронної дошки оголошень і постійно діючого форуму. Можлива наявність внутрішньокорпоративної електронної пошти;

- традиції, ритуали, заходи (проведення спортивних першостей (для молодих співробітників організації), організація «Дня сім'ї», «Дня авіаліній») також мають стимулюючу роль;



– введення в штат HR-фахівця - Менеджер з навчання та розвитку / training & development (T&D) буде сприяти найбільш комфортному й швидкому впровадженню корпоративної культури в організації. Менеджер - займається розробкою та впровадженням короткострокових і довгострокових програм навчання (для керівників, фахівців і адміністративного персоналу); проведенням семінарів і тренінгів для менеджерів і керівників компанії; самостійним веденням проєктів з навчання та розвитку.

Таким чином, сформована і транслюється організаційна культура, тісно пов'язана з системою управління на підприємстві, будучи серйозним управлінським інструментом, дозволяє відкоригувати нерівності між особистими цілями співробітників і цілями компанії, об'єднати їх, організаційна культура створює сильні конкурентні переваги, скорочує плінність кадрів, забезпечує чіткість прийняття рішень, оскільки стає менше розбіжностей, внаслідок чого встановлюється взаєморозуміння в колективі, підвищується ефективність роботи.

### **3.2 Стратегії розвитку та обґрунтування завдань управління конфліктами КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»**

Головна стратегія яка повинна бути та якою КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» фігурує це стратегія – запобігання конфліктів. Тобто створення низки положень та правил, які допоможуть в подальшому уникнути та попередити конфліктні ситуації в колективі авіаліній.

Але як ми вже дослідили в другому розділі, ця стратегія існує і частково працює на КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг». Пропонуємо розглянути можливість розробки стратегії поведінки керівника в ході конфлікту. Тобто повина бути ще додаткові заходи у разі неминучості конфлікту, та чітка схема поведінки керівника при цьому.

Велике значення у вирішенні конфліктних ситуацій має спілкування учасників, центральним моментом якого є переговори. Припускаючи провести бесіду зі своїм опонентом, керівник КП «Міжнародний аеропорт

Кривий Ріг» повинен попередньо, по можливості повно проаналізувати ситуацію, що склалася. Завдання керівника КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» з вирішення конфлікту будуть полягати у наступному:

- необхідно з'ясувати причину конфлікту;
- визначити цілі опонента;
- намітити сфери зближення точок зору з опонентом;
- уточнити поведінкові особливості опонента.

Проведене таким чином дослідження дає можливість скласти загальне уявлення про всі аспекти конфліктної ситуації. Про цього слід проаналізувати ситуацію шляхом постановки наступних питань:

Причина конфлікту. Мера усвідомлюють конфліктуючі сторони причину конфлікту? Мера потрібна допомога про виходу з конфлікту? Мол знаходиться причина конфлікту? Мера зверталися конфліктуючі за допомогою? Мета конфліктуючих. У чому конкретно полягають цілі конфліктуючих? Мера всі однаково прагнуть до цих цілей? Наскільки ці цілі поєднуються з загальними цілями Килопонт «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»? Мера є загальна мета, яка могла б об'єднати зусилля конфліктуючих? Розбіжності сторін стосуються мети діяльності або засобів про її досягнення?

Сфери зближення. За якими проблемам конфліктуючі могли б виробити загальні погляди? Це, стосується проблем ділової та емоційної атмосфери. Суб'єкти конфлікту. Хто є лідером? Бык ставляться кадр один до одного? Які особливості мовних і немовних чинників спілкування? Мера діють серед конфліктуючих загальноприйняті норми поведінки?

Попередній аналіз ситуації є необхідним компонентом ефективного проведення бесіди. Проводячи бесіду, керівник Килопонт «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» повинен зберегти контроль над ситуацією, тобто направити хід розмови в потрібне русло, відповідно до сформульованої мети бесіди. Переговори повинні протікати динамічно. Аналіз ситуації, обдуманий вибір лінії поведінки, ефективно проведене обговорення ситуації з її

учасниками - це способи перетворити конфлікт який зароджується на інструмент ефективного вирішення проблеми, пошуку найкращого рішення і навіть в засіб поліпшення відносин людей.

Про керівника корисно знати, які риси характеру та особливості поведінки людини характерні про конфліктної особистості. До таких якостей можуть бути віднесені наступні:

- неадекватна самооцінка своїх можливостей і здібностей, яка може бути завищеною, так і заниженою. І в тому, і в іншому випадку вона може суперечити адекватній оцінці навколишніх;

- прагнення домінувати в що б эти никак не стало там, мол це можливо і неможливо;

- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції;

- надмірна принциповість і прямолінійність у висловлюваннях і судженнях, прагнення имейся-що-имейся сказати правду в очі;

- певний набір емоційних якостей особистості: тривожність, агресивність, упертість, дратівливість.

Керівникові доводиться вирішувати конфлікти никак не тільки в діловій, але і в особистісно-емоційній сфері. При вирішенні останніх застосовуються інші методи, оскільки в их, бык правило, важко виділити об'єкт розбіжностей, відсутнє видиме зіткнення інтересів. У конфліктній ситуації або в спілкуванні з важкою людиною слід використовувати такий підхід, який більшою мірою відповідав би конкретним обставинам і при якому останній відчував би себе комфортно.

Найкращими передумовами у виборі оптимального підходу вирішення конфлікту є життєвий досвід і бажання ніяк не ускладнювати ситуацію і никак не доводити людину до стресу. Можна домогтися компромісу, пристосуватися до потреб іншої людини (особливо партнера мера близької людини); наполегливо домагатися здійснення своїх справжніх інтересів в іншому аспекті; ухилитися від обговорення конфліктного питання, якщо він ніяк не дуже важливий; використовувати стиль співробітництва про

задоволення найбільш важливих інтересів обох сторін. Тому найкращим способом вирішення конфліктної ситуації є свідомий вибір оптимальної стратегії поведінки.

Так само жоден стиль керівництва никак не може бути ефективним у всіх в відсутності винятку ситуаціях, так і жоден з розглянутих стилів вирішення конфлікту ніяк не може бути виділений найкращий. Треба навчитися ефективно використовувати кожен з них і свідомо робити той чи інший вибір, враховуючи конкретні обставини. Керівництву КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» треба проходити додаткові курси та тренінги з опанування науки «конфліктології», та будувати чітку стратегію поведінки при складних конфліктних ситуаціях на КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

### **3.3 Оцінка ефективності провадження заходів щодо вирішення та запобігання конфліктів КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»**

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління та запобігання конфліктами в КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» спрямовані на усунення недоліків у врегулюванні конфліктних ситуацій в трудовому колективі, проте, так як заходи можуть впливати на результати діяльності всього підприємства тільки побічно, то визначити точний економічний ефект неможливо. Для початку, зробимо розрахунок витрат, пов'язаних з впровадженням в діяльність КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» запропонованих заходів щодо вдосконалення управління конфліктами на підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Витрати на заходи, грн..

Показники	Витрати тис. грн.
Курси по діловій етиці та конфліктології для керівників	13 000
Аудиторія для проведення навчання	3 000
Оновлення корпоративного сайту (розділ для співробітників)	8 000
Проведення спортивних першостей	8 000
Організація «Дня авіаліній»	7 000
Введення в штат HR-фахівця - Менеджер з навчання та розвитку / training & development (T & D), заробітна плата	5 000
Організація тренінгу по груповій згуртованості і формуванні трудового колективу	15 000
Разом	59 000

Розрахуємо витрати на впровадження в штат HR-фахівця - Менеджер з навчання та розвитку (штатна одиниця вводиться на один рік, для реалізації і впровадження запропонованих заходів, оформляється терміновим договором), дані представимо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на спеціаліста, грн..

Заходи	Заробітна плата 1 місяць ,грн.	Витрати на рік, грн..	Загальні витрати,грн..
Менеджер з навчання та розвитку, конфліктолог	15 000	12 мес. × 15 000	180 000,0
Витрати на технічне і програмне оснащення	16 500	12 мес. × 16 500	198 000,0
Разом		378 000,0	

Отже, загальні витрати на введення до складу персоналу нової штатної одиниці складуть 378 000грн.. в рік, витрати на заходи реалізуються за рахунок економії фонду заробітної плати.

У таблиці 3.3 уявімо розрахунок витрат на впровадження нематеріальних стимулів (витрати на заходи, засновані на орієнтовних цінах, за якими створюються програми і заходи щодо нематеріальному стимулюванню персоналу, агентствами, які надають послуги з впровадження організаційної культури в організації).

Таблиця 3.3 – Витрати на заходи, грн..

Спеціаліст	Витрати грн./разові	Витрати на рік, грн..	Загальні витрати,грн..
Курси по діловій етиці + аудиторія з технічним оснащенням (1 раз в міс.за рік)	13000+3000	12 мес. × 16 000	192 000
Оновлення сайту КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» разовий захід	8 000	8000	8000
Проведення спортивних першостей (1 раз в сезон)	8 000	4×8 000	32000
Організація «Дня підприємства» (1 раз в рік), щомісячні відрахування на захід в накопичувальний фонд становлять у місяць	7 000	12 мес. × 7 000	84000
Організація тренінгу по груповій згуртованості і формуванні трудового колективу (3 рази на рік)	15 000	3×15 000	45000
Разом			361 000

За результатами проведених розрахунків в таблиці 3.3 можна зробити висновок про те, що, витрати на запропоновані заходи складуть 361 000 грн. за рік.

У сумі витрати складуть  $378\ 000 + 361\ 000 = 739\ 000$  грн. за рік, витрати на заходи реалізуються за рахунок економії фонду заробітної плати.

Як вже було зазначено раніше, визначити точний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів неможливо. Для цього розрахуємо економічний ефект з позиції теоретичних рекомендацій про зміну результатів роботи персоналу і експертних оцінок. Грунтуючись на методі експертних оцінок, очікуване зростання виручки підприємства від проведення заходів складе прогнозна 7% (середня оцінка експертів: генерального директора, головного бухгалтера, начальника відділу продажів).

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів спрогнозовані основні показники економічної діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Дані для розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів (тис. грн..)

Назва показника (факт)	2020 р.	2021р.	
		без заходів (фактично)	з заходами (+7%) прогноз на 2021р.
Дохід від реалізації	19719	25308	27080
Собівартість	10875	18658	19964
Валовий прибуток	8844	6650	7116
Чистий прибуток	69	-67	X

Як ми бачимо дохід підприємства збільшиться на 7%. Запропоновані заходи позитивно вплинуть на загальний фінансовий результат. Прогнозування чистого прибутку є досить хитким, бо його результат був негативний +67 тис.грн. Але включаючи нові заходи та контролювання збутової діяльності та інших витрат, все ж КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» може вийти на позитивний чистий прибуток.

Отже, реалізація плану заходів щодо вдосконалення управління конфліктами в КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» дозволяє не тільки підвищити рівень сприятливості соціально-психологічного клімату в організації і знизити рівень стресів і конфліктності в трудовому колективі, а й збільшити показники економічної діяльності підприємства.

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення управління конфліктами в КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» спрямовані на зміну ставлення колективу до організаційної культури підприємства, на запам'ятовування, усвідомлення і прийняття цінностей компанії, в якій працює індивід (створення на сайті організації розділу з інформацією про місію, цінності, цілі і завдання підприємства), також, запропоновані дані заходи будуть сприяти згуртуванню колективу в єдину команду, знизить плинність кадрів на підприємстві, зміцнить знання і розуміння організаційної культури підприємства і буде сприяти побудові ефективної корпоративної культури в трудовому колективі. Важливо, щоб цінності організації не суперечили особистісним орієнтаціям індивіда, коли цінності підприємства та співробітника збігаються, персонал починає відчувати психологічний комфорт від перебування в колективі і відчуття себе одним цілим, знижуються стресові ситуації, знижується рівень конфліктності, в зв'язку з чим підвищується продуктивність праці і ефективність діяльності всього підприємства.

Для зменшення конфліктних ситуацій, які в свою чергу могли б підвищити продуктивність праці на підприємстві, пропонується поетапний алгоритм управління конфліктами на досліджуваному підприємстві:

- діагностика рівня конфліктності персоналу;
- аналіз виявлених проблем і створення карти конфлікту;
- впровадження та реалізації програм профілактики і корекції деструктивного конфлікту;
- аналіз результатів дії і коригування програми;
- поточний контроль за рівнем конфліктності в трудовому колективі і профілактика стресу;
- розробка і планування форм і методів управління

конструктивним конфліктом, з якого випливає наступне: організаційні форми управління конфліктом; вдосконалення системи мотивації персоналу; проведення вправ і тренінгів по вирішенню конфліктів і зняття емоційної напруженості; спільні корпоративні заходи; організація праці персоналу (поліпшення умов праці).

Ефективність від запропонованих заходів відбивається на діяльності всього підприємства і сприяє: сприятливому соціально-психологічному клімату в колективі; інформаційної відкритості організації; створення відчуття приналежності до певної спільноти, причетності до спільної справи; сприяє настрою трудового колективу на досягнення цілей і виконання завдань організації; усвідомлення важливості виконуваної роботи; зниження витрат на персонал; підвищення лояльності працівників по відношенню до організації; зниження рівня стресу в трудовому колективі; мінімізації конфліктних ситуацій на підприємстві; зниження рівня конфліктності в трудовому колективі; поліпшенню показників економічної діяльності підприємства.



## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ

#### 4.1 Організація безпечної експлуатації підприємства

Щоб забезпечити безпеку пасажирів і екіпажу під час і після польоту, на першому місці повинна стояти охорона праці. Здоров'я працівників важливо, тому що в кожній операції літака беруть участь життя людей.

В авіаційній галузі питання, пов'язані зі здоров'ям пасажирів і екіпажу, мають вирішальне значення для більшості видів діяльності: польоти літаків, пасажирські перевезення, вантажі та інше. Вони охоплюють такі різноманітні питання, як проблема ненормованого робочого часу, передача інфекційних захворювань і дезінфекція.

Охорона праці повинна бути пріоритетом номер один для будь-якої авіакомпанії в усіх аспектах повітряних перевезень. Через погане управління безпекою в авіації вірогідний не тільки збитки, пов'язані з однією авіакатастрофою, а й загибель багатьох цінних людських життів.

Охорона праці - це система методів запобігання аварій та інцидентів в авіаційній галузі. Нещасний випадок або інцидент рідко буває випадковим. Існує безліч сигналів, які можна легко ідентифікувати для своєчасного запобігання ситуацій виробничого травматизму та аварій в авіації.

Фонд безпеки польотів передбачає що, щорічно у всьому світі відбувається 27 000 авіаційних подій та інцидентів, в результаті чого отримують травми близько 243 000 чоловік, згідно з даними, зібраними Міжнародною асоціацією повітряного транспорту (IATA). Це відповідає одній аварії на 1000 вильотів і 9 травм на 1000 вильотів.

Нещасний випадок рідко є прямим результатом одиначної помилки. Саме сукупність різних причинно-наслідкових чинників складається послідовно і сходиться в єдину точку часу, де останній тригер призводить до небезпечних інцидентів.

Безпека має першорядне значення, де б не були задіяні люди - в обслуговуванні клієнтів, на робочому місці або в кабіні літака.

В авіації безпеку визначає саме існування галузі. Авіація є складним бізнесом і передбачає участь людей у багатьох сферах.

Від виробника літаків, технічного обслуговування, наземної підтримки, до льотного екіпажу і навіть пасажирів - кожен фактор відіграє свою роль в безпечному зльоті та посадці. Це досягається за допомогою складних процедур, які запобігають помилки і пропуски, а також процесів, які існують для фіксації таких промахів.

Люди працюють зі складним обладнанням і в умовах, які самі по собі є потенційно небезпечними. Охорона праці і техніка безпеки має на увазі не тільки безпечну експлуатацію повітряних суден, а й безпеку і благополуччя персоналу, задіяного в функціонуванні наземної інфраструктури.

Члени льотного екіпажу і наземні робочі піддаються ряду ризиків і небезпек через фізичних факторів і неправильної організації умов праці. Позмінна робота, психологічне навантаження, небезпечні фізичні фактори негативно позначається на здоров'я працівників і призводить до порушень в галузі охорони праці.

Завдяки поліпшенню умов праці авіаційна безпека постійно поліпшується. Це стає можливим завдяки обміну знаннями між виробниками, операторами і регулюючими органами.

Умови праці на авіатранспорті поліпшуються завдяки спільному підходу організацій, що займаються проектуванням і виробництвом повітряних суден та їх устаткування, наглядом за дотриманням нормативних вимог, експлуатацією повітряних суден, управлінням повітряним рухом, інфраструктурою аеропорту.

Такий спільний підхід є більш ефективним, ніж просто регулятивні заходи, оскільки він постійно підвищує безпеку в усіх аспектах глобальної системи повітряних перевезень.

Виявлення ризиків для безпеки та впровадження передового досвіду є комплексним рішенням для підвищення рівня авіаційної безпеки.

#### **4.2 Гігієна праці і виробнича санітарія підприємства**

Під час праці на працюючих впливають різні шкідливі фактори виробничого середовища. Шкідливі фактори за характером свого впливу поділяються на фізичні, хімічні, біологічні, психофізіологічні та моральні.

До фізичних факторів належать параметри повітря в приміщенні (температура, вологість, швидкість руху повітря), вібрація, грохот, нетоксичний употреблял, пара, різні види випромінювань, освітленість тощо. До хімічних факторів відносяться токсичні употреблял, пара і газ. Біологічними факторами вважають вплив мікроорганізмів, бактерій рослин та тварин, що спостерігається під час переробки натуральних волокон, шкіри, хутра.

До психофізіологічних факторів відносяться фізичні та нервово-психічні перевантаження, які пов'язані з тяжкою, монотонною працею. Кожен з цих факторів впливає на організм людини, викликає у ньому функціональні зміни, професійні захворювання або отруєння.

Гігієна праці — це наука, що вивчає вплив виробничого процесу та навколишнього середовища на організм працюючих з метою розробки санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів, які спрямовані на створення найбільш сприятливих умов праці, забезпечення здоров'я та високого рівня працездатності людини.

Виробнича санітарія — це система організаційних та технічних заходів, які спрямовані на усунення потенційно небезпечних факторів і запобігання професійних захворювань та отруєнь. До організаційних заходів належать: дотримання вимог охорони праціжінок та осіб віком до 18 років; проведення попередніх та періодичних медичних оглядів осіб, які працюють у шкідливих

умовах; забезпечення працюючих у шкідливих умовах лікувально-профілактичним обслуговуванням тощо.

Технічні заходи передбачають: систематичне підтримання чистоти у приміщеннях і на робочих місцях; розробку та конструювання обладнання, що вилучає виділення пилу, газів та пари, інших шкідливих речовин у виробничих приміщеннях; забезпечення санітарно-гігієнічних вимог до повітря виробничого середовища; улаштування систем вентиляції та кондиціонування робочих місць зі шкідливими умовами праці; забезпечення захисту працюючих від шуму, ультра- та інфразвуку, вібрації, різних видів випромінювання.

Таким чином, запобігання професійних захворювань і отруєнь здійснюється через здійснення комплексу організаційних і етичних заходів, які спрямовані на оздоровлення повітряного середовища, виконання вимог гігієни та особистої безпеки працюючих. Шкідливі виробничі фактори Грохот — це сукупність різних за силою і частотою звуків, що заважають сприйняттю необхідних про людини сигналів. Грохот несприятливо впливає на людину і може спричинити хворобливий стан, зокрема глухуватість і глухоту. Під впливом гулу у людини прискорюється пульс і дихання. Тривалий шум впливає на центральну нервову та серцево-судинну систему: з'являються симптоми перевтоми, послаблюється увага, підвищується нервова збудливість, знижується працездатність, порушується робота шлунково-кишкового тракту. За частотою звукові коливання поділяються на три діапазони: інфразвукові з частотою менше 20 Гц, звукові — від 20 до 20000 Гц та ультразвукові — понад 20000 Гц. Органи слуху людини сприймають звукові коливання в інтервалі частоти від 20 до 20 000 Гц та відчувають зміни гучності в 1 дБ. Вухом людини сприймає шум до 130 дБ. При 150 дБ шум для людини нестерпний. При 180 дБ настає втома металу, внаслідок чого із конструкції можуть вискочити заклепки. Нормою виробничого шуму є рівень звуку до 85 дБ. Рівень шуму до 20 дБ не заважає розбірливості мови. Зі збільшенням рівня шуму до 70 дБ і вище мова стає нерозбірливою.

Шум на виробництві створюють машини, механізми, інструменти недосконалої конструкції, зі спрацьованими деталями. Найефективнішим засобом боротьби з шумом є зниження його в джерелі створення. Для цього шумні технологічні процеси або обладнання замінюють на малошумні. Щоб зменшити шум на виробництві, використовують звуковбирання та звукоізоляцію, екранування і глушители шуму, індивідуальні засоби захисту від шуму та інше.

Вібрація — це механічні коливання твердих тіл. З фізичної точки зору між шумом і вібрацією принципової відмінності немає, але людина сприймає їх по-різному: вібрація сприймається вестибулярним апаратом та дотиком, а шум — органом слуху.

Джерелом вібрації є механічні, пневматичні та електричні інструменти ударної або обертальної дії, обладнання, яке встановлено без достатньої амортизації та віброізоляції, а також транспортні та сільськогосподарські машини. Вібрація буває загальна і місцева. За характером впливу на організм загальна вібрація передається на все тіло людини, а місцева — на руки працюючого.

Місцева вібрація викликає погіршення кровопостачання окремих органів, при загальній вібрації порушується діяльність серця та центральної нервової системи. У разі довготривалої та інтенсивної дії вібрації може виникнути тяжке захворювання — вібраційна хвороба. Дія вібрації залежить від її частоти. Вібрація з частотою 6 Гц є резонансною для всього організму. Людина при цьому відчуває качку, що діє на вестибулярний апарат і центральну нервову систему. За тривалої дії вібрації такої частоти може виникнути захворювання, що має назву «морської хвороби». Резонансна частота для органів черевної порожнини (шлунок, печінка та ін.) дорівнює 7 Гц, для голови — 17—27 Гц. У зв'язку з цим коливання з частотою 5—8 Гц викликає почуття вібрації внутрішніх органів; 17—25 Гц — відчуття вібрації в зубах; 40 Гц — відчуття вібрації в стопах. Заходи боротьби з вібрацією поділяють на колективні та індивідуальні.

Коллективні методи — це методи зниження вібрації через вплив на джерело збудження і методи зниження вібрації на шляху її поширення. Індивідуальними заходами боротьби з вібрацією вважають використання віброзахисного взуття, прокладок, рукавиць.

Засоби індивідуального захисту від вібрації:

- спеціальне віброзахисне взуття;
- рукавиці з м'якими надолонниками;
- пружнодемпфіруючі прокладки та пластини про обхвату віброуючих рукояток та деталей.

Засоби, що використовуються під час реалізації вищезгаданих методів віброзахисту, поділяються на:

- огорожувальні (захисні);
- віброізоляційні;
- віброгасильні й віброиоглинаючі;
- засоби автоматичного контролю, сигналізації та дистанційного керування;
- позначення віброуючих поверхонь знаком, або фарбою.

Захисні засоби запобігають доступу людини до ділянок, мол діє вібрація. Конструктивновони можуть бути зроблені у вигляді ґратчастих, сітчастих та непрозорих перешкод з металу, деревини тощо. Віброізоляція зменшує рівні вібрації, що передаються від джерела на тіло працюючого. Віброізоляція здійснюється уведенням між джерелом вібрації та працюючим проміжного пружного зв'язку, наприклад, фундамент машин, збудований на пружнихпрокладках.

Вібропоглинання — це перетворення енергії механічних коливань (вібрації) в інші види енергії (теплову). Вібропоглинання може бути здійснене використанням конструктивних матеріалів зі значним внутрішнім тертям, нанесенням на поверхню виробу шару пружнов'язких матеріалів, що мають значне внутрішнє тертя.

Санітарно-побутові приміщення входять до комплексу допоміжних приміщень підприємств. Санітарно-гігієнічні вимоги до їх диктуються санітарними нормами та правилами (СНіП).

До загальних і спеціальних побутових приміщень належать гардеробні, душові, умивальники, кімнати особистої гігієни жінок, пт харчування, місця про паління, приміщення про прання, хімічної чистки, сушки та ремонту робочого одягу і взуття, приміщення про обігріву працюючих тощо. Гардеробні приміщення зазвичай знаходяться поруч з душовими.

Кількість місць при збереженні одягу в гардеробних повинна відповідати:

- при збереженні одягу на вішалках — кількості працюючих у двох суміжних, найбільш численних змінах;
- при збереженні одягу в шафах — кількості, що відповідає списку працюючих.

Гардеробні мають бути обладнані лавами 0,3 м завширшки. Умивальники розміщують у гардеробних або суміжних з ними приміщеннях. Крани в умивальниках встановлюють з розрахунку один кран на 7-20 чоловік. Про чоловіків та жінок умивальні кімнати влаштовують у різних приміщеннях. Кожен індивідуальний умивальник повинен бути обладнаний змішувачем з обов'язковим підключенням гарячої та холодної води. Душові обладнують у приміщеннях, суміжних з гардеробними. Між душовою, яка має шість і більше сіток, і гардеробною розміщують тамбур. Площа приміщення про відпочинку повинна бути із розрахунку 0,2 м<sup>2</sup> на одного працюючого у найчисленнішій робочій зміні, яка користується цим приміщенням про відпочинку (але никак не менше 18 м<sup>2</sup>). Забороняється використання побутових приміщень никак не за призначенням. Усі побутові приміщення на видному місці повинні мати укомплектовані аптечки.

Дезинфекцію побутових приміщень необхідно робити никак не рідше 1 разу на місяць. Приміщення про паління повинно мати площу ніяк не менше

9 м 2 . Приміщення про особистої гігієни жінок передбачається на підприємстві, якщо кількість жінок, що працюють у найчисленнішій зміні — ніяк не менше 15.

Про забезпечення працюючих питною водою обладнують фонтанчики або закриті бачки з фонтануючими насадками. Один фонтанчик обладнують на 100 чоловік. Питна вода повинна мати температуру 8- 20°C. Відстань від робочих місць до питної води ніяк не повинна перевищувати 75 м. На підприємствах з кількістю працюючих понад 300 чоловік мають функціонувати медпункти. Медпункти розміщуються на перших поверхах допоміжних або виробничих будівель. Медпункти обов'язково мають бути укомплектовані необхідними медикаментами. Відстань від робочих місць до медпункту ніяк не повинна перевищувати 1000 м.

Медичні огляди. Усі особи молодше вісімнадцяти років приймаються на роботу лише після попереднього медичного огляду і в подальшому, до досягнення 21 року, щороку підлягають обов'язковому медичному огляду. Мета цих оглядів — установлення фізичної й психофізіологічної придатності осіб до роботи за конкретно визначеною професією, спеціальністю та спостереження за станом їх здоров'я, виявлення ранніх ознак впливу шкідливих виробничих умов на організм. Придатність неповнолітніх до роботи взагалі й за конкретною професією зокрема встановлюється медичною установою відповідно до спеціальних переліків медичних протипоказань до роботи та виробничого навчання підлітків. Якщо внаслідок медичного огляду виявиться, що робота, яку обрав підліток, протипоказана йому за станом здоров'я, неповнолітньому може бути запропонована інша робота, що відповідає його стану здоров'я. Якщо у результаті обов'язкового щорічного медичного огляду виявиться, що неповнолітній або особа віком до 21 року за станом здоров'я не може зовсім або тимчасово виконувати свою роботу, то медична установа направляє його на лікування або робить висновок щодо необхідності перевodu його на іншу роботу.

Відповідно до статті 19 Закону України «Про охорону праці» власник зобов'язаний за свої кошти організувати проведення періодичних медичних



оглядів осіб віком до 21 року. За час проходження медичного огляду за працівником зберігається місце роботи і середній заробіток.

Власник має право притягнути до дисциплінарної відповідальності й зобов'язаний відсторонити працівника від роботи без збереження його заробітної плати, якщо той ухиляється від проходження обов'язкового медичного огляду.

Працівник має право:  $\otimes$  отримати інформацію про стан свого здоров'я на основі висновків медичної комісії;  $\otimes$  відмовитися від роботи, яка протипоказана йому згідно з медичними висновками. Працівник зобов'язаний проходити в установленому порядку і визначені терміни медичні огляди та виконувати усі надані медичні рекомендації.

### **4.3 Організація пожежної безпеки на підприємстві**

Протипожежна безпека на підприємстві в Україні – невіддільна частина організації робочого простору і процесів згідно з нормами чинного законодавства.

Зокрема, цю сферу регламентують Правила пожежної безпеки в Україні, затверджені наказом Міністерства внутрішніх справ України, зі змінами, які періодично вносяться відповідними наказами.

Зафіксовані на законодавчому рівні вимоги пожежної безпеки зобов'язані виконувати – незалежно від приналежності та розміру статутного капіталу, обороту, кількості співробітників, форми власності, кодів ЗЕД, сфери роботи та інших аспектів – имейся-які суб'єкти, що ведуть свою господарську діяльність на українській території.

Тому необхідно бути в курсі цих змін і коригувати організаційну роботу вданому секторі на виробництвах і в компаніях.

А про цього слід регулярно проводити моніторинг нормативної бази та проходити відповідне навчання, щоб оновити никак не злеє теоретичну базу, а й практичні навички співробітників.

Пожежна безпека входить в комплекс заходів з охорони праці, і організаційна робота в цій сфері на об'єктах господарювання включає широкий спектр заходів, а саме:

- створення умов про безпечної праці,
- мінімізації ризику виникнення пожеж,
- своєчасне і повноцінне забезпечення технічними засобами про запобігання займання та усунення самих пожеж та їх наслідків,
- контроль дотримання протипожежних вимог і норм законодавства,
- розробка і впровадження регламентів по гасінню пожеж, евакуації та порятунку з місць пожежі й задимлення людишек і майна (матеріальних цінностей),
- внутрішнє і зовнішнє навчання співробітників.

У разі, якщо підприємство орендує площі в іншої особи, сторони повинні в письмовій формі домовитися про эти, хто з их і на яких умовах здійснює ці роботи.

Вимоги до пожежної безпеки на підприємстві неухильно повинен дотримуватися кожен співробітник, а організаційна складова при цьому покладається на посадових осіб за відповідним рішенням керівництва і прописується в посадових інструкціях і положеннях по структурним підрозділам.

Зокрема, вказуються конкретні території, ділянки, зони, об'єкти, цілі будівлі їх частини, поверхи, на яких відповідального співробітника повинне проводити такі організаційні роботи.

Відповідальні особи зобов'язуються розробити, впровадити та підтримувати в певному інструкцією і положенням на ввірених їм об'єктах протипожежний режим і інструкції відповідно до вимог, викладених в нормативних актах.

Передбачено також створення підрозділу добровільної пожежної охорони та пожежно-рятувальної команди в його складі.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу відповісти на питання теоретичного обгрунтування управління конфліктами на підприємстві. Конфлікт - це форма взаємодії людей, яка характеризується зіткненням різноспрямованих поглядів, мотивів, прагнень, істотним загостренням протиріч між суб'єктами конфліктної взаємодії, особистої значимістю конфлікту для його учасників, емоційною формою переживання конфліктної ситуації, відсутністю згоди між двома або більше сторонами. Конфлікти характерні практично для всіх активно працюючих підприємств, так як всі, хто на них працює, мають власними цілями, прагненнями, інтересами, а також особистими якостями. У практиці встановлено чотири основних типи конфліктів: внутрішньоособистий, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий конфлікт.

Існує безліч причин виникнення конфліктів в організації. Причини виникнення конфліктних ситуацій в трудових колективах можуть бути умовно розділені на п'ять основних груп: соціальні, організаційно-управлінські, економічні, психологічні, гендерно-демографічні.

Управління конфліктами і конфліктними ситуаціями є важливою складовою частиною системи управління трудовими колективами. Спочатку потрібно проаналізувати джерело виникнення конфліктної ситуації визначити причини конфлікту, далі потрібно скоротити до мінімуму учасників конфлікту.

Основними способами вирішення конфліктів є:

- а) уникнення, ухилення;
- б) примус (протиборство);
- в) пристосування (поступливість);
- г) компроміс;
- д) співробітництво.

Управління конфліктами - це процес чітко спрямованого впливу на персонал підприємства з метою ліквідації причин, які послужили каталізатором конфлікту і спровокували його, і приведення поведінки і настрою учасників конфлікту у відповідність зі сформованими нормами взаємин.

В рамках роботи, була проаналізована діяльність компанії КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», яка займається авіаперевезенням пасажирів та грузів, є найбільши аеропортом в мусті Кривий Ріг. Аналізу фінансового стану КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» показав, що 2020 рік був для підприємства збитковим, отримано збитку у розмірі -67тис.грн.

Аналіз соціально-психологічного клімату трудового колективу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» показав, сприятливі характеристики, клімат позитивний, знаходиться на оптимальному і сприятливому рівні розвитку, характеризується високим рівнем організованості і згуртованості. Однак була виявлена проблема - соціально-психологічний клімат в трудовому колективі відзначений низьким рівнем відповідальності та відкритості.

Діагностика рівня конфліктності в трудовому колективі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» показала вкрай низький рівень конфліктності в трудовому колективі, головна причина конфліктних ситуацій в колективі - неправильна організація роботи керівництва на думку співробітників, слабка організаційна культура (за результатами опитування).

Для ефективного управління конфліктами на підприємстві КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» і мінімізації негативних факторів впливу конфліктів в трудовому колективі на діяльність підприємства, було запропоновано вдосконалення системи мотивації в нематеріальному руслі. Було запропоновано впровадження і розвиток організаційної культури на підприємстві, був розроблений алгоритм управління конфліктами на досліджуваному підприємстві, а також розрахована ефективність від запропонованих заходів. Реалізація плану заходів щодо вдосконалення

управління конфліктами в КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» дозволить підвищити рівень сприятливості соціально-психологічного клімату в організації, знизити рівень стресів і конфліктності в трудовому колективі, а також збільшити показники економічної діяльності підприємства.

Також розглянуто основні особливості охорони праці на авіапідприємстві. В авіаційній галузі питання, пов'язані зі здоров'ям пасажирів і екіпажу, мають вирішальне значення для більшості видів діяльності: польоти літаків, пасажирські перевезення, вантажі та інше. Вони охоплюють такі різноманітні питання, як проблема ненормованого робочого часу, передача інфекційних захворювань і дезінфекція.

Охорона праці повинна бути пріоритетом номер один для будь-якої авіакомпанії в усіх аспектах повітряних перевезень. Через погане управління безпекою в авіації вірогідний не тільки збитки, пов'язані з однією авіакатастрофою, а й загибель багатьох цінних людських життів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р.О. Целеустремленные системы. М.: Книга по требованию, 2012. 270 с.
2. Біловодська О.А. Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка та суспільство*. Випуск №10. 2017, С.177-182
3. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами всистемі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 177–182.  
URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/33.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf).
4. Глазкова І. Стратегія запобігання конфліктам суб'єктів навчального процесу. ВІЗ Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Н
5. Голобородько Г.П. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[http://www.confcontact.com/Okt/32\\_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm).
6. Зінчина, О.Б. Конфліктологія: навч. посібник [Текст]. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
7. Калмикова О.Ю. Впровадження організаційного конфлікт-менеджменту в систему стратегічного управління. *Науковедение*. 2014. №5(24). С. 58.
8. Конфликтология: учебник для вузов [Текст]; под ред.проф. В.П. Ратникова. М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2001. 512 с.
9. Конфліктологія [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikaciya-konfliktovprichiny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protekaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html>
10. Корецький А. Як виміряти клімат в розподіленій команді. *Управління персоналом*. 2014. №7. С. 30-33.
11. Коузера Л. Основи конфліктології. СПб.:Світлячок, 2011. 163 с.
12. Краснова Н.П. Причини конфліктів у діловому спілкуванні Соціальна педагогіка: теорія та практика. 2013. №1. С. 18–26.
13. Криворучко, О. Аналіз конфлікту в колективі [Текст]. *Персонал*. – 2003. №4-5. С. 101-103.
14. Крися О.Й. Природа конфліктів в організації. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту*. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 2004). Львів: 2004. 396 с.
15. Куковський А.Г., Познаховський В.А., Кизима В.П. Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 1(65). С. 222–231.  
URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/1530/1/Ve6524.pdf>.

16. Кулешов А.С. Причини виникнення конфліктів в організації та їх подолання. *Проблеми і перспективи розвитку агропромислового комплексу Росії* Матеріали всеросійської науково-практичної конференції. У 8-ми томах. 2017. С. 10-12
17. Максимець Ю.В., Дадак В.М. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.10. С. 372–376. URL : [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23\\_10/372\\_Mak.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23_10/372_Mak.pdf)
18. Масликов В.А. Класифікаційні ознаки і фактори сучасних трудових спорах. *Матеріали іванівських читань*. 2017. №1-2(11). С. 267-278.
19. Матвійчук Н.М. Конфлікт-менеджмент: методичні вказівки до практичних занять (електронне видання). Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 57 с.
20. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст]. М.: Вильямс, 2009. 692 с.
21. Мороз, О.О. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія [Текст]. Вінниця: ВНТУ, 2010. 256 с.
22. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2010. № 21. С. 188–189.  
URL: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21\\_25.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21_25.pdf).
23. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. №2(41). — С.79-83
24. Krisberg L. *Sociology of Social Conflict* / L. Krisberg. – New Jersey: Prentice-Hall. 2011. XIV. P. 17.
25. Нагайцев В.В. Конфлікт-менеджмент в організації. Управління сучасною організацією: досвід, проблеми та перспективи. 2016. №1. С. 423-425
26. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5(2). С. 198–201.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_5%282%29\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_54).
27. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. №2. С. 79–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2013\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14).
28. Осеева А.А. Трудові конфлікти та методи їх вирішення [Електронний ресурс]. Соціологічний факультет МГУ ім. М.В. Ломоносова. 2004. URL: <http://lib.socio.msu.ru> (дата звернення: 05.02.2017).
29. Пейчева Л.В. Поведінка керівника в процесі управління конфліктами. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. № 6-5 (26). С. 22-27
30. Психологічні умови та прийоми попередження конфліктів: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/12901/1/Психологія%20конфлікту%20Курс%20лекцій.pdf>

31. Психологія переговорного процесу вирішення (розв'язання) конфліктів: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://referat-ok.com.ua/inshe/peregovori-yakmetod-virishennya-konfliktu>
32. Решетникова К.В. Конфлікти в системі управління: навчальний посібник. М.: Юніті-Дана, 2013. 175 с.
33. Саадулаєв К.А. Конфлікт: види, структура і стадії протікання. *Соціум і життєвий простір особистості (міждисциплінарні аспекти)*. 2016. №1. С. 100-103.
34. Сидоренков А.В. Динаміка неформальних підгруп в групі: соціально-психологічний аналіз. Ростов-на-Дону: РГУ, 2014.. 211 с.
35. Сидоренков А.В. Конфлікт в малій групі: поняття, функції, види і модель. *Північно-Кавказький психологічний вісник*. 2013. №6. С. 22-28.
36. Способи розв'язання конфліктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.br.com.ua/referats/Management/29621.htm>.
37. Шейнов В. Конфликты в организациях. Справочник кадровика. – 2003. № 9. С. 92–94.
38. Ющишина Л.О. Конфлікт-менеджмент : курс лекцій (електронне видання). Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 147 с.
39. Koriakina A. Formation of tolerance in multicultural educational environment / A. Koriakina, T. Tretyakova, V. Ignatiev,
40. Ollesova // Revista ESPACIOS. – 2019. – Vol. 40, issue 9. 13. Pipere A. Developing research in teacher education for sustainability: UN DESD via the Journal of Teacher Education for Sustainability / A. Pipere, M. Veisson, I. Salite // Journal of Teacher Education for Sustainability. 2015. 17(2). P. 5–43.
41. Rashidi N. Addressing Cultural Identity through Negotiation: Analysis of Student-teacher authored Narratives. *Journal of Teacher Education for Sustainability*. 2017. Vol. 19, no. 2. P. 21–35.
42. Suleimenova A. Emotional Competence and Individual Style of Action of Future Teachers of Higher Education in the System of Education for Sustainable Development. *Journal of Teacher Education for Sustainability*. 2018. – Vol. 20, no. 2. P. 44–63.