

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**  
**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА**  
**СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ»**

**(на прикладі ФОП «NailHub»)**

*Допущено до захисту*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року

Студентки групи М 05-16  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Клименко Кристини Миколаївни

*Завідувач кафедри*

*менеджменту і маркетингу*

\_\_\_\_\_ Тарасюк М.В.

(підпис)

Науковий керівник:

Доктор економічних наук, професор

Тарасюк М.В.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_

Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність та зміст конфлікту, його значення в діяльності підприємства.....	6
1.2. Модель процесу та фази конфлікту на підприємстві .....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТА ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У ФОП «NailHub» .....	16
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ФОП «NailHub» .....	16
2.2. Дослідження організації на конфліктність у ФОП «NailHub».....	30
2.3. Визначення ефективності організації в управлінні конфліктами у ФОП «NailHub» .....	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ У ФОП «NailHub» .....	41
3.1. Напрями удосконалення організації в управлінні конфліктами на підприємстві.....	41
3.2. Заходи щодо вирішення конфліктів у ФОП «NailHub» та їх оцінка .....	47
ВИСНОВКИ.....	57
РЕЗЮМЕ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

В сучасному житті конфліктні ситуації зустрічаються досить часто, конфлікти існують стільки, скільки існує людина, так як виникають вони безпосередньо в процесі спілкування, певної взаємодії. Велику частину свого часу людина проводить на роботі, взаємодіючи з колегами, керівництвом, підлеглими, партнерами по бізнесу.

При такій щільній взаємодії виникає маса причин через які виникають суперечки. Що в свою чергу може негативно вплинути як на результативність співробітника та на його емоційне та фізичне здоров'я так і вплинути на результативність і продуктивність компанії в цілому.

Актуальністю даного дослідження виступає проблема конфлікту, яка супроводжує людину протягом всього її життя. Це пов'язано з тим, що конфлікти виникають безпосередньо в процесі спілкування, певної взаємодії з іншою людиною або групою людей. А як ми всі розуміємо, людина істота соціальна і спілкування є невід'ємною частиною її життя, таким чином невід'ємною частиною стає і конфлікт. Саме тому важливо знати та вміти використовувати важелі управління і вирішення конфліктів.

Процес спілкування між людьми дуже багатогранний і нерідко припускає виникнення і вирішення будь-яких конфліктних ситуацій. Взаємодіючи один з одним, люди часто вступають у конфлікти. Конфлікти пронизують всі сфери соціально-економічної діяльності. Причини конфліктів вельми різноманітні.

Виникнення конфліктних ситуацій обумовлено протилежними інтересами, цілями, які люди хочуть реалізувати, вступаючи у взаємодію один з одним. Нерозуміння, пов'язане з відмінностями у моральних цінностях, життєвому досвіді, в рівні освіти, також сприяє виникненню розбіжностей між людьми. За оцінками фахівців, менеджеру організації доводиться витратити 50-70% свого робочого часу на вирішення конфліктів.

В організаціях, де працює велика кількість людей, одночасно виникають, тривають і вирішуються конфліктні суперечності. Деякі з них заважають працювати іншим співробітникам, інші виявляють недоліки організаційного управління. Залежно від особистісних якостей співробітники по-різному ставляться до протидії з колегами та клієнтами.

Одних це сильно тривожить і виводить з душевної рівноваги, інші дотримуються думки, що кожен повинен висвітлити свою точку зору на проблему. Невирішені конфлікти, перш за все, впливають на особистість людини, змінюють його ставлення до виконуваної роботи і оточуючих його співробітників, що, у свою чергу, робить негативний вплив на психологічний клімат у колективі, знижує ефективність його діяльності.

Колектив розпадається на групи, що ускладнює вирішення спільних завдань, тому менеджеру для конструктивного вирішення конфліктів необхідно знати природу, типи і причини їх виникнення, вміти оцінити психологічний клімат колективу, щоб управляти конфліктами і ефективно застосовувати способи їх вирішення.

Все вищесказане визначає актуальність обраної теми дипломної роботи.

Об'єкт дипломного дослідження – виникнення та вирішення конфліктів на підприємстві.

Предмет дослідження - методи управління конфліктами у відносинах працівників салону краси.

Мета дипломної роботи – обґрунтування пропозицій щодо вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві та удосконалення організації в управлінні конфліктами .

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань: розглянути природу, типи конфліктів, причини конфліктних ситуацій; вивчити методи вирішення конфліктів; провести аналіз конфліктних ситуацій на прикладі салону краси «NailHub»; обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення управління конфліктами в салоні.

Методи дослідження : в першому розділі – виявлення, зіставлення, спостереження, абстрагування, метод аналізу і синтезу, метод історичного й логічного підходу, моделювання; в другому розділі – метод аналізу і синтезу, порівняння, вимірювання, метод індукції та дедукції, метод експерименту, спостереження, формалізація; в третьому розділі – метод ідеалізації, опису, інтерпретації, аксіоматичний метод, визначення, узагальнення.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи – підручники, періодичні видання, статті, навчальні посібники, вісники, хрестоматії, збірки наукових праць.

Загальна характеристика дипломної роботи : робота складається з титульної сторінки, змісту, вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи всього складає сімдесят шість сторінок.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Сутність та зміст конфлікту, його значення в діяльності підприємства

В першому розділі розглянемо що таке конфлікт, його функції, природу, типи та причини виникнення. Складемо модель конфлікту та зробимо розбір його фаз.

Як і у багатьох понять, у конфлікті є безліч визначень і тлумачень. Слово «конфлікт» походить від латинського - *conflictus*, що означає зіткнення. Найбільш поширені два підходи до розуміння конфлікту.

По-перше, конфлікт визначається як зіткнення сторін, думок, сил, тобто дуже широко. При такому підході конфлікти можливі й у неживій природі. Поняття «конфлікт» і «протиріччя» фактично стають порівнянними за об'ємом. Наприклад, М.Х. Мескон визначає конфлікт як відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить все, щоб прийнята була її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме [25, с. 34].

По-друге, конфлікт розглядається як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії. Тут передбачається, що суб'єктом конфліктної взаємодії можуть бути або окрема людина, або люди та групи людей. А.А. Єршов дає наступне визначення: «Конфлікт - це одночасна дія рівної сили, але протилежних, несумісних тенденцій, мотивів, інтересів, типів поведінки».

Більш того, можна припустити, що сторони перебувають у конфлікті, якщо дії хоча б однієї з них мають негативний вплив на іншу, причому якщо він не переходить певних рамок, то це називається конкуренцією; в протилежній ситуації мають місце відносини співробітництва, а якщо впливу немає взагалі - сторони незалежні один від одного.

На моє переконання конфлікти виконують такі основні корисні функції:

- 1) інтеграція персоналу;
- 2) активізація соціальних зв'язків;
- 3) сигналізація про соціальну напруженість;
- 4) сприяння творчій ініціативі;
- 5) перетворення ділових відносин;
- 6) підвищення рівня інформованості працівників;
- 7) урегулювання суперечностей.

Раніше конфлікти розглядалися виключно негативно і всі дії адміністрації зводилися до їх негайного силового придушення, що тільки заганяло проблеми всередину і нітрохи не покращувало ситуацію. На моє переконання, більшість конфліктів не тільки допустимі, але і бажані, бо дозволяють отримати додаткову інформацію про приховані процеси, різноманітність точок зору на ті чи інші події, що в цілому полегшує управління і сприяє підвищенню його ефективності.

У зв'язку з цим менеджери часто свідомо стимулюють конфлікт, щоб оживити організацію. Вважається, що якщо в компанії, трудовому колективі немає конфліктів, то це свідчить про проблеми. Завдання менеджера полягає в тому, щоб спроектувати конструктивний, вирішуваний конфлікт.

Однак окремі, найчастіше за все міжособистісні конфлікти носять руйнівний (деструктивний) характер, так як у спільній діяльності беруть участь люди, різні за своєю професійною підготовленістю, життєвим досвідом, індивідуальних рис характеру та темпераменту, тощо. Ці відмінності часом породжують протиборство, яке, як правило, супроводжується емоційним збудженням і часто переростає в конфлікт. Цілком імовірно, що в деяких випадках зіткнення оцінок і думок заходять так далеко, що інтереси справи відступають на задній план, що негативно відображається на розвитку організації.

Таким чином, конфлікт може бути корисним для членів трудового колективу і організації в цілому, тобто функціональним, і дисфункціональним, що знижує продуктивність праці, особисту задоволеність і ліквідують співробітництво між членами колективу. Наслідки конфлікту залежать в основному від того, наскільки ефективно управляє ним менеджер.

Уникнути конфліктів неможливо, але й залишати конфлікти без уваги не можна, так як, розростаючись, переходячи з міжособистісного в груповий, а потім і колективний, конфлікт може призвести до непередбачуваних руйнівних наслідків. Тому потрібно управляти конфліктами, а для цього - вивчати їх, дослідити джерела їх виникнення, типові моделі та етапи розвитку [1, с. 65].

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, причин, що призвели до нього. У більшості випадків проведення діагностики передбачає визначення:

1) витоків конфлікту, суб'єктивних чи об'єктивних переживань сторін, способів "боротьби", суперечності думок, подій, порушених потреб та інтересів;

2) біографії конфлікту, тобто його історія, фон, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи і переламні моменти в його розвитку;

3) учасників конфліктної взаємодії: особистостей, групи, підрозділів;

4) позицій і відносин сторін, їх взаємозалежності, ролей, очікувань, особистих відносин;

5) вихідних відносин до конфлікту - хочуть і можуть сторони самі вирішити конфлікт, які їхні надії, очікування, установки, умови, або конфлікт спровокований спеціально в інтересах однієї зі сторін, яка постійно підтримує рівень напруженості [6, с. 44].

Прояснення суті конфліктної ситуації, її адекватне розуміння кожної зі сторін може послужити основою вибору подальшого вирішення.



При проведенні діагностики конфлікту досить складним є виявлення суб'єктів конфлікту, їх порушених потреб, інтересів, побоювань, причин конфліктної взаємодії.

Для виявлення причин конфлікту можна використовувати метод картографії конфлікту, суть якого полягає в графічному відображенні складових конфлікту, у послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту.

Конфлікт може бути функціональним і сприяти підвищенню ефективності організації або дисфункціональним і призвести до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації. Роль конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. А щоб управляти конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації [17, с. 68].

Найчастіше керівники вважають, що основною причиною конфліктів є зіткнення особистостей. Однак аналіз показує, що вину потрібно перенести і на інші фактори. Для того, щоб розглянути методи управління конфліктною ситуацією, потрібно спочатку визначити основні типи конфліктів, причини і процес розв'язання їх.

Розрізняють чотири основних типи конфлікту:

- 1) внутрішньо-особистісний конфлікт – найчастіше виникає тому, що певному працівникові різні керівники ставлять суперечні та навіть протилежні вимоги; виникає внаслідок недоліків делегування повноважень, структури управління, застосування стилів керівництва; цей тип конфліктів пов'язаний з низьким рівнем задоволення від праці, невпевненістю в собі чи в організації, часткою якої є працівник;
- 2) міжособистісний конфлікт – виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень обов'язків, тощо, а також через різні риси характеру, знань, кваліфікаційних параметрів, рівнів інтелекту,

сумісності тощо; цей тип конфлікту найбільш поширений, а також він є зіткненням особистостей;

- 3) конфлікт між особистістю і групою – породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних "правил гри", етики поведінки, культури взаємовідносин тощо;
- 4) 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 [4, с. 135].

Звісно будь-який тип 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 міжособистісні. До структурних методів відносять:

- роз'яснення вимог до праці;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- встановлення загально-організаційних 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 міжособистісними 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, але тільки до певної межі;

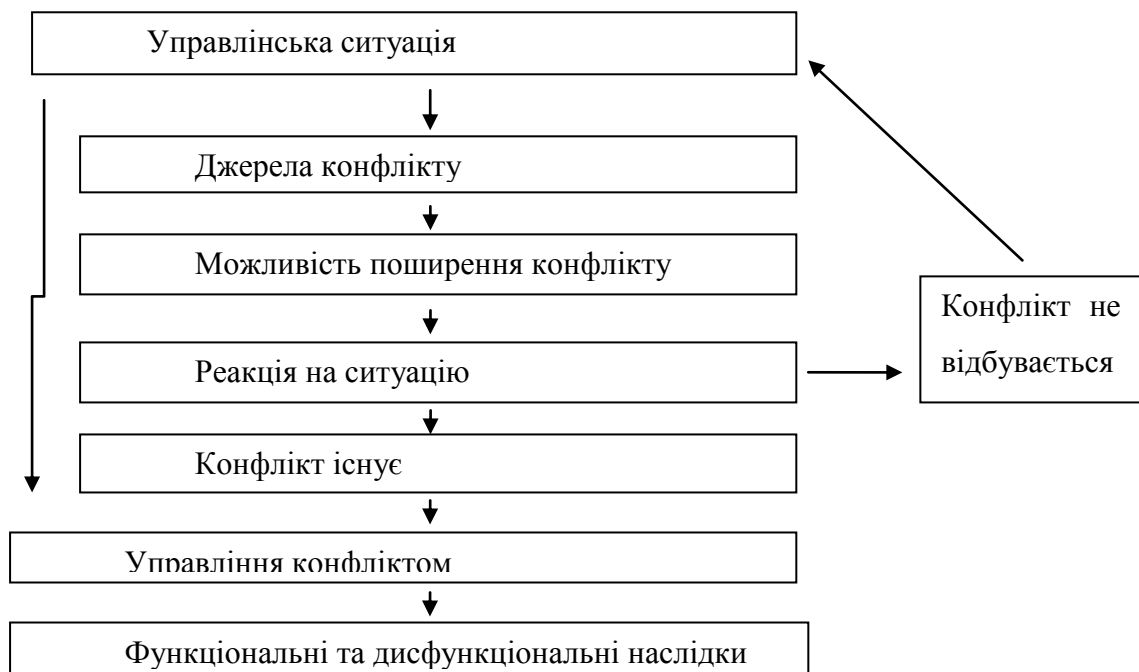
– вирішення проблем – характеризується визнанням розбіжностей у думках і готовністю ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Отже, в складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є запорукою для прийняття розумних рішень, появу конфліктних ситуацій потрібно навіть стимулювати, використовуючи їх як один із засобів вирішення проблем. Однак при цьому обов'язково потрібно володіти способами вирішення та виходу з конфліктних ситуацій.

Менеджер повинен розробити свою стратегію успішного врегулювання конфліктів, щоб запобігти напруженню або тривалому невдоволенню, які, у свою чергу, несприятливо впливають на моральний стан і продуктивність роботи працівників [2, с. 95].

## 1.2. Модель процесу та фази конфлікту на підприємстві

На графіку 1.1 представлена модель пов'язаного з управлінською ситуацією конфлікту, як процесу. З неї видно, що існування одного або більше джерел конфлікту збільшує можливість конфліктних ситуацій в процесі управління. Однак навіть при великій можливості виникнення конфлікту, сторони можуть реагувати так, щоб не допустити його виникнення. Це відбувається в тому випадку, коли люди розуміють, що потенційні вигоди участі у конфлікті не варті витрат.



Графік 1.1 Модель конфлікту як процесу

Джерело: складено автором за даними підприємства

На першій фазі цього процесу виникає конфліктна ситуація, тобто такий стан справ, при якому інтереси сторін об'єктивно вступають в суперечність один з одним, але відкритого зіткнення ще немає. Вона може виникнути як «за ініціативою» сторін, так і без їх участі.

На моє переконання, елементами конфліктної ситуації, що складається об'єктивно, є, перш за все, її учасники, або опоненти, кожен з яких володіє відповідним рангом. Так, опоненти першого рангу - це окремі люди (індивіди); другого рангу - група людей, третього рангу - організація.

Людина, що виробляє рішення в діалозі з самим собою, вважається опонентом нульового рангу.

Іншим елементом конфліктної ситуації є об'єкт, який і викликає її до життя. Найчастіше це відбувається внаслідок його неподільності взагалі або неподільності «по справедливості». У результаті кожна з сторін конфлікту, переслідуючи свої інтереси, претендує на вирішальне або одноосібне маніпулювання їм. Як приклад можна навести ситуацію, коли угруповання підлеглих стикаються, бажаючи захопити лідерство у впливі на керівника.

Зовнішніми ознаками конфліктної ситуації можна вважати напруження відносин під впливом негативних взаємних установок; окремі непорозуміння, що виникають на основі нерозуміння, нечіткого вираження думок або помилкових висновків [9, с. 32].

З часом конфліктна ситуація може зникнути, якщо перестане існувати сам об'єкт, що породив її. При зміні обставин конфліктна ситуація може трансформуватися в іншу або, нарешті, загостритися під дією інциденту, тобто зіткнення опонентів.

Інцидент, що представляє собою другу фазу конфлікту, може виникнути цілеспрямовано чи статися випадково силу сформованих обставин і бути як об'єктивним, так і суб'єктивним, які базуються на непорозумінні, тобто існувати лише в уяві сторін.

Суб'єктивно виникає конфліктна ситуація, або інцидент, може закінчитися як сама по собі, так і за ініціативою опонентів у результаті переосмислення ними своїх поглядів. Та що виникла об'єктивно - повинна закінчуватися шляхом усунення об'єкта, який зумовив її появу. Причому об'єктивні умови створюють лише потенційну можливість виникнення конфлікту, тоді як його розвиток залежить, перш за все, від суб'єктивних обставин, в тому числі від особистості учасників.

Третьою фазою розвитку конфлікту є криза та розрив відносин між опонентами. Ця фаза в свою чергу складається з двох етапів - конструктивного і деструктивного. У рамках конструктивного етапу

можливість спільної діяльності, хоча і в специфічних формах, зберігається. Тому опонентів ще можна посадити за стіл переговорів. На деструктивному етапі ніяке співробітництво вже неможливо: опоненти втрачають самоконтроль і їх необхідно роз'єднати.

На четвертій фазі розвитку конфлікту відбувається його завершення. Об'єктивний конфлікт завершується припиненням існування його об'єкта, як внаслідок ліквідації (самоліквідації), так із-за втрати значення для сторін в силу обставин, що змінилися. Інший спосіб завершення такого конфлікту - залишення об'єкта в одного з опонентів при усуненні інших. Якщо ні того, ні іншого не відбувається і протистояння затягується, то починають працювати різні психологічні механізми, що перетворюють об'єктивний конфлікт в суб'єктивний [19, с. 87].

На мою думку, у природі людини лежить прагнення до постійної боротьби із собі подібними. Однак конфлікти потрібно переборювати та обмежувати.

Можна розглянути ще дві моделі конфлікту – статистичну та динамічну. У статистичній моделі аналізується система відносин між сторонами конфлікту, які будуються на принципі конкуренції. У динамічній моделі розглядаються інтереси сторін як спонукальні сили в конфліктній поведінці людей.

Отже, аналізуючи модель виникнення та процесу конфлікту, можна скласти такий алгоритм управління конфліктом :

Крок перший – вивчення причин виникнення конфлікту та аналіз результатів діяльності;

Крок другий – перерозподіл функціональних обов'язків та зменшення кількості учасників;

Крок третій – додатковий аналіз конфлікту за допомогою психолога;

Крок четвертий – адміністративне ухвалення рішення.

Підсумовуючи перший розділ, можна зробити такі висновки : було розглянуто та вивчено сутність, природу, типи та причини конфліктів в

цілому. Також за даними підприємства було складено модель конфлікту як процесу та досліджено її фази.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТА ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У ФОП «NailHub»**

### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ФОП «NailHub»**

В цьому розділі розглянемо методи вирішення конфліктів, опишемо повну характеристику обраного салону краси «NailHub» та проаналізуємо конфліктні ситуації на цьому підприємстві.

Через мінливість ринку змінився і сегмент офіційно зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності на ринку індустрії краси. Деякі перейшли з «низького» сегменту в сегмент ще «нижчий» або зовсім припинили своє існування. У той же час відзначається розвиток сегментів «середній» і «середній плюс». Оператори, що працюють в цих цінових напрямках, пропонують прийнятну вартість, затишну атмосферу і перелік додаткових послуг. Крім того, вони гарантують безпеку проведених процедур.

У Києві ситуація в сфері краси характеризується підвищеною конкуренцією і боротьбою за кожного клієнта. На ринку залишаються лише ті салони краси, які не тільки пропонують низьку ціну, але і якісний сервіс, програму лояльності і багато інших послуг.

Виходячи з жорсткої конкуренції на ринку, у столиці з'являються салони краси, які мають формат бару, кафе чи простору.

Основними конкурентами компанії «NailHub» є :

1. «G-Bar»;
2. «Nailsmade»;
3. «BACKSTAGE»;

Цінова політика компанії «NailHub» майже не відрізняється. Основна перевага компанії над конкурентами - це відмінна організація часу, потужностей, «Wow» ефект та прекрасна робота працівників компанії, що дозволяє клієнту залишатися задоволеним після придбання послуги і змушує



його повернутися та поділитися позитивними емоціями з оточуючими, що відповідно веде до залучення нових клієнтів [40].

Система мотивації працівників на підприємстві «NailHub».

1. Компанія дає можливість отримувати відсотки від особистого та загального виконання плану. Кожному працівнику компанії на початку місяця ставиться план з продажу послуг при виконання якого він отримує бонус у виді підвищення заробітної плати.

2. Компанія надає можливість безкоштовно проходити тренінги своїм працівникам для того, щоб вони могли підвищувати свою результативність.

3. Компанія дає можливість безкоштовно пройти коуч сесії своїм працівникам, щоб підвищити їх результативність.

Якщо проаналізувати систему мотивації, то можна зробити висновок, що компанія зацікавлена в тому, щоб працівники постійно покращували свої знання, вміли ставити цілі та покращували свої результати.

Сучасний стан ринку характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, мінливістю споживчого попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику тощо. А отже, задля того, щоб вижити на ринку, підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються у його конкурентному середовищі з метою збереження та зміцнення позицій на ринку і забезпечення ефективного управління конкурентними перевагами [23, с. 136].

Проте, досвід останніх років демонструє, що далеко не всі вітчизняні підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. Як приклад, навіть володіння конкурентоспроможною продукцією, що безумовно виступає важливою умовою, не дозволяє багатьом з підприємств ефективно реалізовувати цю перевагу через відсутність практики використання цілого комплексу маркетингу: гнучкої асортиментної і цінової політики, адекватної організації каналів розподілу, ефективних методів стимулювання продажу

тощо. Тому проблема управління конкурентоспроможністю підприємств набуває на сучасному етапі першочергового значення.

Щоб не втратити свої позиції на ринку необхідно його ретельно дослідити на всіх рівнях (на прикладі «NailHub»):

1. Місцезнаходження фірми;
2. Профіль діяльності фірми;
3. Опис послуг салону «Nailhub»;
4. Аналіз ринків збуту;
5. Конкуренція;
6. Стратегія маркетингу;
7. Організаційний стан;
8. План надання послуг салоном «Nailhub»;
9. Фінансовий звіт;
10. Економічна ефективність;
11. Характеристика джерел ризику проекту й заходу для їхньої

компенсації.

1. Місцезнаходження фірми

Салон краси «NailHub» був відкритий за адресою вул. Джона Маккейна, 26, що біля метро «Дружби Народів», «Печерська». Особливістю обрання саме цього місця є те що це в центрі міста. Загальна площа приміщення становить 117 кв.м. Приміщення знаходиться в житловому будинку на першому поверсі. Основним рушійним фактором вибору місця для розташування салону краси виступає близькість до споживача й значний потік клієнтів. Для даного бізнесу ніяких обмежень із боку архітектурного керування не виникає. Устаткування приміщення проводилося власними силами, у зв'язку із чим основною статтею первісних витрат була покупка встаткування.

Оцінюючи конкурентну ситуацію обраного району, слід зазначити, що на сьогоднішній день немає значних бар'єрів для вступу в галузь. Багатопрофільна орієнтація роботи є запорукою успішного продажу

салонних послуг, враховуючи той факт, що більшість клієнтів - жінки (70%) і чоловіки (30%), дохід яких можна класифікувати як вище за середній [11, с. 36].

## 2. Профіль діяльності фірми

Салон краси «NailHub» являє собою створене підприємство, що займається наданням салонних послуг.

Салон краси " NailHub " пропонує наступні послуги:

- манікюрний зал (класичний, французький, апаратний манікюр, комбінований манікюр, нарощування нігтів: гель, корекція, реставрація);
- макіяж;
- моделювання та фарбування брів;
- плетіння та укладки;
- послуги подолога;
- послуги косметолога.

Успіх даного виду діяльності полягає в комплексному підході в організації салону краси, що дає клієнтові можливість максимального вибору необхідних послуг з мінімальними витратами. Основою для успішності бізнесу є персонал салону. Салон прирівнюється до класу «люкс», тому пріоритетом виступає можливість клієнта одержати консультацію фахівця високого профілю по всіх питаннях, що цікавлять, у тому числі й про нові тенденції й новинках в області краси.

Як можливість подальшого розвитку салону можна розглядати варіанти створення мережі салонів інших містах України.

## 3. Опис послуг салону «NailHub»

Перелік пропонованих послуг салону був розглянутий у другому пункті. Зупинимось на них більш докладно, з описом основних переваг.

Робота салону краси й персоналу «NailHub» покликано задовольняти потреби населення в «красі». Основними споживачами на ринку салонних послуг виступають жінки, тому головним призначенням пропонованих послуг виступає надання високоякісних послуг краси.

Основною конкурентною перевагою пропонованих послуг на ринку, виступає не тільки задоволення потреб клієнта «у красі», але й одержання клієнтом естетичного задоволення від відвідування салону, тому немаловажливим завданням при проектуванні кабінетів салону виступає інтер'єр, привітність персоналу й акуратність.

Оцінюється пік продажів і пік прибутку на основі аналізу цінової категорії подібних послуг у прилеглих місцях, але така оцінка не є ефективною. Припинення діяльності салону можливо із двох причин: завищені ціни на послуги або погана якість послуг.

Пропоновані послуги є об'єктом захисту прав промислової власності тільки у випадку переходу салону на авторський рівень надання послуг під торговельною маркою салону «NailHub» або під іменем відомого дизайнера.

#### 4. Аналіз ринків збуту

У Києві майже 500 салонів краси й перукарень, близько 2 тисяч приватних майстрів, але професіоналів однаково не вистачає. Вартість послуг за минулий рік виросла у два рази й продовжує рости, а пряма залежність якості від ціни обіцяє встановитися тільки років через п'ять. Торік на відвідування салонів краси українці витратили \$2 млрд., уже в наступному році ця цифра складе \$2,5 млрд. На думку експертів, такими темпами ринок буде рости ще кілька років. Окупаються салони в середньому за півтора - два роки [24, с. 205].

Можна виділити чотири типи салонів залежно від набору послуг, розцінок, марок використовуваної косметики й місця розташування. Салони економ-класу (візит обійдеться в \$20-30) займають 25-30% ринку. Салони середнього й середньо-високого рівня (разовий візит обійдеться в \$100-200) займають 25%. Салони класу люкс, позиціонують себе як іміджеві заклади, займають близько 15% ринку. Візит туди обійдеться в \$250-300. Vip-салони, вартість разового візиту в які починається від \$350, займають частку 5%. Сумно, але ціна і якість послуг наразі незалежні один від одного показники.

Основними покупцями салонних послуг салону «NailHub» можна вважати клієнтів, з доходом високим і вище за середній, тобто від 500 \$ на місяць. Природно, що для нашого салону, найбільш перспективними виступають постійні клієнти з високим рівнем доходу, що користуються комплексом послуг нашого салону.

Сегментація ринку проводиться по трьом основним критеріям: рівень доходів клієнтів салону; полова приналежність клієнтів салону (чоловіка, жінки); вік клієнтів салону. Найбільшу частину клієнтів салонів краси становлять саме жінки віком від 20 до 45 років. Саме цей виділений сегмент і є цільовим при орієнтації й удосконалюванню послуг. На основі аналізу ринку та за власним досвідом, можна сказати, що ринок салонних послуг на сьогоднішній день насичений, але гарних майстрів дуже мало, отже, є недолік у салонах, здатних запропонувати клієнтові якісні послуги по «нормальній» ціні, на що й орієнтується салон «NailHub».

Враховуючи сегмент роботи салону «NailHub» - високий клас салонів краси необхідно відзначити, що даний сегмент піддається інфляційним впливам, що в більшості знаходить висвітлення на послугах типу VIP і «преміум» класу, тобто вартість яких перевищує 2000 грн.

Оцінюючи сезонні коливання ринку салонних послуг, відзначимо, що найбільший попит на всі види послуг спостерігається напередодні більших свят : Новий Рік, 8 березня, День Святого Валентина - з боку жінок, і до них ще можна додати 23 лютого - з боку чоловіків. У цілому, ринок не підданий різким сезонним коливанням, що знижує ризики керівників салонів.

Місткість ринку становить близько 2 млн. \$, а ріст ринку становить близько 25% у рік. Виходячи з базових характеристик діяльності салону можна спрогнозувати місткість ринку на першому році роботи близько 360000 грн./рік, що становить близько 3% ринку.

Враховуючи тенденції росту ринку можна спрогнозувати ріст салону до 2% у рік. Разом на другому році роботи салону місткість ринку складе

порядку 5% салонних послуг. Обсяги послуг за п'ять років можна представити за допомогою табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

*Прогнозовані обсяги реалізації послуг салоном «NailHub»*

Рік	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяги реалізації, грн	360000	370000	407000	415140	473260
Місткість ринку, %	3%	5%	10%	12%	14%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, за даними таблиці 2.1. можна зробити висновок, що частка обсягів реалізації послуг в салоні краси «NailHub» буде лише зростати з кожним роком та місце на ринку України буде збільшуватися.

### 5. Конкуренція

Оцінимо основних конкурентів салону «NailHub» по м.Києву. Список основних конкурентів салону «NailHub» виглядає в такий спосіб: Wizard, Kika-style, Leo Beauty Club, Fleur, G.Bar, Glazur, 365, Nailsmade, The Colors, Le Charm, Twister, Backstage, Dessange, Pies-de-Poule, Valentina Kadyrova, Руки Ножиці.

Для оцінки обсягів продажів і зайнятих сегментів ринку скористаємося таблицею 2.2.

Таблиця 2.2

*Обсяги продажів і доходів основних конкурентів салону «NailHub»*

Назва салону-конкурента	Обсяг продажів, грн/р.	Обсяг ринку, %	Дохід, грн.
Wizard	638750	21,96	210787,5
Nailsmade	574510	19,75	132137,3
Backstage	482165	16,58	135006,2
Kika-style	461360	15,86	73817,6
G.Bar	423400	14,56	50808

*Продовження таблиці № 2.2*

Інші	328500	11,29	32850
Усього	2908685	100,00	635406,6

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, на основі даних видно, що найбільшу частку на ринку салонних послуг широкого профілю займає компанія «Wizard», яка займає майже 22% ринку в місті Київ. Основні конкуренти салону «NailHub» представляють повний спектр салонних послуг населенню. Оцінюючи доходи салонів-конкурентів, відзначимо, що найбільшу рентабельність бізнесу має лідер продажів «Wizard», а салон «Nailsmade» обганяє салон «Backstage» за рівнем прибутковості через більшу рентабельність.

Більшість конкурентів використовують у своїй роботі ексклюзивні технології, переймають закордонний досвід європейських країн. Що стосується реклами вище позначених салонів, то слід зазначити наявність сайтів у таких великих гравців як «Wizard», «Nailsmade» і «G.Bar», крім того широко використовується реклама в мережі інтернет і тематичних каталогах.

У салонному бізнесі не дуже поширена реклама в пресі й у зв'язках з громадськістю, однак, нерідко можна зустріти публікації рекламних проспектів деяких конкурентів у газетах і журналах місцевого значення.

Великі салони й конкуренти салону «NailHub» віддають перевагу візуальній банерній рекламі, середній рекламний бюджет найбільших п'яти салонів міста Києва на щорічну рекламу становить порядку 10000 грн. За результатами аналізу сильних та слабких сторін підприємства автором було складено SWOT – аналіз.

SWOT - аналіз ринкових позицій салону «NailHub» на ринку салонних послуг представлений у табл. 2.3 (див. Додаток А).

На основі аналізу конкурентних переваг можна зробити висновок про те, що салон «NailHub» серед конкурентних переваг має досвідчених фахівців, високу якість обслуговування, новинки у всіх областях роботи.

Через мінливість ринку салон «NailHub» може зіштовхнутися з відповідною реакцією конкурентів. Серед можливих можуть бути: зниження цін на послуги, надання аналогічних послуг за низькими цінами, копіювання технологій, антиреклама салону, підвищення рекламної активності конкурентів [33, с. 268].

У якості методів боротьби планується використовувати: захист інформації, що представляє комерційну таємницю (постачальники матеріалів, технологій, способи їх використання); гарна рекламна й маркетингова компанія; впровадження новинок і використання відомих технологій за цінами, нижчих ніж у конкурентів.

#### 6. Стратегія маркетингу

Стратегічним ринком салону є населення віком від 14 до 60 років. Населення становить величезний ринок збуту салонних послуг, які пропонуються.

Вікова група 14-25 років. Продаж на даному сегменті досягає 28% від загального продажу послуг. Цей сегмент більш орієнтований на новітні тенденції в зачісках і стрижках і інших видах послуг. Потрібно знайти можливості, щоб скористатися підвищеним рівнем попиту в цьому секторі.

Вікова група 25-45 років. Ця група більш орієнтована як на укладання, так і на фарбування волосся та інші послуги манікюр, косметичні послуги. Взагалі продаж на даному сегменті становить 50%. Висока кваліфікація персоналу, високий рівень обслуговування позитивно відбивається на потенціалі збільшення продажу послуг даній віковій групі.

Вікова група 45-60 років. Цей сегмент найбільш орієнтований на фарбування волосся і на стрижки - 22% від продажу перукарських послуг. Не маловажно розширити кольорову гаму натуральних відтінків фарби для волосся.



У якості просування послуг планується запропонувати клієнтам нову послугу - нарощування волосся, щоб потіснити конкурентів у цьому сегменті, а також перукарські послуги, у тому числі й авторські зачіски й стрижки.

Основними цілями маркетингу салону «NailHub» виступають: збільшити протягом наступних трьох років продаж послуг у реальних цінах на 15%. Збільшити кількість клієнтів вікових груп: 14-25, 25-45.

Ціни будуть установлюватися, виходячи з виду послуги.

На ціноутворення впливає:

- платоспроможність клієнтів;
- бажання (потреба в даному виді послуг) і можливість платити;
- закупівельна ціна, використовуваних матеріалів.

При визначенні стратегії ціноутворення пропонується використовувати комплексний підхід: стратегія ціна/якість і стратегія низьких цін.

Прейскурант надано в таблиці 2.4 (див Додаток Б)

У якості методів просування підтримки продажу послуг пропонується використовувати рекламу в соціальних мережах, інтернеті та рекламу в журналах. Брати участь у спеціалізованих виставках. Спонсорувати міський конкурс краси, презентувати вміння персоналу. Збільшувати обсяг продажу послуг власними силами дотримуючись календарного плану-графіка.

## 7. Організаційний план

Підприємство було засновано в серпні 2017 року у вигляді загальної власності у якості фізичної особи-підприємця й із власним капіталом 770000 грн. Вибір обґрунтований відсутністю подвійного оподаткування прибутковим податком; відсутністю особливих зусиль і витрат при організації; простим способом розподіл прибутку - пропорційно частці паю; обмежена відповідальність учасників; кожний партнер може й керувати й представляти інших партнерів по товариству [25, с. 435].

Салон «NailHub» функціонує по системі спрощеного оподаткування. Така форма оподаткування вибирається тому, що згідно з Указом

Президента " Про спрощену систему оподаткування, обліку й звітності суб'єктів малого підприємництва" №727/98 від 03.06.1998 г. юридичних осіб - суб'єктів підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми й форми власності, у яких за рік середньооблікова чисельність працюючих не перевищує 10 осіб і розмір виручки яких від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік не перевищує 500 тис. гривень [33, с. 122].

Далі буде зроблене комплектування, навчання й інструктаж штату працівників у складі 10 фахівців: 7 майстрів манікюру; подолог; косметолог; адміністратор.

Працівники повинні мати досвід роботи у своїй діяльності, а також бажано мати особисту клієнтуру. Із працівниками буде укладений договір про орендну плату. Безпосередньо прибуток розподіляється за схемою: 40% - майстрові, 60% - підприємству. Малі підприємства є успішними в даній області бізнесу тому, що мають можливість перекваліфікації в даній області у випадку виникнення форс-мажорних обставин, а також використовують спрощену систему оподаткування, що спрощує роботу із клієнтами.

#### 8. План надання послуг салоном «NailHub»

Схема надання салонних послуг у салоні «NailHub» має вигляд:

1. Адміністратор ухвалює заявку від клієнта на надання послуг (на місці; по телефону).
2. Клієнт відправляється до потрібного майстра.
3. Майстер виконує весь перелік робіт (послуг).
4. Клієнт розраховується по факту з адміністратором.
5. Одержання грошей фіксується в книзі продажів на конкретного майстра, із вказівкою фронту виконаних робіт і їх вартості, а також витраченого часу та особистими особливостями клієнта.

#### 9. Фінансовий план.

Взаємозв'язок фінансового й виробничого планування визначив необхідність складання на підприємстві єдиного виробничо-фінансового

плану, складова якого - фінансовий план підприємства на поточний рік, квартал або місяць. У ньому знаходиться відображення рух усіх фінансових ресурсів підприємства, які надходять у нього й витрачаються у відповідних напрямках.

Обов'язкова форма фінансового плану пристосована для відображення обсягів і напрямків лише окремих фінансових ресурсів і грошових потоків у планованому році з метою забезпечення потреб функціонування підприємств, у першу чергу - виконання його зобов'язань щодо сплати податків і обов'язкових платежів. Втім, цей плановий документ не дає вистави про те, як балансують у цілому вступу й використання фінансових ресурсів підприємства. У ньому, зокрема, немає інформації про використання прибутку за напрямками, витрати, які становлять частину собівартості продукції, не вв'язані з доходами, які є джерелами таких витрат [24, с. 86].

Прибутки й рентабельність свідчать про прибутковість салонного бізнесу. Виходячи з даних бентежить рівень рентабельності. Така тенденція зв'язана зі значними вкладеннями в бізнес саме на самому початку роботи салону. Слід зазначити, що «жертва» рентабельності є необхідною при висновку фірми на ринок для виграшу конкурентної боротьби й одержання переваг надалі.

У цілому по підприємству «NailHub» бачимо одержання достатнього прибутку протягом роботи, дані наведено в табл. 2.5 (див. Додаток В). Та на основі розрахованих даних можна скласти баланс салону «NailHub», який наведено в табл. 2.6. (див. Додаток Г).

#### 10. Економічна ефективність проекту

Розрахуємо ефективність реалізації салону краси «NailHub». Вихідні дані для розрахунків економічної ефективності проекту та чисті грошові потоки салону представлені в табл. 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.7

*Вихідні дані для розрахунків чистої сьогоденної вартості салону  
«NailHub»*

Показник	2017р.	2018р.	2019р.
Обсяг інвестицій в основні фонди й обігові кошти, грн..	86390	10252	9727
У тому числі інвестиції в основні фонди	79160	0	0
Інвестиції в обігові кошти, грн.	7230	10252	9727
Результат від ліквідації основних фондів	0	0	0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таблиця 2.8

*Розрахунки чистих грошових потоків проекту*

Показник	2017 рік	2018 рік
1 Чистий прибуток	510715	526037
2 Амортизація	19765	19765
3 Чистий грошовий потік, $Cfk$ (рядок 1+рядок 2)	530480	555529

Джерело: складено автором за даними підприємства

11. Характеристика джерел ризику проекту й заходу для їхньої компенсації.

У процесі діяльності в підприємства завжди є потенційна можливість втрати ресурсів, повної або часткової. Основні ризики можна описати в такий спосіб.

Поява нового конкурента. Для компенсації виникнення цього ризику персоналу салону необхідно: стежити за відносинами із клієнтами

(привітність персоналу, приємна обстановка); якісне виконання роботи; розширення спектра послуг; гарна реклама.

Стихійні лиха. Заходи боротьби : підприємство планує застрахувати майно, щоб збиток, заподіяний стихійними лихами, не вплинув на подальшу діяльність підприємства.

Крадіжки. Заходи боротьби: обладнання надійної системи охорони та страхування майна.

Несприятливі зміни ринкової кон'юктури.

До несприятливих змін ринкової кон'юктури можна віднести падіння попиту й зниження цін на послуги, пропоновані салоном, що може привести до зниження доходів, втрати виторгу.

До заходів відповідної реакції на такий ризик пропонується перехід салону на більш дешевий комплекс послуг і використання більш дешевих матеріалів для роботи [7, с. 25].

Отже, можна зробити висновок, що незважаючи на мінливість ринку та велику кількість конкурентів на ринку індустрії краси, салон «NailHub» тримає позиції повністю конкурентоспроможного підприємства з такими сильними сторонами, як-от : високий рівень обслуговування та надання послуг, різноманітність асортименту послуг, комплексне обслуговування та особистий підхід до кожного клієнта, два види цінової політики, що підійде до різних верств населення.

## 2.2. Дослідження організації на конфліктність у ФОП «NailHub»

Проведемо аналіз використання маркетингових прийомів на прикладі конкретного підприємства. Таким підприємством в даній роботі буде салон краси «NailHub» - це салон краси, який активно діє на ринку України з 2017 року.

Даний салон є одним з швидко розвиваючихся салонів міста Києва, про це свідчить великий потік клієнтів, великий обсяг постійних клієнтів, які користуються представленими послугами салону та можливість надання фіксованої заробітної плати своїм співробітникам, причому однією з найвищих з розрахунку заробітної плати за всіма салонами міста Києва, а також надання премій і бонусів, і організація курсів по підвищенню кваліфікації майстрів для свого штату співробітників.

Особливу увагу компанія приділяє розвитку реклами. Клієнти мають можливість відвідати заходи (вебінари, коуч сесії, лекції), що періодично проходять в салоні.

Визначимо основний сегмент, на якому працює салон краси.

Споживчий контингент даного підприємства : найбільшу частину клієнтів становлять саме жінки віком від 20 до 45 років з середнім або високим доходом. Саме цей виділений сегмент і є цільовим при орієнтації й удосконалюванню послуг.

Таким чином, можна зробити наступний висновок - якщо клієнтами даного салону є в основному перспективні, успішні люди, то ця група споживачів дозволяє швидко окупати витрати на виробництво та просування свого продукту.

### *Дослідження*

За запитом у ФОП "NailHub" було проведено дослідження, спрямоване на дослідження психологічних причин конфліктності особистості в організації.

Дослідження проводилося в первинному трудовому колективі - ФОП "NailHub", що складається з 13 чоловік, з них 11 жінок та 2 чоловіка. У дослідженні взяло участь 10 осіб.

Віковий склад членів колективу: від 20 до 35 років.

Освіта: середня спеціальна і вища.

Вибірка була обмежена запитом (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

*Зведена таблиця первинних даних по виборці*

№	Стать	Вік	Посада	Освіта
1	Чол.	35	Ген. Директор	Вища
2	Чол.	30	Ком. Директор	Вища
3	Жін.	28	Бухгалтер	Вища
4	Жін.	23	Майстер	Н/ вища
5	Жін.	33	Техн. Директор	Вища
6	Жін.	24	Адміністратор	Н/ вища
7	Жін.	28	Майстер	Середня
8	Жін.	26	Майстер	Н/ вища
9	Жін.	21	Менеджер	Н/вища
10	Жін.	22	Майстер	Вища

*Опис використаних методів і методик*

Гіпотеза: існує взаємозв'язок між свідомістю переваги стратегії суперництва (по К. Томасові) і конфліктністю особистості в колективі [28, с. 45].

Для перевірки висунутої гіпотези були застосовані : метод спостереження (стороннє (автор) і включене (експерти)), метод тестування. У рамках методу тестування були застосовані :

А) Тест опису поведінки К. Томаса (Додаток Д).

У своєму підході до вивчення конфліктних явищ К. Томас робив акцент не тільки на вирішення конфліктів, а на управління ними. Відповідно до цього, К. Томас вважає потрібним сконцентрувати увагу на тому, які форми поведінки в конфліктних ситуаціях характерні для людей, які з них є

більш продуктивними чи деструктивними, яким чином можливо стимулювати продуктивну поведінку.

Б) Тест самоконтроль у спілкуванні та анкетування.

В) Соціометрія групи.

Сутність методики зводиться до виявлення системи "симпатій" і "антипатій" між членами групи, тобто іншими словами, до виявлення системи емоційних відносин у групі шляхом здійснення кожним із членів групи визначених "виборів" з усього складу групи за заданим критерієм. Всі дані при таких "виборах" видаються у вигляді особливої діаграми - соціограма.

Першим етапом дослідження було психологічне тестування співробітників компанії.

Задачі тестування:

- Виявити рівень товарищескості;
- Визначити рівень комунікативного самоконтролю;
- Визначити стиль конфліктної поведінки співробітників компанії.

Аналіз отриманих даних показав, що чотири респондента мають високий рівень товарищескості - ці люди скрізь відчують себе комфортно, але не завжди доводять справу до кінця. П'ять людей володіють середнім рівнем комунікабельності, їх характеризує цікаво балакучість, проте їм не дістає посидючості, терпіння при зіткненні з серйозними проблемами. Одна людина відрізняється низьким рівнем товарищескості - вони замкнуті, віддають перевагу самотності [30, с. 147].

Більшість співробітників компанії (8 осіб) мають високий рівень комунікативного контролю, вони легко входять в будь-яку роль, гнучко реагують на зміну ситуації, в змозі навіть передбачити враження, яке справляють на оточуючих. Двоє людей володіють середнім рівнем комунікативного контролю, їх відрізняє щирість, але не стриманість в емоційних проявах.



Аналізуючи показники стилю конфліктної поведінки у співробітників компанії, ми виявили, що дев'ять чоловік вибирають співробітництво в конфліктній ситуації, що характеризується тим, що учасники конфлікту приходять до альтернативи, що задовольняє інтереси окремих сторін. Три людини з них, крім співпраці також можуть піти на компроміс в конфліктній ситуації.

Таким чином, для групи характерний середній рівень товариськості, високий комунікативний самоконтроль і пошук співпраці в конфліктній ситуації. Результати тесту і оцінки експерта( див. Додаток Е).

На основі оцінок експерта були виділені дві підгрупи (підвищена або знижена конфліктність). За результатами соціометрії менш конфліктні люди одержали більше позитивних виборів, тобто з ними зволіли б мати професійні відносини.

Наступним етапом дослідження було проведення кореляції за допомогою програми Microsoft Excel.

У результаті дослідження встановлено наявність зв'язку між стратегіями поводження і конфліктністю особистості. Коефіцієнт кореляції Пірсона ( $r = -0,638$ ) показує, що великим значенням стратегії суперництва по тесту К. Томаса відповідають великі значення по шкалі рангів, введеної й описаної вище. Крім того, менші значення по шкалі уникнення тесту К. Томаса корелюють з великим значенням по шкалі рангів ( $r = -0,7868$ ). На практиці це означає, що конфліктні особистості можуть вибирати суперництво в якості стратегії поведінки в конфліктній ситуації. Це підтверджує кореляція між стратегією уникнення (по К. Томасові) і ступенем конфліктності особистості - неконфліктні люди в групі випробуваних віддають перевагу відходу від конфлікту [29, с. 155].

Крім цього було виявлено, що особистості, у яких найменші значення по шкалі рангів (конфліктності) вибирають як спосіб взаємодії співробітництво ( $r = -0,782$ ). Нами також був виявлений зв'язок між стратегією співробітництва і самооцінкою рівня конфліктності, тобто люди,

які вважають себе неконфліктними, схильні до співробітництва в конфліктній ситуації ( $r = -0,72118$ ).

Була виявлена позитивна кореляція між оцінками незалежного експерта і кількістю позитивних виборів за результатами соціометрії ( $r = -0,726$ ), тобто оцінки незалежного експерта відбивають те, що у відносинах перевага віддається неконфліктним членам колективу. Менш привабливими для побудови відносин у групі випробуваних є більш конфліктні особистості. Ми стверджуємо, що більш конфліктні особистості віддають перевагу стратегії суперництва.

Однак у даній вибірці більш конфліктні співробітники оцінили свій рівень суперництва як середній і нижче середнього. Можна припустити, що дані працівники не до кінця усвідомлюють власну потребу в суперництві, можуть боротися за власні інтереси на рівні прихованих мотивів, тобто демонструвати одну поведінку, а на прихованому рівні суперничати і ущемляти інтереси інших.

Наступним етапом дослідження було інтерв'ю, мета якого виявити причини виникнення конфліктних ситуацій в компанії, а також умови подолання конфліктних ситуацій.

Результати анкетування свідчать про те, що 35% конфліктних ситуацій в компанії ФОП «NailHub» виникають у спілкуванні з колегами по роботі, 25% конфліктних ситуацій у компанії виникають у спілкуванні з керівниками, і, відповідно, 40% конфліктних ситуацій виникають у спілкуванні з клієнтами .

Для аналізу конфліктів на підприємстві, а також для оцінки психологічного клімату в колективі було проведено анкетування персоналу.

Таким чином, з результатів дослідження в компанії ФОП "NailHub" можна зробити наступні висновки:

1. Існує взаємозв'язок між самооцінкою рівня конфліктності і бажаною стратегією поведінки в конфлікті, яку можна проілюструвати кореляцією

низької самооцінки рівня конфліктності особистості і вибором стратегії співробітництва в конфлікті.

2. Співробітники, яких сприймають неконфліктними, віддають перевагу стратегії уникнення (за методикою К. Томаса);

3. Причиною конфліктності співробітників в організації на психологічному рівні може бути несвідома потреба в суперництві, тобто бажання задовольнити свої інтереси на шкоду інтересам інших співробітників на рівні прихованих мотивів [15, с. 83].

### 2.3. Визначення ефективності організації в управлінні конфліктами у ФОП «NailHub»

Багато фахівців, що займаються питаннями вирішення конфліктів професійно, вважають, що процес управління конфліктами залежить від безлічі факторів, значна частина яких погано піддається керуючому впливу. Наприклад, до них можна віднести: погляди особистості, мотиви і потреби індивідів, груп.

Сформовані стереотипи, уявлення, забобони, упередження можуть іноді звести нанівець зусилля тих, хто виробляє рішення конфліктної ситуації. Залежно від виду конфлікту пошуком рішень можуть займатися різні служби : керівництво організації, служба управління персоналом, відділ психолога і соціолога, профспілковий комітет.

Управління конфліктами - це цілеспрямовані дії на усунення (мінімізації) причин, що породили конфлікт; з корекції поведінки учасників конфлікту; з підтримання необхідного рівня конфліктності, що не виходить за контрольовані межі [5, с. 13].

Для ефективного управління та попередження конфліктів, керівник ФОП «NailHub» використовує такі методи : внутрішньоособистісні методи - методи впливу на окрему особистість; структурні методи - методи з профілактики та усунення організаційних конфліктів; міжособистісні методи; персональні методи, переговори; методи управління поведінкою особистості та приведення у відповідність організаційних ролей співробітників; методи, що включають відповідні агресивні дії [31, с. 128].

*Внутрішньоособистісні методи* полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи психологічної захисної реакції з боку іншої людини.

*Структурні методи.* Роз'яснення вимог до роботи є одним з ефективних методів управління та запобігання конфліктам. Кожен фахівець повинен чітко уявляти, які результати від нього потрібні, в чому полягають

його обов'язки, відповідальність, межі повноважень та етапи роботи. Метод реалізується у вигляді складання відповідних посадових інструкцій.

*Метод постановки загальної мети* передбачає розробку або уточнення загально організаційних цілей з тим, щоб зусилля всіх співробітників були об'єднані і спрямовані на їх досягнення.

*Система винагород.* Стимулювання може бути використано як метод управління конфліктною ситуацією, при грамотному наданні впливу на поведінку людей можна уникнути конфліктів.

*Міжособистісні методи.* При виникненні конфліктної ситуації або на початку розгортання самого конфлікту його учасникам необхідно вибрати форму, стиль свого подальшої поведінки з тим, щоб це в найменшій мірі відбилося на їх інтересах. Мова йде про міжгрупових і міжособистісних конфліктах, в яких беруть участь мінімум дві сторони і в яких кожна із сторін обирає форму своєї поведінки для збереження своїх інтересів з урахуванням подальшого можливого взаємодії з опонентом.

*Індивідуальні методи.* Використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання безпосередньо відносно учасників конфлікту; зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу на їхні потреби та інтереси адміністративними методами; переконання учасників конфлікту, проведення роз'яснювальної бесіди про значущість спокійної роботи для всього колективу; зміна складу учасників конфлікту та системи їх взаємодії шляхом переміщення людей усередині організації, звільнення чи спонукання до добровільного відходу.

*Переговори як метод вирішення конфліктів.* Як метод вирішення конфліктів, переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін.

Кожен конфлікт у своєму розвитку проходить декілька стадій, на деяких з них переговори можуть бути не сприйнятні, тому що ще рано чи пізно, і можливі тільки відповідні агресивні дії. Вважається, що переговори

доцільно вести тільки з тими силами, які мають владу у ситуації, що склалася і можуть вплинути на результат події.

Позитивним, функціонально корисним результатом конфлікту на підприємстві «NailHub» вважається розв'язання тієї проблеми, що породила суперечності й викликала зіткнення, з урахуванням взаємних інтересів і цілей усіх сторін, а також досягнення розуміння й довіри, зміцнення партнерських стосунків і співробітництва, подолання конформізму, покірності, прагнення до переваги.

Соціальний (колективний) конструктивний вплив конфлікту виражається в таких наслідках:

- конфлікт є способом виявлення й фіксації суперечностей, а також проблем у суспільстві, організації, групі. Конфлікт свідчить про те, що ці суперечності вже досягли найвищої межі, і тому необхідно вжити негайних заходів щодо їх усунення. Таким чином, будь-який конфлікт виконує інформаційну функцію, тобто надає додаткові імпульси до усвідомлення своїх і чужих інтересів у протиборстві;

- конфлікт є формою розв'язання суперечностей. Його розвиток сприяє усуненню тих недоліків і прорахунків у соціальній організації, що призвели до його виникнення;

- конфлікт сприяє зніманню соціальної напруженості та ліквідації стресової ситуації, допомагає «випустити пар», розрядити обстановку;

- конфлікт може виконувати інтегративну, об'єднувальну функцію [38, с. 64]. Перед обличчям зовнішньої загрози група використовує всі свої ресурси для згуртованості та протиборства з зовнішнім ворогом. Крім того, саме завдання вирішення наявних проблем поєднує людей. У пошуках виходу з конфлікту виробляються взаєморозуміння й почуття причетності до розв'язання спільного завдання;

- розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на

співробітництво, ніж до конфлікту. Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього;

- конфлікт інтенсифікує й стимулює групову творчість, сприяє мобілізації енергії для вирішення задач, поставлених перед суб'єктами. У процесі пошуку шляхів розв'язання конфлікту відбувається активізація розумових сил для аналізу важких ситуацій, розробляються нові підходи, ідеї, інноваційні технології;

- конфлікт може слугувати засобом з'ясування співвідношення сил соціальних груп чи спільнот і тим самим може застерегти від наступних, більш руйнівних конфліктів;

- конфлікт може стати джерелом виникнення нових норм спілкування між людьми чи допомогти наповнити новим змістом старі норми.

Конструктивний вплив конфлікту на особистісному рівні відбиває вплив конфлікту на індивідуальні риси особи :

- виконання конфліктом пізнавальної функції стосовно людей, що приймають у ньому участь. У важких критичних (екзистенціальних) ситуаціях виявляються справжній характер, справжні цінності й мотиви поведінки людей. Із пізнавальною функцією пов'язано й можливість діагностики сили супротивника;

- сприяння самопізнанню й адекватній самооцінці особистості. Конфлікт може допомогти вірно оцінити свої сили та здібності, виявити нові, раніше не відомі сторони характеру особистості. Може також загартувати характер, сприяти появі його нових чеснот (почуття гордості, власної гідності, тощо);

- позбуття небажаних рис характеру (почуття неповноцінності, покірності);

- підвищення рівня соціалізації людини, розвитку її як особистості. У конфлікті індивід за порівняно невеликий відрізок часу може отримати

стільки життєвого досвіду, скільки він, можливо, не отримає ніколи у повсякденному житті;

- сприяння адаптації робітника в колективі, оскільки саме під час конфлікту люди більшою мірою розкриваються. Особа або приймається членами групи, або, навпаки, вони ігнорують її. В останньому випадку, звичайно, ніякої адаптації не відбувається;

- зниження психічної напруженості у групі, позбуття стресу в її членів (у випадку позитивного вирішення конфлікту);

- задоволення не тільки первинних, але й вторинних потреб особи, її самореалізація та самоствердження.

Таким чином, в процесі управління конфліктом на підприємстві «NailHub» я можу виділити такі види впливу : діагностика, профілактика, запобігання, урегулювання, розв'язання. Крім того, також можна віднести припинення та усунення. Управління конфліктами в салоні «NailHub» здійснюється на всіх етапах його виникнення та подальшого розвитку. В процесі регулювання конфлікту керівник ФОП «NailHub» використовує інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні та організаційні технології.

Підсумовуючи другий розділ, можна зробити такі висновки : обґрунтовано та вивчено методи вирішення конфліктів, проведено аналіз конфліктних ситуацій на підприємстві «NailHub», розглянуто повну характеристику салону краси «NailHub», за даними підприємства було складено SWOT- аналіз та проведено дослідження у колективі, що було спрямоване на виявлення та вивчення психологічних причин конфліктності робітника в організації «NailHub».



## **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ У ФОП «NailHub»**

### **3.1. Напрями удосконалення організації в управлінні конфліктами на підприємстві**

В третьому розділі обґрунтуємо профілактику конфліктних ситуацій та наведемо заходи щодо їх вирішення, складемо карту конфлікту для підприємства «NailHub».

Проаналізувавши ефективність організації «NailHub» в управлінні конфліктними ситуаціями, для удосконалення цих процесів можна розробити такий алгоритм дій після закінчення конфлікту :

- проаналізувати помилки, якщо такі були;
- узагальнити отримані знання розв'язання проблеми;
- спробувати нормалізувати відносини з недавніх опонентів;
- зняти дискомфорт у відносинах оточуючих;
- зменшити негативні наслідки конфлікту.

Об'єктивне обговорення проблеми, з'ясування суті конфлікту, вміння сторін бачити головне, сприяють успішному пошуку вирішення протиріччя. Акцентування уваги на другорядних питаннях, турбота лише про свої інтереси знижують шанси розв'язання проблеми [35, с. 105].

Також для уникнення конфліктних ситуацій менеджер салону, разом із адміністрацією повинні вжити ряд дій, а саме:

- слід забезпечити підлеглих письмовими обов'язками їх роботи, поставити конкретні цілі та уточнити їхню лінію поведінки;
- необхідно приділяти більше часу для з'ясування причин поведінки людей;
- керівник не повинен допускати боротьби і суперечок серед підлеглих;
- потрібно контролювати збори, що проводяться, відразу ж розв'язувати конфлікт і не дозволяти йому зруйнувати групу;

- проводити роз'яснення вимог до роботи.

Профілактика конфліктів на підприємстві «NailHub» полягає, насамперед, у вчасному виявленні потенційних порушників спокою, недопущенні нападок конфліктних працівників на колег і спрямуванні їхньої енергії на спільну співпрацю.

Люди по-різному втягуються в конфлікт. Здійснюючи заходи щодо попередження конфліктів, менеджер салону повинен враховувати різні тактики поведінки людей у конфліктних ситуаціях.

Конфлікти у трудовому колективі «NailHub» попереджають систематичною виховною роботою. Велике значення для профілактики конфлікту має чітка організація праці, безперебійний режим роботи, моральне задоволення працівників, що забезпечує їхній гарний настрій, впевненість у собі і робочій групі.

Для вирішення конфліктів, на даному підприємстві, можна використати три способи їх вирішення: придушення, відстрочка та перетворення конфлікту в ділову розмову.

Головною ознакою підвищення рівня ефективного управління конфліктом цього підприємства є зростання продуктивності праці .

Резерви зростання продуктивності праці — це вся сукупність рушійних сил і причин, що призводять до збільшення продуктивності праці. Оскільки, зростання продуктивності праці має надзвичайно велике значення і для кожного підприємства зокрема, і для суспільства в цілому, вивчення факторів і пошук резервів цього зростання стає важливим завданням економічної теорії і практики [23, с. 350].

Продуктивність праці - кількісна характеристика роботи, виконуваної персоналом, що пов'язана з рівнем ефективності праці.

Загальний рівень продуктивності праці робітників ФОП «NailHub» визначають такі типи факторів:

- короткострокові - об'єктивні (наприклад, зміна номенклатури продуктів, якості наданих послуг); суб'єктивні (наприклад, коливання рівня працездатності протягом дня, тижня, років);
- довгострокові (наприклад, ціни на продукти і послуги).

За рівнем керованості фактори підвищення продуктивності праці можна поділити на дві групи:

- ті, якими може керувати господарюючий суб'єкт (управління, організація, трудові відносини, кваліфікація і мотивація персоналу, техніка і технологія, умови праці, інновації тощо);

- ті, що знаходяться поза сферою керування господарюючого суб'єкта (політичне становище в країні і в світі, рівень розвитку ринкових відносин, конкуренція, науково-технічний прогрес, загальний рівень економічного розвитку, якість і кількість трудових ресурсів країни, культура, моральність, соціальні цінності, наявність природних багатств, розвиток інфраструктури тощо).

Оскільки праця є процесом взаємодії робітників із засобами виробництва, фактори зростання продуктивності праці співробітників ФОП «NailHub» за змістом можна поділити на три групи:

- 1) соціально-економічні, що визначають якість використовуваної робочої сили;
- 2) матеріально-технічні, що визначають якість засобів виробництва;
- 3) організаційно-економічні, що визначають якість поєднання робочої сили із засобами виробництва.

До групи соціально-економічних факторів зростання продуктивності праці співробітників салону належать всі фактори, що спричиняють покращання якості робочої сили.

Це насамперед такі характеристики працівників, як рівень кваліфікації та професійних знань, умінь, навичок; компетентність, відповідальність; здоров'я та розумові здібності; професійна придатність, адаптованість, інноваційність та професійна мобільність, моральність, дисциплінованість,

вмотивованість (здатність реагувати на зовнішні стимули) і мотивація (внутрішнє бажання якісно виконувати роботу).

До цієї групи факторів відноситься також характеристики трудового колективу, такі як трудова активність, творча ініціатива, соціально-психологічний клімат, система ціннісних орієнтацій.

До групи матеріально-технічних факторів зростання продуктивності праці салону належать всі напрямки прогресивних змін у техніці й технології ведення такої діяльності, а саме : модернізація обладнання; впровадження нових прогресивних технологій тощо.

До групи організаційно-економічних факторів зростання продуктивності праці салону належать прогресивні зміни в організації роботи підприємства та управління.

До них входять : вдосконалення структури апарату управління, повсюдне впровадження та розвиток автоматизованих систем управління; покращення матеріальної, технічної і кадрової підготовки; впровадження передових методів та прийомів праці, вдосконалення організації та обслуговування робочих місць, впровадження прогресивних норм і нормативів праці; покращення умов праці та відпочинку, вдосконалення систем матеріального стимулювання.

Для підвищення продуктивності праці підприємства «NailHub» потрібно звернути увагу на оцінку праці. Етапи оцінки праці на конкретному робочому місці передбачають:

- опис функцій;
- визначення вимог;
- оцінку по факторах (конкретного виконавця);
- розрахунок загальної оцінки;
- зіставлення зі стандартом;
- оцінку рівня співробітника;
- доведення результатів оцінки до підпорядкованого.

Порядок проведення оцінки виконання роботи співробітником ФОП «NailHub» :

- 1) Постановка керівником цілей і задач співробітникам на звітній період;
- 2) Виконання співробітником поставлених цілей і задач;
- 3) Оцінка співробітником власної діяльності (самооцінка);
- 4) Аналіз досягнення поставлених цілей і задач (керівником разом із співробітником);
- 5) Визначення можливих причин недостатньої ефективності виконання цілей;
- 6) Визначення способів підвищення діяльності співробітників;
- 7) Визначення цілей на наступний оціночний період.

Резерви зростання продуктивності праці — це такі можливості її підвищення, які вже виявлені, але з різних причин поки що невикористані. Резерви використовуються і знову виникають під впливом науково-технічного прогресу [26, с. 167].

Кількісно резерви можна визначити як різницю між максимально можливим і реально досягнутим рівнем продуктивності праці в конкретний момент часу. Таким чином, використання резервів зростання продуктивності праці — це процес перетворення можливого у дійсне.

Оскільки резерв — це фактично відрізок фактора, можливий для використання в конкретний момент часу, то резерви зростання продуктивності праці класифікують так само, як і фактори. Основне значення для економіста і менеджера має класифікація внутрішніх резервів і факторів за змістом, оскільки вона безпосередньо допомагає виявити можливості підвищення продуктивності праці у конкретному підприємстві [32, с. 58].

Так само, як і фактори, резерви зростання продуктивності праці за змістом поділяються на три групи : соціально-економічні, що визначають можливості підвищення якості використовуваної робочої сили; матеріально-технічні, що визначають можливості застосування ефективніших засобів

праці; організаційно-економічні, що визначають можливості вдосконалення поєднання робочої сили із засобами виробництва.

Для найповнішого використання резервів зростання продуктивності праці в ФОП «NailHub» розробляються програми управління продуктивністю, в яких зазначаються види резервів, конкретні терміни і заходи по їх реалізації, плануються витрати на ці заходи в очікуванні економічного ефекту від їх впровадження, призначаються відповідальні виконавці.

Отже, аналізуючи ситуацію, що склалася в колективі, можна сказати про те, що для деяких співробітників характерні невірноваженість характеру, відсутність самокритики та недисциплінованість. Такі дії безпосередньо негативно впливають на колектив. Це, у свою чергу, призводить до того, що виникає ефект несприятливої атмосфери в колективі, супроводжуваної конфліктними ситуаціями і в результаті виникненням стресу.

Підбиваючи підсумки, автором наведено такі напрямки удосконалення управління конфліктами на підприємстві «NailHub»: усунення недоліків в управлінні колективом; ліквідація можливих стресових ситуацій; подання більше спільних завдань задля того, щоб виробилося почуття причетності та взаєморозуміння між колегами; стабілізація соціальної системи на підприємстві; стимулювання групової творчості; діагностика психологічного стану співробітників; підвищення рівня соціалізації колективу; зниження психічної напруженості; задоволення первинних та вторинних потреб працівників.

### **3.2. Заходи щодо вирішення конфліктів у ФОП «NailHub» та їх оцінка**

Існуючі способи вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві «NailHub» можна розподілити на дві категорії: структурні та міжособові. До арсеналу структурних методів належать:

- роз'яснення вимог до змісту роботи (делегування окремим особам чи структурним підрозділам чітко окреслених повноважень для виконання покладених функцій і ознайомлення з відповідальністю за їх виконання, оперативне доведення максимуму наявної корисної інформації з цього питання);
- принцип використання ієрархії (звернення до керівника) при вирішенні конфліктних ситуацій. Ієрархія визначає порядок взаємодії та підпорядкованість, регулює інформаційні потоки і вказує на те, яка особа відповідальна за ухвалення конкретного управлінського рішення;
- підпорядкування цілей підрозділів загальноорганізаційним цілям. Загальна мета організації, якій підпорядковується решта цілей підрозділів, змушує всі ланки, формальні та неформальні групи і окремих осіб сприяти її досягненню;
- вплив на поведінку через систему винагород [34, с. 56].

Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації – загострення досі прихованих суперечностей чи втручанні сторонніх сил, які зміщують акценти у розстановці сил.

Надзвичайно важливий у разі конфлікту вибір стилю поведінки опонентів. Стиль може захищати власні інтереси опонентів (діючи активно чи пасивно) та інтереси організації (діючи спільно чи індивідуально). З урахуванням цього розрізняють кілька стилів поведінки в конфліктній ситуації [21].

1. Ухилення - мається на увазі, що людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення ситуації прагне уникати дій, які провокують інцидент. Хоча такий стиль ідентифікується з «втечею від проблеми» (відповідальності) і не належить до ефективних способів розв'язання конфліктів, він є цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. Виправданий за певних обставин:

- результат розв'язання конфліктної ситуації не має важливого значення;
- рішення, які потрібно ухвалити, є настільки тривіальними, що на них не варто витрачати час, сили, кошти;
- проблематичність, а то й неможливість розв'язання конфлікту на свою користь;
- необхідність виграти час для отримання додаткової інформації;
- недостатня влада і брак шансів для розв'язання проблеми бажаним для себе чином;
- недоцільність дій у зв'язку з великою ймовірністю погіршити ситуацію.

Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, які не зацікавлені у змінах та прагнуть уникнути загострення суперечностей;

2. Згладжування - тип поведінки, який має багато спільного з попереднім. При цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін. Стиль пристосування використовують у таких типових ситуаціях:

- за необхідності зберегти добрі стосунки з опонентами;
- за важливості результату для опонентів.

3. Примус - контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту, особа, яка наділена владою і повноваженнями втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;



4. Компроміс - тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні уступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим. Цей стиль є ефективним, якщо сторони прагнуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути власних цілей. Компроміс часом є останньою можливістю прийняти раціональне рішення.

5. Вирішення конфлікту - найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як "за", так і "проти", йдуть на взаємні уступки, питання вирішують колективним ухваленням рішень.

Цей стиль є особливо ефективним на підприємстві «NailHub», коли сторони мають різні приховані потреби і не можуть встановити причин, через які ці потреби залишаються незадоволеними.

Для розв'язання проблем, які часто зустрічаються, керівництво салону «NailHub» використовує таку методику (див. табл. 3.1):

- тривалість і взаємозалежність відносин між опонентами;
- наявність в опонентів достатнього часу для розв'язання проблеми;
- ознайомленість усіх сторін конфлікту з проблемою та з інтересами кожного його учасника;
- рівноправність сторін, що змушує їх на рівних умовах здійснювати пошук шляхів розв'язання проблеми.

У процесі розв'язання конфлікту відбувається його фактичне усунення. Розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж до конфлікту. Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього [8, с. 39].

*Методика вирішення конфлікту в ФОП «NailHub» шляхом розв'язання проблеми*

№	Послідовність дій
1	Керівництво визначає проблему в категоріях цілей, а не рішень (тобто встановлює причину проблеми, а не зосереджується на боротьбі з її наслідками)
2	Після з'ясування суті проблеми, розглядає варіанти її вирішення, які б влаштували, певною мірою всі зацікавлені сторони
3	Сконцентровує увагу на проблемі, а не на власних якостях опонента
4	Створює атмосферу довіри, поліпшивши інформаційний обмін і взаємний вплив
5	Під час спілкування намагається досягти результату, при цьому не здавати власних позицій, але й враховувати конструктивні зауваження іншої сторони.

Джерело: складено автором за аналізом даних підприємства

Для більш успішного розв'язання конфліктів в колективі підприємства керівництву ФОП «NailHub» рекомендується скласти так звану карту конфлікту (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

*Приклад карти конфлікту для підприємства «NailHub»*

<p>Учасник № 1</p> <p>Новий співробітник фірми</p> <p>Потреби : прагнення здобуття поваги, самореалізація – зайняти посаду топ-майстра.</p> <p>Побоювання : втрата можливості зростання в даній організації, відсутність гарних стосунків з</p>	<p>Учасник № 2</p> <p>Співробітник, який давно працює на фірмі</p> <p>Потреби : прагнення до збереження поваги серед колег, одержання посади топ-майстра, збереження гарного клімату в колективі.</p> <p>Побоювання : втрата авторитету в</p>
---	---

## Продовження таблиці 3.2.

колегами.	колективі, втрата перспектив росту, втрата роботи в даній організації.
Взаємини	
Учасник № 4 Керівник фірми Потреби : прагнення до збереження працездатного колективу, збереження своєї влади та авторитету, дисципліни на фірмі. Побоювання : звільнення висококваліфікованих фахівців із салону, втрата керованості в колективі, погіршення якості роботи.	Учасник № 3 Колектив салону Потреби : у нормальній злагодженій роботі, у збереженні наявного клімату. Побоювання : розширення конфлікту, бути втягнутим в конфлікт, погіршення соціально психологічного клімату, втрата роботи у випадку розростання конфлікту.

Джерело : складено автором за даними підприємства.

Центральне місце відводиться констатації тієї проблеми, яка викликала протистояння конфліктуючих боків та потребує свого вирішення. Потім відмічаються сторони, що безпосередньо приймають участь в конфлікті, їх інтереси та побоювання відносно можливих втрат.

Залишається на карті місце й для зазначення сторін, що причетні до конфлікту, який так чи інакше торкається їх інтересів та викликає занепокоєння своїми наслідками.

У свою чергу, складання такої карти конфлікту дозволить керівництву «NailHub» :

- обмежити дискусію певними формальними рамками, що в значному ступені допоможе уникнути надмірного прояву емоцій;
- створити можливість сумісного обговорення проблеми;
- конкретизувати власну точку зору та зрозуміти точку зору інших;

- створити атмосферу емпатії, тобто надасть можливість сторонам конфлікту побачити проблему очами опонента та визнати його думку;
- обрати нові шляхи розв'язання конфлікту.

Також до методів профілактики конфліктів на рівні організації рекомендую використовувати такі:

- висування інтегруючих цілей між адміністрацією та персоналом організації;
- баланс прав та відповідальності при виконання службових обов'язків;
- виконання правил формування та функціонування тимчасових підрозділів;
- виконання правил повноважень та відповідності між ієрархічними рівнями управління;
- використання різних форм заохочення, що передбачають взаємне поєднання та варіювання монетарних та немонетарних спонукаючих систем [38, с. 62].

До монетарних можна віднести такі спонукальні системи:

- організацію оплати праці у розмірі, адекватному трудовому внеску співробітника;
- преміальну політику, що базується на результативності праці та професійної поведінки співробітників;
- участь співробітників у прибутках та капіталі підприємства;
- систему спеціальних пільг та виплат, що виділяються з прибутку організації та не носять обов'язкового характеру, визначеного чинним законодавством (пільгове чи безвідсоткове кредитування на цільові нестатки персоналу, оплата різних страховок, оплата навчання співробітників чи членів їхніх сімей тощо);
- розподіл частки прибутку між членами колективу за результатами роботи організації в цілому.

До немонетарних спонукальних систем віднесемо:

- відкритість інформаційної системи підприємства, що передбачає причетність співробітників до справ організації, інформованість персоналу про всі важливі рішення, які стосуються кадрових перестановок, реорганізації структури управління, технічних нововведень тощо;
- залучення персоналу до розробки найважливіших рішень як всередині підрозділу, так й в організації в цілому;
- використання системи гнучкої зайнятості співробітників, гнучкого режиму праці та відпочинку;
- застосування так званих віртуальних структур управління, які не передбачають жорсткого режиму знаходження співробітників на своєму робочому місці;
- використання стилів та методів керівництва, що відповідають інтересам співробітників;
- моральне заохочення персоналу;
- проведення спільних заходів (спортивні змагання, вечора відпочинку, представлення нових співробітників тощо).

Треба зазначити, що для успішного застосування мотиваційних систем та перетворення їх у діючий засіб профілактики конфліктів необхідно, з одного боку, вказані методи використовувати у єдності та взаємозв'язку, а з іншого боку - їх застосування не повинно приводити до порушення вимог справедливості [27, с. 131].

Для регуляції конфлікту на особистісному рівні на сьогоднішній день спеціалістами розроблено досить багато рекомендацій, що стосуються різних аспектів поведінки людей в конфліктних ситуаціях, вибору відповідних стратегій поведінки та засобів розв'язання конфлікту, а також управління ним. Вважається, що конструктивне розв'язання конфлікту залежить від таких факторів:

- адекватності сприйняття конфлікту, тобто достатньо точної, не перекрученої особистісними пристрастями оцінки вчинків, намірів як супротивника, так й своїх власних;

- відкритості та ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння того, що трапляється, пропонують шляхи виходу з конфліктної ситуації, створюють атмосферу взаємної довіри та співробітництва [12, с. 387].

При цьому керівництву корисно знати, які риси характеру, особливості поведінки людини властиві конфліктній особистості.

Узагальнюючи дослідження психологів, можна сказати, що до них відносяться такі:

- неадекватна самооцінка своїх можливостей та здібностей, яка буває як завищеною, так й заниженою. І в тому, й в іншому випадку вона може суперечити адекватній оцінці оточуючих - і ґрунт для виникнення конфлікту готовий;

- прагнення домінувати щоб там не було, де це можливо і неможливо;

- консерватизм розуміння, поглядів, стверджень, небажання долати застарілі традиції;

- надмірна принциповість та прямолінійність у висловленнях та судженнях, надмірне прагнення сказати правду в очі;

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

При спілкуванні з конфліктними людьми форми поведінки можуть бути самими різними. Наприклад, у розмові з «незручними» опонентами можна орієнтуватися на їх особисті особливості.

1. «Нісенітна людина» - часто виходить за рамки професійної бесіди, не витриманий, не терплячий, своєю позицією та підходом до ситуації бентежить співрозмовників та співробітників підрозділу й несвідомо підштовхує їх до того, щоб з ним не погоджувалися, суперечили.

Рекомендована форма поведінки - залишатися в рамках професійної бесіди та намагатися зберегти спокій, заперечувати його нісенітні твердження треба аргументовано, застосовуючи допомогу інших співробітників.

2. «Всезнайка» - завжди все знає краще інших, вимагає слова, всіх перебиває.

Рекомендована форма поведінки - вимагати від інших співробітників висловлювати певну позицію у відношенні до його тверджень.

3. «Бовтун» - часто та безтактно втручається у розмову, не звертає уваги на час, який він витрачає на свої питання та відступи.

Рекомендована форма поведінки - з максимальним тактом його зупинити, обмежити час виступу, ввічливо, але твердо спрямувати на предмет бесіди.

4. «Неприступний співрозмовник» - замкнутий, часто почуває себе поза часом та простором, оскільки все недостойне його уваги.

Рекомендована форма поведінки - зацікавити в обміні досвідом, визнати його знання й досвід, навести приклади з кола його інтересів [12, с. 420].

При цьому також слід зазначити, що конфліктів можна уникнути, якщо вести продуману роботу із співробітниками, вивчати їх характер, спрямовувати їх на аналіз своїх дій, можливостей. Досягнення цього може відбуватися за рахунок:

- соціальної спрямованості всієї службової діяльності, професійної підготовки;
- постійної вимогливості до всіх членів колективу, у першу чергу до вищих менеджерів;
- старанно спланованої роботи, що систематично проводиться серед співробітників та включає дослідження причин виникнення незадоволення й, відповідно, конфліктів.

Крім того, у повсякденній діяльності тісна взаємодія співробітників в процесі виконання ними загальних задач забезпечується гарним збіганням особистих якостей робітників, їх сумісністю.

Для сумісності особистих якостей робітників важливим є не лише міжособистісна задоволеність відношеннями - думками, почуттями, поведінкою, які мають зовнішні ознаки у вигляді симпатій та антипатій.

Отже не дивлячись на множину можливих шляхів розв'язання конфліктних проблем, можна виокремити сім етапів цього процесу, завдяки яким, керівництво салону «NailHub» зможе ефективно управляти конфліктами :

- 1) Визнати наявність конфлікту.
- 2) Домовитися про процедуру.
- 3) Окреслити рамки конфлікту.
- 4) Дослідити можливі варіанти розв'язання.
- 5) Досягти згоди між учасниками.
- 6) Втілення плану в життя.
- 7) Оцінити прийняте рішення.

Також для профілактики конфліктних ситуацій та підвищення стресовитривалості персоналу керівництву ФОП «NailHub» рекомендується створити на підприємстві додаткову психологічну службу та включити у штатний розпис ще одну посаду - посаду психолога. Це, у свою чергу, дозволить не лише професійно (з психологічної точки зору) виявляти, аналізувати та розв'язувати виниклі конфлікти, але й передбачати їхнє виникнення заздалегідь, а отже, ще ліквідувати можливу потенційну конфліктну ситуацію.

Підсумовуючи третій розділ, можна зробити такі висновки : обґрунтовано профілактику конфліктних ситуацій та наведено рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами на підприємстві «NailHub», за даними підприємства автором було складено карту конфлікту салону «NailHub», оцінено та наведено заходи щодо вирішення конфліктів на вибраному підприємстві.



## ВИСНОВКИ

Конфлікт означає незгоду сторін, при якому одна сторона намагається домогтися прийняття своїх поглядів і перешкодити іншій стороні зробити те ж саме. Конфлікт може мати місце між індивідуумами, групами і між групами.

Потенційні причини конфлікту - спільно використовувані ресурси, взаємозалежність завдань, розходження з метою, розходження в сприйняттях і цінностях, розходження в стилі поведіння і біографіях людей, а також погана комунікація. Люди часто не реагують на ситуації потенційних конфліктів, якщо ці ситуації не пов'язані з мінімальними особистими втратами чи погрозами [18, с. 213].

До потенційних негативних наслідків конфлікту відносяться: зниження продуктивності, незадоволеність, зниження морального стану, збільшення плинності кадрів, погіршення соціальної взаємодії, погіршення комунікацій і підвищення лояльності до підгруп і неформальних організацій. Однак при ефективному втручанні конфлікт може мати позитивні наслідки. Наприклад, більш заглиблена робота над пошуком рішення, розмаїтість думок при прийнятті рішень і поліпшення співробітництва в майбутньому.

Попереджати конфлікти можна, змінюючи своє відношення до проблемної ситуації і поведіння в ній, а також впливаючи на психіку і поведіння опонента. До основних способів і прийомів зміни свого поведіння перед конфліктною ситуацією можна віднести:

- прагнення глибоко і різнобічно зрозуміти позицію опонента;
- зниження своєї загальної тривожності й агресивності;
- вміння оцінювати свій актуальний психічний стан;
- постійна готовність до неконфліктного вирішення проблем;
- вміння посміхнутися;
- не чекати від навколишніх занадто багато;
- щира зацікавленість у партнері по спілкуванню;

- стійкість до конфліктів і почуття гумору.

Для запобігання міжособистісних конфліктів необхідно оцінювати, у першу чергу те, що удалося зробити, а потім те, що не вдалося:

- оцінюючий повинен відповідати за об'єктивність оцінки;
- виявляти і повідомляти оцінюваним працівникам причини недоліків;
- чітко формулювати нові цілі і задачі;
- надихати співробітників на нову роботу.

Дотримання цих рекомендацій допоможе конфліктуючим сторонам запобігти конфліктній ситуації, а якщо вони відбулися, то конструктивно знайти оптимальний вихід з конфлікту.

Уміння керувати конфліктом є вирішальним для менеджерів ФОП «NailHub». Конфлікт змушує робітників салону інтенсивно спілкуватися один з одним, знати один одного трохи більше. При цьому члени колективу починають краще розуміти своїх колег, стають більш чутливими до проблем інших людей. І нарешті, люди оцінюють необхідність розуміння норм і бажань іншого й неможливість бути вільними від суспільства, знаходячись у ньому.

Позитивною характеристикою конфлікту служить джерело розвитку особистості, міжособистісних відносин, у процесі конструктивного вирішення конфліктних питань працівник ФОП «NailHub» здобуває соціальний досвід виходу з важких ситуацій:

- конфлікт допомагає глибше оцінити індивідуально-психологічні особливості працівників, які беруть участь у ньому, їхні ціннісні орієнтації, мотиви;
- у результаті розв'язання конфліктних суперечностей відбувається розрядження психічної напруженості, знижується інтенсивність негативних емоцій;
- конфлікт усуває цілком чи частково наявні суперечності, висвітлюючи вузькі місця, невирішені питання, факти недостатньої

діловитості й порядності. Після завершення конфліктів у більше ніж 65 % випадків вдається цілком чи частково вирішити суперечності, що лежать у їхній основі;

- конфлікт служить джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин, у процесі конструктивного вирішення конфліктних питань між працівниками, конфлікт служить джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин, у процесі конструктивного вирішення конфліктних питань працівник здобуває соціальний досвід виходу з важких ситуацій; конфлікти підтримують соціальну активність працівників, сприяють запобіганню застою й поліпшенню якості індивідуальної діяльності працівників [37, с. 89].

## РЕЗЮМЕ

Метою даної дипломної роботи є дослідження можливостей управління конфліктними ситуаціями на підприємстві.

В першому розділі розкриваються теоретичні основи організації в управлінні конфліктами, розглядається поняття конфлікту, його значення в діяльності підприємства, модель процесу та фази конфлікту.

В другому розділі проводиться аналіз організації в управлінні та вирішенні конфліктів, дослідження конфліктності на підприємстві.

В третьому розділі проводиться формування комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління конфліктами на підприємстві.

Результати : у роботі розглянуто теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «управління конфліктами на підприємстві», здійснена оцінка заходів щодо підвищення ефективності в управлінні конфліктами на підприємстві, запропоновано шляхи покращення до вирішення конфліктів на підприємстві.

## **ABSTRACT**

The purpose of this diploma is to investigate the possibilities of managing conflict situations at the enterprise.

The first section reveals the theoretical foundations of the organization in conflict management, discusses the concept of conflict, his importance in the enterprise, the model of the process and phase of the conflict.

The second section analyzes the organization in the management and resolution of conflicts, the study of conflict in the enterprise.

In the third section, a set of measures to improve the effectiveness of enterprise conflict management.

The results: this diploma considers theoretical and methodological approaches to the definition of the concept of "conflict management at the enterprise", evaluates measures to improve the effectiveness of conflict management at the enterprise, suggests ways to improve the resolution of conflicts.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянова Ю.В. Конфлікт як явище управлінської діяльності : особливості концепту / Юлія Андріянова // Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали III Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених / за заг. ред. В.Г. Вікторова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – С. 6 – 8.
2. Анцупов А.Я. Конфліктологія. Підручник / А.Я Анцупов; - М.: Юніти, 2007. - 275 с.
3. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі / Т. О. Башук, М. О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2012. – № 3. – С.111–119
4. Большаков А. Г. Конфликтология организаций / А. Г. Большаков, М. Ю. Несмелова. – М.: МЗ Пресс, 2001. – 182 с.
5. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов / Н.Н. Васильев. – СПб. : Речь, 2007. – 174 с.
6. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія / І. В. Ващенко. – Харків: ОВС, 2002. – 256 с.
7. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання / В. Д. Воднік // Бюлетень НСПП. – 2005. – №11. – С. 50–54.
8. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні / О. Гарматюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Вип. 1 (3) – С. 50–55
9. Гірник А. Конфлікти, структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бобро. – К. : Основ, 2003. – 172 с.
10. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 32. – С. 27–43.

- 11.Грішина Н.В. Виробничі конфлікти та їх регулювання / Н.В Грішина; – М.: Наука, 2006. - 350 с.
- 12.Данельян А. А. Корпорация и корпоративные конфликты / А. А. Данельян. – М., 2007.
- 13.Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів / Н. Довгань // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 4. – С. 223–227.
- 14.Долинская В. Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / В. Г. Долинская, И. А. Соловьев. – М. : Изд-во стандартов, 2007. – 125 с.
- 15.Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління Навчальний посібник. – Київ: центр навчальної літератури 2005р. - 456с.
- 16.Ємельяненко Л. М. Конфліктологія навчальний посібник. - К.:КНЕУ, 2003р. – 315с.
- 17.Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. – К.: Кондор, 2010. – 172с.
- 18.Зінчина О. Б. Конфліктологія / О. Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
- 19.Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода : основи когнітивної теорії конфліктів / А.Т. Ішмуратов. – К. : Наук. думка, 1996. – 192 с.
- 20.Карамушка Л. М. Психологія управління. – К.: Міленіум, 2003. – 344с.
- 21.Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації / К. Ковальська // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – IV 1. – С. 86–89.
- 22.Ковальчук Г. Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах / Н. Ю. Подольчак, Г. Р. Ковальчук // Вісник Національного університету «Львівська

- політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2013. № 754.– С. 213–220.
23. Ковальчук Г. Р. Основні функції управлінських конфліктів в діяльності конкурентоспроможного підприємства / Г. Р. Ковальчук // тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. – С.113–114.
24. Комаровський В.С. Управління суспільними відносинами / В.С. Комаровський. – М. : РАГС, 2003. – 400 с.
25. Комінко С. Психологія в менеджменті / С. Комінко, Л. Курант, О. Самборська, Т. Фетодюк, С. Ніколенко. – Тернопіль, 1999, – 400 с.
26. Корнелиус Х. Картографія конфлікту / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. // Хрестоматія по конфліктології. [Електронний ресурс] – [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Psihol/Konflikt/20.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/Konflikt/20.php)
27. Крися О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації / О.Й. Крися // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – 684 с.
28. Котигоренко В. Сучасні концепції конфлікту як суспільного явища / Віктор Котигоренко // Людина і політика. – № 3 (21). – 2002. – 75 – 87.
29. Кузмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с
30. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. –К. : Каравела, 2008. – 320 с.
31. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2009. – 692 с.
32. Мороз О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк, О. В. Лазарчук. — Вінниця : ВНТУ, 2010. — 256 с.



33. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організації та причини їх подолання / Т. Л. Мостенська // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. – Вип. 21 (за заг. ред. проф. Юханурова Ю. І., Шегди А. В.) – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. – С. 188–193.
34. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі. Соціально-психологічний аналіз / М. І. Пірен. — К., 2000
35. Розанова В.А. Психологические особенности конфликтов / В.А. Розанова; -2-Е изд.- Минск: Изд. 2009. – 170 с
36. Серьогін С.М. Державний службовець у відносинах між владою та суспільством : монографія / С.М. Серьогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.
37. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. К: Либідь, 2003. – 254с.
38. Уткін А.Є Конфліктологія. Теорія та практика / А.Є Уткін; - М.: Экмос, 2006. - 412 с.
39. Фатхутдинов Р. А. Менеджмент конкурентоспособности товара / Р. А. Фатхутдинов. –М. : Бизнес-школа, 2005. – 64 с.
40. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Л. І. Федулова. – К.: Фенікс, 2005. – 320 с
41. Чумиков А. Н. Керування конфліктами. К.: МАУП, 2003. – 97с.
42. Шаленко В. Н. Конфлікти в трудових колективах. К.: Скіф, 2002. – 255с.
43. Constantino Cathy A. Designing conflict management systems : a guide to creating productive and healthy organizations / Cathy A Constantino, Christina Sickles, Merchant : foreword by William L. Ury. – 1<sup>st</sup> ed. – Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996. – 206 p.
44. Erikson E. Life cycle // International Encyclopedia of the Social Science. New York: Crowell Colier & Macmillan, 1968. – Vol. 39. – P. 50-68.

45. Filler A.C. Managerial process and organizational behavior / A.C. Filler, R.J. House, S. Keer. – Illinois: Scott, Foresman and Company, 1983. – 384 p.
46. Resolving conflict : strategies for local government / ed. by M.S. Herrman. – Harrisonburg, 1994. – 206 p.
47. Fisher R.J. Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict // Conflict: Human Needs Theory / Ed. by J. Burton. London, Basingstoke: Macmillan, 1990. pp. 89–112
48. Mitchell C.R. The Structure of International Conflict / C. R. Mitchell. – L, 1981.
49. Sutherland S. —Irrationality // S. Sutherland. – Pinter & Martin, London, 2007. – 258 p
50. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://nailhub-kyiv.business.site/#testimonials>

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.3

*SWOT - аналіз конкурентних переваг салону «NailHub»*

Можливості	Погрози
<p>1. Ріст попиту на ринку салонних послуг у цілому по Україні на рівні 15% у рік;</p> <p>2. Активний розвиток усіх сегментів ринку салонних послуг;</p> <p>3. Вихід держави з економічної кризи;</p> <p>4. Поступове зростання доходів населення, яке стимулює збільшення попиту на послуги середньої й вищої цінової категорії;</p> <p>5. Розвиток технологій новітньої медицини.</p>	<p>1. Гарна маркетингова (у т.ч. рекламна) активність більших конкурентів рекламні бюджети, що зростають;</p> <p>2. Розширення конкурентами свого продуктового портфеля й старання залучити до себе клієнтів більш комплексною пропозицією послуг;</p> <p>3. Ріст курсу долара до української валюти;</p> <p>4. Фінансова нестабільність населення України.</p>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Висока якість обслуговування та надання послуг;</p> <p>2. Різноманітний асортимент, позиціонування на ринку;</p> <p>3. Новинки й комплексне обслуговування клієнтів;</p> <p>4. Наявність послуг одного призначення, але різної цінової категорії.</p>	<p>1. Низький рівень маркетингових інструментів просування послуг;</p> <p>2. Зовсім не розвинена мережа філій.</p>

Джерело: складено автором за даними підприємства.

*Прейскурант цін на послуги салону «NailHub»*

Манікюр	250-700 грн.
Педикюр	450-900грн.
СПА процедури	100-200 грн.
Фарбування нігтів	150-350 грн.
Дизайн	від 100 грн.
Укріплення нігтів	300 грн.
Архітектура брів	200-250 грн.
Фарбування брів	300-350 грн.
Ламінування вій	1200 грн.
Макіяж	450-800 грн.
Подолог	700-1200 грн.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток В  
Таблиця 2.5.

*Прибуток й рентабельність салону «NailHub»*

Показник	2016 рік по	2016 рік,	2017 рік	2018 рік				
	кварталах	усього						
	I	II	III	IV				
1 Доходи	108242,5	108243	108243	108243	432970	510715	526037	
2 Витрати	104412,25	97183,25	97184,25	97185,25	395955	466776	484122	
3 Прибуток бруто /збитки	3830,25	11059,3	11058,3	11057,3	37015	43939	41914,6	
4 Податки (патент та інші) 6%	229,815	663,555	663,495	663,435	2220,9	2636,34	2514,88	
5 Чистий прибуток/ збитки	3600,435	10395,7	10394,8	10393,8	34794,1	41302,7	39399,7	
6 Рентабельність до доходів (стор.5*100%/стор.1)	3,32626741	9,60408	9,60321	9,60234	8,03615	8,08722	7,48992	
7 Рентабельність до витрат на виробництво, %	96,4614177	89,7829	89,7838	89,7847	91,4509	91,3966	92,032	
8 Резервний фонд, 5% від стор. 5	180,02175	519,785	519,738	519,691	1739,71	2065,13	1969,99	
9 Витрати по обслуговуванню кредиту	0	0	0	0	0	0	0	
10 Нерозподілений прибуток (стор. 5-стр.8)	3420,41325	9875,91	9875,02	9874,12	33054,4	39237,5	37429,7	

Джерело: складено автором за даними підприємства.

## Баланс салону «NailHub»

Стаття балансу	Початок 2017 року	Кінець 2018 року	Кінець 2019 року
<b>АКТИВ</b>			
1 Основні фонди	79160	71244	64120
2 Оборотні активи (2.1+2.2+2.3)	7230	443222	520442
2.1 Товарні запаси	7230	10252	9727
2.2 Дебіторська заборгованість	-	-	-
2.3 Кошти	0	432970	510715
Баланс (разом активи) (п.1+п.2)	86390	514466	584562
<b>ПАСИВ</b>			
1 Статутний фонд	86390	86390	86390
2 Резервний фонд	0	1740	2065
3 Нерозподілений прибуток попередніх періодів	0	0	0
4 Нерозподілений прибуток поточного періоду	0	33054	39274
5 Довгостроковий кредит	0	0	0
6 Разом стійкі пасиви (п.1+2+3+4)	86390	121184	127729
7 Короткостроковий кредит	0	393282	393282
8 Кредиторська заборгованість	0	0	63551
9 Разом поточні пасиви (п.5+ 6)	86390	121184	127729
Баланс	86390	514466	584562

Джерело: складено автором за даними підприємства.

## Додаток Д

В опитувальнику наведено 5 можливих варіантів поведінки в конфліктній ситуації, які згруповані у 30 пар. З кожної пари потрібно обрати те судження, яке Ви вважаєте найхарактернішим для своєї поведінки.

Інтерпретація результатів :

*Стиль суперництва (конкуренції).* Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення.

*Стиль співпраці.* Активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін.

*Стиль компромісу.* Здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті. Прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси.

*Стиль уникнення.* Відсутність прагнення до кооперації. Пасивність у відстоюванні своїх прав через неважливість для Вас розв'язання проблеми або у безвиході. Перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших спрацьовує в ситуаціях, коли напруженість конфлікту досить висока і необхідно її послабити.

*Стиль пристосування.* Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами.

Тест :

1. А Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

## Продовження додатку Д

В Чим обговорювати, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2. А Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В Я намагаюся улагодити справу з урахуванням всіх інтересів іншого і моїх власних.

3. А Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

4. А Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. А Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого.

В Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

6. А Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

В Я намагаюся домогтися свого.

7. А Я намагаюся відкласти рішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.

В Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися іншого.

8. А Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В Я, насамперед, намагаюся ясно визначити те, у чому полягають всі порушені інтереси.

9. А Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось розбіжностей.

В Я прикладаю зусилля, щоб досягти свого.

10. А Я твердо прагну досягти свого.

В Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А Насамперед, я намагаюся ясно визначити, в чому полягають всі порушені спірні питання.



## Продовження додатку Д

В Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

12. А Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він теж іде назустріч мені.

13. А Я пропоную середню позицію.

В Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14. А Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.

В Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

15. А Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

В Я намагаюся зробити так, щоб уникнути напруженості.

16. А Я намагаюся не зачепити почуття іншого.

В Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17. А Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18. А Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

В Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19. А Насамперед, я намагаюся ясно визначити те, у чому полягають всі порушені питання та інтереси.

В Я намагаюся відкласти рішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.

20. А Я намагаюся негайно перебороти наші розбіжності.

В Я намагаюся знайти найкраще сполучення вигод і втрат для обох сторін.

## Продовження додатку Д

21. А Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

В Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми та їх сумісного рішення.

22. А Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

В Я відстоюю свої бажання.

23. А Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

В Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

24. А Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

В Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. А Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

У Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26. А Я пропоную середню позицію.

В Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. А Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

28. А Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29. А Я пропоную середню позицію.

В Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось розбіжностей.

30. А Я намагаюся не зачепити почуття іншого.

Продовження додатку Д

В Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою людиною могли домогтися успіху.

Джерело: [12, с. 431]

## Результати тесту і оцінка експерта

№ учасника	Діагностика стратегій поведінки у конфлікті К.Томаса					Самооцінка рівня конфліктності	Оцінка експертом рівня конфліктності працівника
	Суперництво	Співпраця	Пристосування	Компроміс	Уникнення		
Група № 1 (підвищена конфліктність)							
1	6	6	6	5	7	36	52
2	2	6	9	6	8	27	60
4	6	5	7	5	5	49	50
6	6	4	5	8	4	40	56
7	0	3	3	9	9	50	58
Група № 1 (знижена конфліктність)							
3	2	7	5	7	9	21	21
5	3	9	5	12	8	30	46
8	3	8	5	4	8	30	49
9	2	9	10	5	10	30	40
10	4	9	1	7	9	45	53

Джерело: складено автором за даними підприємства.

