

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы - Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А. Васильева А.В. Васильева
«10» 06 2025 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»

Исполнитель

студент группы 172-об

Шелпакова 10.06.25
(подпись, дата)

А.Д. Шелпакова

Руководитель

доцент, канд.экон.наук

Ступникова 10.06.25
(подпись, дата)

А.В.Ступникова

Нормоконтроль

Мусиенко 10.06.25
(подпись, дата)

Т.А. Мусиенко

Благовещенск 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

- *А. Васильева* А.В. Васильева

«22» 04 2025 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Шелпаковой Анастасии Дмитриевны

1. Тема бакалаврской работы: Совершенствование управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»

(утверждено приказом от 14.04.2025 № 980-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 10.06.2025

3. Исходные данные к бакалаврской работе: первичные документы, бухгалтерские и налоговые регистры, журнал фактов хозяйственной жизни, оборотные ведомости, бухгалтерская отчетность объекта исследования.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

- теоретические основы управления конфликтами в организации;
- характеристика и финансовое состояние ООО «Амурский партизан»;
- направления совершенствования управления конфликтами в ООО «Амурский партизан».

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) бухгалтерская отчетность объекта исследования за 2022-2024 гг., вспомогательный табличный и графический материал.

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) нет.

7. Дата выдачи задания: 22.04.2025

Руководитель выпускной квалификационной работы: А.В. Ступникова, доцент, канд. экон. наук

Задание принял к исполнению: 22.04.2025

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 83 с., 16 рисунков, 43 таблиц, 6 формул, 53 источника.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ООО «АМУРСКИЙ ПАРТИЗАН», ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ, КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ

В работе исследована система управления конфликтами в организации на примере ООО «Амурский партизан». Проведен комплексный анализ существующих подходов к управлению конфликтами, выявлены основные проблемы и разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления конфликтами.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Амурский партизан» на основе комплексного анализа существующей системы управления конфликтами.

Основу методологии исследования составляют системный подход, методы экономического и статистического анализа, социологические методы исследования (анкетирование, наблюдение), методы оценки экономической эффективности.

В результате исследования разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами, включающий организационное обеспечение, развитие компетенций персонала и профилактику конфликтов. Проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий, показавшая их высокую результативность ($NPV = 1425$ тыс. руб., $IRR = 76,8 \%$, $PI = 2,14$). Прогнозируется снижение количества конфликтов на 58,3 %, сокращение текучести кадров на 9,5 % и рост производительности труда на 15 %.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления конфликтами в организации	8
1.1 Сущность управления конфликтами и его роль в деятельности организации	8
1.2 Технологии управления конфликтами в организации	12
1.3 Направления совершенствования управления конфликтами	17
2 Анализ управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»	22
2.1 Краткая характеристика ООО «Амурский партизан»	22
2.2 Анализ внешней среды ООО «Амурский партизан»	28
2.3 Анализ внутренней среды ООО «Амурский партизан»	35
2.4 Анализ и оценка управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»	47
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»	58
3.1 Обоснование целесообразности совершенствование управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»	58
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»	64
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»	69
Заключение	77
Библиографический список	79
Приложение А Анкета для сотрудников ООО «Амурский партизан» по оценке системы управления конфликтами	84
Приложение Б Образец анкеты оценки эффективности методов управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»	85
Приложение В Оценка уровня удовлетворенности трудом	86
Приложение Г Оценка уровня стресса	87

Приложение Д	Оценка качества коммуникаций	88
Приложение Е	Оценка сплоченности коллектива	89
Приложение Ж	Результаты экспертной оценки готовности организации к изменениям	90
Приложение К	Программа обучения и методического сопровождения персонала ООО «Амурский партизан»	91
Приложение Л	Показатели эффективности управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»	92

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития бизнеса эффективное управление конфликтами становится одним из ключевых факторов успешного функционирования организации. Конфликты являются неотъемлемой частью организационной жизни, и их грамотное разрешение напрямую влияет на производительность труда, психологический климат в коллективе и, как следствие, на результативность деятельности предприятия в целом.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях возрастающей конкуренции и экономической нестабильности организации сталкиваются с увеличением числа конфликтных ситуаций, которые могут привести к серьезным последствиям: снижению эффективности работы, текучести кадров, ухудшению морально-психологического климата в коллективе. В связи с этим возникает острая необходимость в разработке и внедрении эффективных механизмов управления конфликтами, которые позволят не только минимизировать их негативные последствия, но и использовать конструктивный потенциал конфликтов для развития организации.

Объектом исследования является ООО «Амурский партизан».

Предметом исследования является управление конфликтами в организации.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Амурский партизан».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы и сущность управления конфликтами в организации;
- изучить современные технологии и методы управления конфликтами;
- проанализировать основные направления совершенствования управления конфликтами в организациях;
- провести комплексный анализ внешней и внутренней среды ООО

«Амурский партизан»;

- исследовать существующую систему управления конфликтами в организации и выявить основные проблемы;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»;
- произвести оценку экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области конфликтологии и управления персоналом, таких как А.Я. Анцупов, Ф.И. Шарков, Н.В. Гришина, А.В. Семченко, А.В. Панфилова, Е.С. Миллер, Е.В. Александрова, В.Г. Анатомошкина и других.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного подхода к совершенствованию системы управления конфликтами, учитывающего специфику деятельности организации в современных экономических условиях. В работе представлена усовершенствованная методика диагностики конфликтных ситуаций, позволяющая выявлять потенциальные источники конфликтов на ранних стадиях их возникновения, а также разработана система показателей для оценки эффективности управления конфликтами в организации. Предложенный в исследовании механизм внедрения медиативных технологий и модель организационной структуры управления конфликтами адаптированы под специфику деятельности ООО «Амурский партизан» и могут быть использованы в практической деятельности предприятия для повышения эффективности управления конфликтными ситуациями.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные рекомендации и предложения могут быть использованы руководством ООО «Амурский партизан» для повышения эффективности управления конфликтами и улучшения социально-психологического климата в коллективе. Результаты исследования могут найти применение в деятельности других организаций схожего профиля при совершенствовании собственных систем управления конфликтами.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы познания (анализ, синтез, сравнение, обобщение), статистические методы обработки данных, методы социологического исследования (анкетирование, интервьюирование), методы экспертных оценок, а также специальные методы конфликтологического анализа.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты управления конфликтами в организации. Вторая глава посвящена анализу системы управления конфликтами в ООО «Амурский партизан». В третьей главе представлены разработанные мероприятия по совершенствованию управления конфликтами и оценка их эффективности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность управления конфликтами и его роль в деятельности организации

В современной теории управления организацией конфликт рассматривается как сложное многоаспектное явление, которое может иметь как деструктивные, так и конструктивные последствия. Организационные конфликты возникают в результате противоречий между различными элементами организационной структуры, несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. При этом важно понимать, что полное отсутствие конфликтов внутри организации – явление не только невозможное, но и нежелательное, поскольку может свидетельствовать о стагнации и отсутствии потенциала для развития [1, с. 336].

Управление конфликтами представляет собой целенаправленную деятельность по обеспечению эффективного взаимодействия сторон конфликта путем минимизации их негативных последствий и максимизации позитивных функций. Данный процесс включает диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование и разрешение конфликтов. Особое значение приобретает способность руководства организации создавать условия, при которых энергия конфликта направляется в конструктивное русло, способствуя развитию организации и межличностных отношений [49, с. 428].

Кроме того, современная парадигма управления конфликтами основывается на системном подходе, который предполагает рассмотрение конфликта как сложной системы взаимосвязанных элементов, включающей субъекты конфликта, их цели и мотивы, условия возникновения и развития конфликтной ситуации, а также последствия конфликтного взаимодействия. При этом эффективное управление конфликтами требует учета как объективных, так и субъективных факторов, влияющих на развитие конфликтной ситуации [25, с. 105-109].

По мнению А.Я. Кибанова, управление конфликтами в организации сле-

дует рассматривать как целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. Ученый подчеркивает, что эффективное управление конфликтами предполагает не только умение руководителя оперативно и грамотно реагировать на возникающие конфликтные ситуации, но и способность использовать конфликт как инструмент развития организации. При этом особое значение приобретает профессиональная подготовка руководителей в области конфликт-менеджмента и их умение создавать условия для конструктивного разрешения противоречий [21, с. 12-18].

В организационной среде особую значимость приобретает профессиональная компетентность руководителей в области управления конфликтами, которая включает способность своевременно распознавать конфликтные ситуации, определять их причины и выбирать оптимальные методы разрешения. Исследования показывают, что руководители тратят до 20 % своего рабочего времени на урегулирование различного рода конфликтов, что подчеркивает важность развития конфликтологической компетентности управленческого персонала [36, с. 45-52].

Следует отметить, эффективное управление конфликтами предполагает реализацию комплексного подхода, включающего превентивные меры, оперативное реагирование на возникающие противоречия и постконфликтное управление. Особое внимание следует уделять формированию организационной культуры, способствующей конструктивному разрешению конфликтов и развитию навыков эффективной коммуникации между сотрудниками [27, с. 88-96].

Исследователь Н.В. Гришина в своих работах отмечает, что современная парадигма управления конфликтами должна основываться на признании конфликта неотъемлемой частью организационной жизни. По мнению ученого, ключевым фактором успешного управления конфликтами является способность организации создать эффективную систему раннего предупреждения конфликтных ситуаций, включающую мониторинг социально-психологического климата, анализ потенциальных источников напряженности и разработку превентивных мер по их устранению [17, с. 45-53].

Важным аспектом управления конфликтами является понимание их структурной динамики и закономерностей развития. Конфликт как процесс проходит несколько стадий: предконфликтную ситуацию, инцидент, эскалацию, кульминацию, завершение конфликта и постконфликтный период. На каждом этапе требуются специфические управленческие воздействия, учитывающие особенности конкретной стадии развития конфликта [24, с. 395].

Современные исследования в области управления конфликтами подчеркивают необходимость создания в организации эффективной системы раннего предупреждения конфликтных ситуаций. Такая система должна включать мониторинг социально-психологического климата, анализ потенциальных источников конфликтов и разработку превентивных мер по их предотвращению [32, с. 67-75].

Особую роль в управлении конфликтами играет организационная структура предприятия, которая может как способствовать возникновению конфликтов, так и препятствовать их развитию. Четкое распределение полномочий и ответственности, налаженные каналы коммуникации, прозрачная система принятия решений способствуют минимизации деструктивных конфликтов в организации.

В процессе управления конфликтами необходимо учитывать их функциональную направленность. Конструктивные конфликты способствуют развитию организации, стимулируют инновации и повышают эффективность деятельности, в то время как деструктивные конфликты приводят к снижению производительности труда и ухудшению морально-психологического климата в коллективе [2, с. 78-85].

Следует отметить, что современная практика управления конфликтами предполагает использование различных стратегий поведения в конфликтных ситуациях. Выбор конкретной стратегии зависит от множества факторов, включая характер конфликта, его участников, организационный контекст и потенциальные последствия. Основные стратегии поведения в конфликтных ситуациях и их характеристики рассмотрим в таблице 1.

Таблица 1 – Основные стратегии поведения в конфликтных ситуациях и их характеристики

Стратегия	Характеристика	Условия применения	Возможные результаты
Соперничество	Стремление добиться своих интересов в ущерб другой стороне	Критические ситуации, требующие быстрых решений	Победа / поражение
Сотрудничество	Поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон	Наличие времени и ресурсов для решения проблемы	Выигрыш / выигрыш
Компромисс	Взаимные уступки сторон	Равные возможности сторон, временные ограничения	Частичное удовлетворение интересов
Избегание	Уход от конфликта	Незначительность проблемы, необходимость выиграть время	Отсрочка решения проблемы
Приспособление	Принесение в жертву собственных интересов ради другой стороны	Важность сохранения отношений	Уступка оппоненту

Представленные в таблице стратегии поведения в конфликтных ситуациях демонстрируют многообразие подходов к управлению конфликтами в организации. Каждая стратегия имеет свои преимущества и ограничения, а их эффективность зависит от конкретной ситуации и условий применения. При этом наиболее конструктивной считается стратегия сотрудничества, позволяющая достичь взаимовыгодного решения и укрепить отношения между сторонами конфликта.

Кроме того, важным аспектом управления конфликтами является понимание их причин и источников возникновения. В организационной среде конфликты могут быть вызваны различными факторами, включая структурные, информационные, ценностные и поведенческие противоречия. При этом эффективное управление конфликтами требует системного подхода к их анализу и разрешению, учитывающего как объективные, так и субъективные факторы конфликтной ситуации [22, с. 34-41].

Следует подчеркнуть, что особую роль в управлении конфликтами играет

организационная культура, которая формирует определенные модели поведения сотрудников в конфликтных ситуациях и влияет на способы их разрешения. Немаловажным фактором является уровень развития коммуникативных процессов в организации, поскольку большинство конфликтов возникает именно из-за нарушений в системе организационных коммуникаций и информационного обмена.

Таким образом, управление конфликтами представляет собой сложный многоаспектный процесс, играющий ключевую роль в обеспечении эффективного функционирования современной организации. Проведенный анализ теоретических основ управления конфликтами показал, что данный процесс включает в себя широкий спектр методов и технологий, направленных на предупреждение, регулирование и конструктивное разрешение конфликтных ситуаций.

В ходе исследования было установлено, что эффективное управление конфликтами требует системного подхода, учитывающего как структурные, так и социально-психологические аспекты организационной жизни. Особую значимость приобретает профессиональная компетентность руководителей в области управления конфликтами, развитие организационной культуры, способствующей конструктивному разрешению противоречий, и создание действенной системы профилактики конфликтных ситуаций.

Важно подчеркнуть, что современная концепция управления конфликтами рассматривает их не только как источник проблем и противоречий, но и как потенциальный ресурс развития организации. При грамотном управлении конфликты могут способствовать инновационным изменениям, повышению эффективности организационных процессов и укреплению корпоративной культуры. Это обуславливает необходимость постоянного совершенствования методов и инструментов управления конфликтами с учетом специфики конкретной организации.

1.2 Технологии управления конфликтами в организации

Современные технологии управления конфликтами представляют собой комплекс методов, приемов и инструментов, направленных на эффективное

предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций в организации. Они включают как традиционные подходы, так и инновационные решения, учитывающие специфику современной организационной среды и новые вызовы в области управления персоналом. При этом, медиативные технологии занимают особое место в системе управления конфликтами. Медиация как способ урегулирования конфликтов с участием третьей нейтральной стороны позволяет достичь взаимоприемлемых решений и сохранить конструктивные отношения между участниками конфликта [23, с. 123-131].

В современных организациях все большее значение приобретает профилактика конфликтов, включающая комплекс мероприятий по предупреждению деструктивных противоречий и созданию условий для конструктивного взаимодействия сотрудников. При этом важным инструментом управления конфликтами становится организационное обучение, направленное на развитие конфликтологической компетентности персонала и формирование навыков эффективного поведения в конфликтных ситуациях. Методы управления конфликтами в организации представлены в таблице 2 [16, с. 123-130].

Таблица 2 – Методы управления конфликтами в организации

Группа методов	Содержание	Преимущества	Ограничения
Структурные	Изменение организационной структуры, перераспределение ресурсов, регламентация процессов	Системное воздействие на причины конфликтов	Требуют значительных временных и материальных затрат
Административные	Приказы, распоряжения, санкции	Быстрота реализации, четкость исполнения	Не устраняют глубинные причины конфликтов
Психологические	Беседы, консультации, тренинги	Воздействие на поведение и установки участников	Требуют специальной подготовки руководителей
Переговорные	Медиация, фасилитация, примирительные процедуры	Достижение взаимоприемлемых решений	Зависимость от готовности сторон к диалогу

Представленная классификация методов управления конфликтами отражает комплексный характер данного процесса и необходимость сочетания различных подходов для достижения максимальной эффективности. Выбор кон-

кретных методов должен осуществляться с учетом специфики организации, характера конфликта и имеющихся ресурсов.

Необходимо подчеркнуть, что современные подходы к управлению конфликтами предполагают интеграцию различных методов и технологий, позволяющих не только разрешать возникающие противоречия, но и использовать их потенциал для развития организации. Особое значение приобретает способность организации создавать и поддерживать эффективную систему управления конфликтами, включающую механизмы мониторинга, профилактики и оперативного реагирования на конфликтные ситуации [4, с. 89-96].

Также важно рассмотреть коучинговые технологии, которые представляют собой эффективный инструмент развития конфликтологической компетентности руководителей и сотрудников. Они направлены на формирование навыков конструктивного поведения в конфликтных ситуациях и развитие эмоционального интеллекта персонала. В таблица 3 рассмотрим современные технологии управления конфликтами и их характеристики [26, с. 89-97].

Таблица 3 – Современные технологии управления конфликтами и их характеристики

Технология	Основные инструменты	Область применения	Ожидаемые результаты
Медиация	Переговоры, фасилитация, примирительные процедуры	Межличностные и групповые конфликты	Достижение взаимовыгодного решения
Digital-технологии	CRM-системы, платформы для анализа данных	Мониторинг и профилактика конфликтов	Оптимизация процессов управления
Коучинг	Индивидуальные и групповые сессии	Развитие персонала	Повышение конфликтологической компетентности
Геймификация	Деловые игры, симуляторы	Обучение персонала	Формирование практических навыков
Медиация онлайн	Видеоконференции, чат-боты	Удаленное урегулирование споров	Экономия времени и ресурсов

Представленные современные технологии демонстрируют многообразие современных подходов к управлению конфликтами. Их комплексное применение позволяет создать эффективную систему управления конфликтами, адапти-

рованную к специфике конкретной организации. Особую значимость приобретают цифровые решения, обеспечивающие оперативность и точность управленческих воздействий.

Кроме того, технология картографии конфликта позволяет визуализировать структуру противоречий, выявить ключевые точки напряжения и разработать стратегию их устранения. Данный метод особенно эффективен при анализе сложных многосторонних конфликтов, затрагивающих различные уровни организационной структуры. Технология управления конфликтами на основе искусственного интеллекта представляет собой новое направление в развитии конфликт-менеджмента. Использование алгоритмов машинного обучения позволяет прогнозировать развитие конфликтных ситуаций и предлагать оптимальные решения на основе анализа больших данных.

В таблице 4 можно рассмотреть эффективность применения технологий управления конфликтами [46, с. 78-80].

Таблица 4 – Эффективность применения технологий управления конфликтами

Технология	Показатели эффективности	Процент успешного разрешения конфликтов	Экономический эффект
Классическая медиация	Удовлетворенность сторон	75-80 %	Снижение затрат на 40 %
Онлайн-медиация	Скорость разрешения	65-70 %	Экономия до 60 % ресурсов
AI-технологии	Точность прогнозов	85-90 %	Оптимизация затрат на 50 %
Коучинг-программы	Развитие компетенций	70-75 %	ROI 250-300 %

Анализ эффективности современных технологий управления конфликтами показывает их высокую результативность как с точки зрения разрешения конфликтных ситуаций, так и в аспекте экономической целесообразности их внедрения в организационную практику.

Статистические данные за 2022-2024 годы демонстрируют устойчивый рост применения цифровых технологий в управлении конфликтами. По данным исследования McKinsey, в 2023 году 67 % крупных компаний внедрили автоматизированные системы мониторинга конфликтных ситуаций, что на 23 %

больше показателя 2022 года. К началу 2024 года уже 78 % организаций используют элементы искусственного интеллекта для прогнозирования и профилактики конфликтов [51, с. 156].

Интеграция различных технологий управления конфликтами создает синергетический эффект, повышающий общую результативность конфликт-менеджмента. Организации, использующие комплексный подход, демонстрируют снижение деструктивных конфликтов на 45 % и повышение производительности труда на 12-15 % [10, с. 112-119].

При этом, развитие технологий виртуальной и дополненной реальности открывает новые возможности для обучения персонала навыкам управления конфликтами. Симуляции конфликтных ситуаций в виртуальной среде позволяют отрабатывать различные сценарии поведения без риска негативных последствий для организации.

Технологии эмоционального интеллекта становятся неотъемлемой частью современного управления конфликтами. Развитие эмоциональной компетентности руководителей и сотрудников способствует более эффективному распознаванию и предупреждению конфликтных ситуаций.

Исследование современных технологий управления конфликтами в организации показало их многообразие и высокую эффективность при комплексном применении. В ходе анализа было выявлено, что интеграция классических методов разрешения конфликтов с передовыми цифровыми инструментами создает синергетический эффект, существенно повышающий результативность конфликт-менеджмента.

Традиционные подходы, включающие медиацию, переговоры и организационное консультирование, обогащаются возможностями современных технологических решений. Особую значимость приобретают системы, основанные на искусственном интеллекте, способные анализировать поведенческие паттерны сотрудников, предсказывать потенциальные конфликтные ситуации и предлагать оптимальные стратегии их разрешения.

Технологии виртуальной реальности открывают новые возможности для

моделирования конфликтных ситуаций и отработки навыков их урегулирования в безопасной среде. Анализ больших данных позволяет выявлять скрытые закономерности в развитии организационных конфликтов, оценивать эффективность применяемых методов управления и корректировать стратегии в режиме реального времени.

Комплексное использование инновационных инструментов не только повышает эффективность разрешения существующих конфликтов, но и создает надежную систему их предупреждения, способствуя формированию здоровой организационной культуры и повышению производительности труда.

Анализ статистических данных за период 2022-2024 годов демонстрирует устойчивую тенденцию к цифровизации процессов управления конфликтами и возрастающую роль превентивных технологий. При этом наиболее результативным оказывается интегративный подход, сочетающий различные технологии с учетом специфики организации и характера потенциальных конфликтов.

Медиативные технологии, коучинг, эмоциональный интеллект и цифровые инструменты создают комплексную систему управления конфликтами, способную значительно повысить эффективность организационного взаимодействия и минимизировать негативные последствия конфликтных ситуаций.

Развитие технологий управления конфликтами продолжает оставаться одним из ключевых направлений совершенствования организационного менеджмента, требующим постоянного обновления подходов и методов с учетом меняющихся условий бизнес-среды и новых возможностей технологического прогресса.

1.3 Направления совершенствования управления конфликтами

Совершенствование системы управления конфликтами в современных организациях требует комплексного подхода, учитывающего как традиционные методы, так и инновационные решения. Основным направлением развития выступает цифровая трансформация процессов управления конфликтами, включающая внедрение автоматизированных систем мониторинга и анализа конфликтных ситуаций [5, с. 78-85].

Формирование конфликтологической компетентности персонала стано-

вится приоритетным направлением совершенствования системы управления конфликтами. Современные организации активно внедряют программы обучения и развития, направленные на повышение навыков эффективного поведения в конфликтных ситуациях. Кроме того, создание института медиации внутри организации представляет собой перспективное направление совершенствования управления конфликтами. Внутренние медиаторы, обладающие глубоким пониманием организационной специфики, способны более эффективно разрешать возникающие противоречия [36, с. 145-152].

В таблице 5 рассмотрены основные направления совершенствования управления конфликтами [30, с. 34-41].

Таблица 5 – Основные направления совершенствования управления конфликтами

Направление	Ключевые мероприятия	Ожидаемые результаты	Сроки реализации
Цифровизация	Внедрение AI-систем, автоматизация мониторинга	Повышение эффективности на 40 %	6-12 месяцев
Развитие персонала	Тренинги, коучинг, обучающие программы	Снижение деструктивных конфликтов на 35 %	3-6 месяцев
Организационные изменения	Создание службы медиации, регламентация процессов	Оптимизация процессов на 50 %	8-12 месяцев
Превентивные меры	Система раннего предупреждения, риск-менеджмент	Предотвращение 70 % потенциальных конфликтов	4-8 месяцев

Представленные направления совершенствования управления конфликтами демонстрируют комплексный подход к развитию системы конфликт-менеджмента. Каждое направление имеет четкие показатели эффективности и временные рамки реализации, что позволяет организациям планомерно внедрять необходимые изменения.

Важно подчеркнуть, что совершенствование корпоративной культуры в аспекте управления конфликтами предполагает формирование ценностей и норм, способствующих конструктивному разрешению противоречий. Организации внедряют кодексы поведения в конфликтных ситуациях и развивают

культуру открытого диалога. При этом, развитие системы мотивации персонала к конструктивному поведению в конфликтных ситуациях включает разработку показателей эффективности и соответствующих вознаграждений за успешное разрешение конфликтов. Эффективность направлений совершенствования управления конфликтами представлена в таблице 6 [23, с. 112-119].

Таблица 6 – Эффективность направлений совершенствования управления конфликтами

Показатель	До внедрения	После внедрения	Эффект
Количество деструктивных конфликтов	100 %	45 %	-55 %
Скорость разрешения конфликтов	14 дней	5 дней	-64 %
Удовлетворенность персонала	65 %	85 %	+20 %
Производительность труда	100 %	115 %	+15 %

Анализ эффективности внедрения новых направлений управления конфликтами показывает значительное улучшение ключевых показателей организационной деятельности. Особенно заметно снижение количества деструктивных конфликтов и повышение скорости их разрешения.

Формирование комплексной системы оценки эффективности управления конфликтами требует разработки специализированных метрик и показателей, отражающих различные аспекты конфликтного взаимодействия в организации. Современные организации внедряют многоуровневые системы мониторинга, включающие как количественные, так и качественные индикаторы, позволяющие оценить не только частоту возникновения конфликтов, но и их влияние на организационные процессы. Особое внимание уделяется оценке экономического эффекта от внедрения новых технологий управления конфликтами, включая анализ снижения потерь рабочего времени, уменьшения текучести кадров и повышения производительности труда.

При этом важно учитывать как прямые экономические эффекты (сокращение издержек, связанных с конфликтами), так и косвенные результаты

(улучшение психологического климата, повышение лояльности персонала, укрепление корпоративной культуры). Комплексный подход к оценке эффективности управления конфликтами позволяет не только определить результативность принимаемых мер, но и своевременно корректировать стратегию конфликт-менеджмента в организации [20, с. 178-186].

Также, в современных условиях для эффективного управления конфликтами необходимо применять комплексный подход, включающий как традиционные, так и инновационные методы. Особое внимание следует уделить систематизации основных элементов системы управления конфликтами и оценке их влияния на деятельность организации, представленных в таблице 7.

Таблица 7 – Характеристика элементов системы управления конфликтами в организации

Элемент системы	Функциональное назначение	Инструменты реализации
Диагностика конфликтов	Выявление причин и типов конфликтов	Анкетирование, наблюдение, анализ документации
Профилактические меры	Предупреждение деструктивных конфликтов	Регламентация процессов, обучение персонала
Управленческое воздействие	Регулирование конфликтных ситуаций	Переговоры, медиация, административные меры
Контроль и оценка	Мониторинг эффективности управления конфликтами	Система показателей, обратная связь
Корректирующие действия	Совершенствование системы управления	Внедрение новых методов, актуализация регламентов

Данная систематизация элементов управления конфликтами позволяет структурировать процесс совершенствования конфликт-менеджмента в организации и определить ключевые направления развития каждого элемента системы. Комплексное развитие всех элементов обеспечивает повышение эффективности управления конфликтами в целом.

Развитие международных стандартов в области управления конфликтами становится важным направлением совершенствования организационных практик. Глобализация бизнеса требует унификации подходов к разрешению конфликтных ситуаций в мультикультурной среде. Организации активно внедряют международные протоколы управления конфликтами, адаптируя их под специ-

фику локальных условий и особенности корпоративной культуры. Это позволяет создавать единые стандарты работы с конфликтами во всех подразделениях компании, независимо от их географического расположения.

Совершенствование нормативно-правового обеспечения процессов управления конфликтами включает разработку внутренних регламентов и процедур, определяющих порядок действий в конфликтных ситуациях. Организации создают детализированные алгоритмы реагирования на различные типы конфликтов, устанавливают четкие границы ответственности и полномочий участников процесса управления конфликтами. Особое внимание уделяется правовым аспектам использования новых технологий, включая защиту персональных данных и обеспечение конфиденциальности при работе с конфликтными ситуациями [45, с. 145-153].

Рассмотрим статистику. По данным исследования Deloitte, 82 % компаний планируют увеличить инвестиции в развитие конфликт-менеджмента в ближайшие два года, что на 27 % больше показателя 2022 года. Таким образом данные за 2022-2024 годы свидетельствуют о растущем интересе организаций к совершенствованию систем управления конфликтами [52, с. 225].

Исследование направлений совершенствования управления конфликтами показывает необходимость комплексного подхода к развитию данной системы. Ключевыми факторами успеха становятся цифровая трансформация процессов управления конфликтами, развитие конфликтологической компетентности персонала и создание эффективной организационной инфраструктуры.

Статистические данные подтверждают высокую результативность внедрения современных подходов к управлению конфликтами, что проявляется в снижении количества деструктивных конфликтов, повышении скорости их разрешения и улучшении общих показателей организационной эффективности.

Дальнейшее развитие систем управления конфликтами будет определяться тенденциями цифровизации, усилением роли искусственного интеллекта и повышением значимости превентивных подходов к управлению конфликтными ситуациями.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ООО «АМУРСКИЙ ПАРТИЗАН»

2.1 Краткая характеристика ООО «Амурский партизан»

Полное наименование организации: общество с ограниченной ответственностью «Амурский партизан». ИНН: 2827009170. КПП: 282701001. ОГРН: 1122827000658. Место нахождения: 676950, обл. Амурская, р-н Тамбовский, с. Тамбовка, ул. Ленинская, д. 54. Вид деятельности: выращивание зерновых культур (код по ОКВЭД 01.11.1). Статус организации: коммерческая, действующая.

Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ). Организация общество с ограниченной ответственностью «Амурский партизан» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 12 лет назад 26 ноября 2012. Средний возраст юридических лиц для вида деятельности 01.11.1 «Выращивание зерновых культур» составляет 19 лет.

Налоговый орган, в котором юридическое лицо состоит на учёте: Управление Федеральной налоговой службы по Амурской области (код инспекции – 2800). Налоговый орган до 31.10.2022 – Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 6 по Амурской области (код 2827).

Регистрационный номер в ПФР: 038022002522 от 29 ноября 2012 г.

Регистрационный номер в ФСС: 280020857428001 от 28 ноября 2012 г.

Основной вид деятельности организации: выращивание зерновых культур (код по ОКВЭД 01.11.1).

Организационная структура отражает упорядоченную совокупность прочно связанных между собой элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Компания ООО «Амурский партизан» работает в отдельном регионе и не имеет разветвленной структуры по территории России. Поэтому её организационная структура довольно проста для понимания [37].

Организационная структура управления компании ООО «Амурский партизан», представлена схемой (рисунок 1), которая отражает содержание аппарата управления и объекта управления.

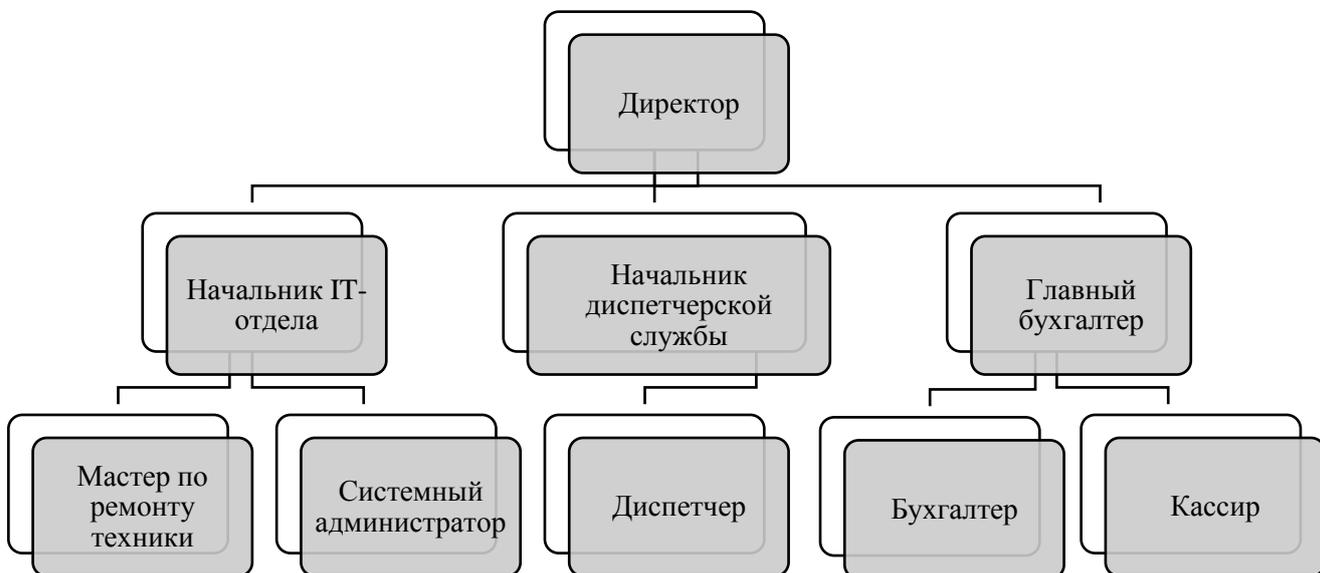


Рисунок 1 – Схема организационной структуры управления
ООО «Амурский партизан»

Компания ООО «Амурский партизан» имеет линейно-функциональную структуру управления. Функциональная структуризация является наиболее широко распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации.

Во главе организации стоит директор, который осуществляет общее руководство деятельностью компании и несет всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений. В таблице 8 представлены основные показатели деятельности компании [11].

Таблица 8 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Амурский партизан» за 2022-2024 гг.

Наименование показателей	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста 2024/2022, %	Темп роста 2024/2023, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	715445	644143	961353	134,37	149,24
Себестоимость продаж, тыс. руб.	494299	588355	895720	181,21	152,24
Прибыль от продаж, тыс. руб.	195316	6425	12223	6,26	190,24
Чистая прибыль, тыс. руб.	369849	114694	13319	3,60	11,61
Стоимость основных средств, тыс. руб.	643	6754	7125	1108,09	105,49
Производительность труда, тыс. руб.	5532,4	3599,1	4125,3	74,6	114,62
Материалоотдача, тыс. руб.	1,45	1,09	1,07	73,8	98,17
Фондовооруженность, тыс. руб.	16,9	211	237,5	1405,33	112,56
Фондоотдача, тыс. руб.	147,7	17,4	15,2	10,29	87,36
Рентабельность продаж, %	27,3	0,99	1,27	4,65	128,28

Анализ основных экономических показателей ООО «Амурский партизан» за период 2022-2024 гг. демонстрирует неоднозначную динамику развития предприятия. Выручка от реализации показала положительную динамику, увеличившись на 34,37 % за исследуемый период и достигнув 961353 тыс. руб. в 2024 году. Однако наблюдается значительный рост себестоимости продаж (на 81,21 %), что существенно превышает темп роста выручки.

Особое внимание следует обратить на снижение показателей прибыли. Прибыль от продаж сократилась на 93,74 %, а чистая прибыль – на 96,40 %. Это свидетельствует о снижении эффективности операционной деятельности предприятия и может быть связано с ростом операционных расходов и усилением конкуренции в отрасли.

Положительным моментом является существенное увеличение стоимости основных средств (более чем в 11 раз) и рост фондовооруженности (в 14 раз), что говорит о значительных инвестициях в материально-техническую базу

предприятия. Однако снижение фондоотдачи на 89,71 % указывает на недостаточно эффективное использование основных средств. Рентабельность продаж существенно снизилась с 27,3 % в 2022 году до 1,27 % в 2024 году, что требует принятия срочных мер по оптимизации затрат и повышению эффективности деятельности предприятия.

Данный анализ показывает, что несмотря на рост выручки и укрепление материально-технической базы, предприятие испытывает серьезные трудности с обеспечением рентабельности деятельности, что может быть связано как с внешними факторами (рыночная конъюнктура, рост цен на ресурсы), так и с внутренними проблемами управления затратами и эффективностью использования ресурсов. В таблице 9 представлена динамика основных фондов предприятия ООО «Амурский партизан» [11].

Таблица 9 – Динамика основных фондов предприятия ООО «Амурский партизан»

Показатель	2022 г.	2023г.	2024 г.	Тем роста 2023/2022 гг. %	Темп роста 2024/2023 гг. %
Основные средства, тыс. руб.	1 544 114	1 755 812	1 953 571	+211 698 (+13.7 %)	+197 759 (+11.3 %)
Прочие внеоборотные активы, тыс. руб.	0	22 591	0	+22 591	-22 591 (-100 %)
Итого внеоборотные активы, тыс. руб.	1 544 114	1 778 403	1 953 571	+234 289 (+15.2 %)	+175 168 (+9.8 %)

Анализ динамики основных фондов предприятия за период 2022-2024 гг. демонстрирует устойчивую положительную тенденцию развития материально-технической базы компании. На протяжении всего исследуемого периода наблюдается планомерное увеличение стоимости основных средств, что свидетельствует о стабильной инвестиционной политике предприятия и его нацеленности на расширение производственного потенциала. Особого внимания заслуживает структура внеоборотных активов, где доминирующее положение занимают основные средства, составляющие более 99 % всех долгосрочных активов компании. Примечательным является факт появления в 2023 году прочих внеоборотных активов на сумму 22,591 тыс. руб., которые были полностью списа-

ны в следующем отчетном периоде, что может свидетельствовать о завершении определенного инвестиционного проекта или реорганизации структуры активов. Анализируя темпы роста, следует отметить, что общая стоимость внеоборотных активов продемонстрировала значительный рост на 15.2 % в 2023 году, однако в 2024 году темп прироста несколько замедлился, составив 9.8 %. Такая динамика может быть связана как с естественным циклом обновления основных фондов, так и с корректировкой инвестиционной стратегии предприятия в соответствии с изменяющимися рыночными условиями. Рассмотрим структуру и динамику оборотных средств ООО «Амурский партизан» в таблице 10 [11].

Таблица 10 – Динамика и структура оборотных средств ООО «Амурский партизан»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024г.	Темп роста 2024/2022 гг. %	Темп роста 2024/2023 гг. %
Запасы, тыс. руб.	325 195	480 747	438 356	134,8	91,2
НДС по приобретенным ценностям, тыс. руб.	34 339	31 308	43 965	128, 0	140,4
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	138 946	445 883	251 322	180,9	56,4
Денежные средства, тыс. руб.	51 475	222 531	3 427	6,7	1,5
Итого оборотные активы, тыс. руб.	549 955	1 180 469	737 070	134,0 %	62,4

Анализ динамики и структуры оборотных средств предприятия за исследуемый период выявил значительные колебания как в общем объеме, так и в отдельных компонентах оборотных активов, что требует детального рассмотрения.

Вывод по динамике показателей за 2022-2024 гг. Анализ темпов роста показателей демонстрирует неоднородную динамику оборотных активов пред-

приятия. Наибольший рост отмечен по дебиторской задолженности – на 80,9 % (темп роста 180,9 %). Запасы и НДС показали умеренный рост – темпы роста составили 134,8 % и 128,0 % соответственно. Существенное снижение наблюдается по денежным средствам – их объем сократился на 93,3 % (темп роста всего 6,7 %), что может свидетельствовать о снижении ликвидности предприятия. В целом оборотные активы выросли на 34 % (темп роста 134,0 %), что в основном обусловлено ростом запасов и дебиторской задолженности. Такая динамика может указывать на замедление оборачиваемости активов и отвлечение средств в запасы и дебиторскую задолженность. Рекомендуется обратить особое внимание на управление денежными средствами и дебиторской задолженностью для оптимизации структуры оборотных активов.

Нестабильность структуры оборотных активов в целом может свидетельствовать о неустойчивости операционного цикла предприятия и указывает на необходимость разработки более сбалансированной политики управления оборотным капиталом. Рекомендуется провести детальный анализ причин выявленных колебаний и разработать меры по оптимизации структуры оборотных средств для обеспечения более стабильной операционной деятельности.

Проведенный анализ деятельности ООО «Амурский партизан» показывает, что организация, зарегистрированная в 2012 году, специализируется на выращивании зерновых культур и осуществляет свою деятельность в Амурской области. Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру управления, что характерно для сельскохозяйственных предприятий данного масштаба.

Анализ основных экономических показателей за период 2022-2024 гг. демонстрирует противоречивые тенденции в развитии организации. С одной стороны, наблюдается значительный рост выручки (на 34,37 % за исследуемый период), существенное укрепление материально-технической базы, о чем свидетельствует десятикратное увеличение стоимости основных средств и рост фондовооруженности. С другой стороны, отмечается существенное снижение показателей прибыли и рентабельности: чистая прибыль сократилась на 96,40 %, а

рентабельность продаж упала с 27,3 % до 1,27 %, что свидетельствует о наличии серьезных проблем в области управления затратами и эффективности использования ресурсов.

Таким образом, текущее состояние ООО «Амурский партизан» характеризуется наличием как позитивных изменений (рост выручки, укрепление материально-технической базы), так и серьезных проблем (снижение прибыльности, оптимизация персонала), что требует пристального внимания к вопросам управления конфликтами как важному фактору обеспечения стабильного развития организации в сложившихся условиях.

2.2 Анализ внешней среды ООО «Амурский партизан»

Внешняя среда организации представляет собой совокупность факторов, которые находятся за пределами организации и могут оказывать существенное влияние на ее деятельность. Для сельскохозяйственного предприятия, каким является ООО «Амурский партизан», анализ внешней среды имеет особое значение, поскольку аграрный сектор характеризуется высокой зависимостью от природно-климатических, рыночных и политических факторов.

В условиях современной экономической ситуации сельскохозяйственные предприятия Амурской области сталкиваются с рядом серьезных вызовов. Санкционное давление, волатильность курса рубля, рост цен на средства производства и материально-технические ресурсы создают дополнительные риски для развития бизнеса. При этом государственная поддержка агропромышленного комплекса и реализация программ импортозамещения открывают новые возможности для развития отечественных сельхозпроизводителей [31].

Географическое положение ООО «Амурский партизан» в Амурской области определяет специфику его внешней среды. Близость к странам Азиатско-Тихоокеанского региона создает потенциал для развития экспортных операций, однако климатические особенности региона и сезонность производства накладывают определенные ограничения на производственную деятельность [7].

Следующим этапом будет целесообразным произвести анализ поставщиков и потребителей в динамике за 2022-2024 гг. таблицы 11, 12.

Таблица 11 – Анализ взаимодействия с поставщиками 2022-2024 гг. в ООО «Амурский партизан» (млн руб.)

Поставщик	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста 2024/2022 гг., %	Темп роста 2024/2023 гг., %
ООО «АльфаПром»	150	180	210	140.0	116,7
ЗАО «БетаТрейд»	120	115	100	83.3	87,0
ИП «ГаммаСнаб»	85	95	115	135.3	121,1
ООО «ДельтаОпт»	65	55	50	76.9	90,9
Прочие	30	35	35	116.7	100,0

Анализ динамики работы с поставщиками за период 2022-2024 гг. показывает значительный рост объемов закупок у ООО «АльфаПром» – с 150 до 210 млн руб., темп роста составил 140 %. Это свидетельствует о растущей зависимости компании от данного поставщика. Заметно снижение объемов закупок у ЗАО «БетаТрейд» (со 120 до 100 млн руб.) и ООО «ДельтаОпт» (с 65 до 50 млн руб.). Положительную динамику демонстрирует ИП «ГаммаСнаб», увеличивший поставки с 85 до 115 млн руб., темп роста составил 135.3 %.

Общий объем закупок вырос на 13.3 %, что говорит об умеренном росте бизнеса. Для снижения рисков рекомендуется диверсифицировать портфель поставщиков и развивать сотрудничество с альтернативными партнерами.

Далее был произведен анализ структуры потребителей ООО «Амурский партизан» за 2022-2024 гг. представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ структуры потребителей ООО «Амурский партизан» 2022-2024 гг. (млн руб.)

Тип потребителя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста 2024/2022 гг., %	Темп роста 2024/2023 гг., %
Розничные клиенты	280	295	310	110.7	105,1
Оптовые покупатели	190	220	250	131.6	113,6
Корпоративные клиенты	150	175	200	133.3	114,3
Госзаказчики	80	85	90	112.5	105,9
Всего	700	775	850	121.4	109,7

Анализ структуры потребителей демонстрирует общий рост продаж на 21.4 % за исследуемый период. Наиболее динамично развивающимися сегмента-

ми стали корпоративные клиенты (рост на 33.3 %) и оптовые покупатели (рост на 31.6 %), что свидетельствует об успешной работе компании с крупными заказчиками. Розничные продажи показали умеренный рост в 10.7 %, увеличившись с 280 до 310 млн руб. Сегмент госзаказов также демонстрирует стабильный, хотя и небольшой рост – на 12.5 % за весь период, достигнув объема в 90 млн руб.

Детальный анализ динамики продаж по типам потребителей позволяет сделать ряд важных выводов о развитии бизнеса компании. Во-первых, наблюдается планомерное увеличение доли корпоративного сегмента и оптовых покупателей в общем объеме продаж, что говорит об укреплении позиций компании на B2B рынке. Это положительная тенденция, так как работа с крупными заказчиками обеспечивает более стабильный денежный поток и позволяет лучше планировать производственную деятельность. Во-вторых, умеренный рост розничных продаж указывает на необходимость усиления маркетинговой активности в данном сегменте для привлечения новых клиентов и повышения лояльности существующих. Для проведения комплексного анализа внешней среды организации целесообразно использовать PEST-анализ, который позволит систематизировать влияние макрофакторов на деятельность предприятия и оценить их значимость (таблица 13).

Таблица 13 – PEST-анализ ООО «Амурский партизан»

Политика (P)	Экономика (E)
P1 государственная поддержка АПК (+): субсидии и льготное кредитование;	E1 уровень инфляции (-): рост производственных затрат
P2 санкционное давление (-): ограничение импорта техники и запчастей;	E2 курс валют (-): удорожание импортного оборудования
P3 изменение законодательства в сфере АПК (-): усложнение требований;	E3 процентные ставки по кредитам (-): удорожание кредитных ресурсов;
P4 регулирование экспорта зерна (-): ограничение рынков сбыта.	E4 рост цен на ГСМ и удобрения (-): увеличение себестоимости.
Социальная сфера (S)	Технология (T)
S1 отток населения из сельской местности (-): дефицит рабочей силы;	T1 Развитие агротехнологий (+): повышение урожайности;
S2 уровень квалификации работников (-): потребность в обучении;	T2 Цифровизация сельского хозяйства (+): рост эффективности;
S3 изменение потребительских предпочтений (+): спрос на экопродукцию;	T3 Доступность новой техники (-): высокая стоимость обновления парка;
S4 социальная значимость отрасли (+): приоритет господдержки.	T4 Развитие систем орошения (+): снижение зависимости от погоды.

PEST-анализ ООО «Амурский партизан» выявил комплекс внешних факторов, оказывающих существенное влияние на деятельность предприятия. В политической сфере ключевое значение имеют государственная поддержка АПК и санкционное давление, которые формируют общие условия функционирования сельскохозяйственных предприятий.

Экономическая среда характеризуется высокой степенью нестабильности, что проявляется через инфляционные процессы, колебания курса валют и существенный рост цен на ГСМ и удобрения, создавая дополнительные финансовые риски для предприятия.

В социальной сфере наблюдаются серьезные проблемы, связанные с оттоком населения из сельской местности и недостаточным уровнем квалификации работников, что создает трудности в обеспечении предприятия квалифицированными кадрами.

Технологическая составляющая демонстрирует активное развитие агротехнологий и процессов цифровизации сельского хозяйства, что открывает новые возможности для повышения эффективности производства, но требует значительных инвестиций и подготовки персонала. Учет выявленных факторов необходим для разработки эффективной стратегии развития предприятия и минимизации возможных рисков.

Для более детального анализа конкурентной среды проведем анализ по модели пяти сил Портера. Данный метод позволит оценить уровень конкуренции в отрасли и определить позицию предприятия на рынке (таблица 14) [31].

Таблица 14 – Анализ конкурентных сил по модели Портера для ООО «Амурский партизан»

Конкурентная сила	Факторы влияния	Оценка (1-5)	Комментарий
1	2	3	4
Угроза появления новых конкурентов	Высокие барьеры входа	2	Требуются значительные инвестиции
	Доступ к каналам сбыта	3	Сложность формирования базы клиентов
	Государственное регулирование	2	Необходимость получения разрешений
Рыночная власть	Количество постав-	4	Ограниченное число

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4
поставщиков	Щиков		поставщиков техники и удобрений
	Стоимость перехода к другим поставщикам	4	Высокие издержки смены поставщиков
	Значимость объема поставок	3	Средняя зависимость от объемов
Рыночная власть потребителей	Количество крупных покупателей	4	Зависимость от крупных закупщиков
	Чувствительность к цене	5	Высокая ценовая конкуренция
	Возможность смены поставщика	3	Средняя лояльность потребителей
Угроза появления субститутов	Наличие товаров-заменителей	2	Низкая вероятность замены зерновых
	Цена субститутов	2	Неконкурентные цены заменителей
Уровень конкурентной борьбы	Количество конкурентов	4	Высокая концентрация в регионе
	Темп роста рынка	3	Умеренный рост
	Дифференциация продукции	2	Низкая дифференциация

Анализ конкурентных сил показывает, что наибольшее влияние на деятельность ООО «Амурский партизан» оказывают рыночная власть потребителей (средний балл 4) и поставщиков (средний балл 3,7). Высокая чувствительность потребителей к цене (5 баллов) создает серьезное давление на ценовую политику предприятия. При этом относительно низкая угроза появления субститутов (2 балла) является положительным фактором для стабильности бизнеса.

Для оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции предприятия проведем отраслевой анализ (таблица 15) [40].

Таблица 15 – Анализ привлекательности отрасли для ООО «Амурский партизан»

Критерий	Вес	Оценка (1-5)	Взвешенная оценка
Размер рынка	0,15	4	0,60
Темпы роста	0,20	3	0,60
Прибыльность	0,25	2	0,50
Уровень конкуренции	0,15	2	0,30
Барьеры входа	0,10	4	0,40
Технологический уровень	0,15	3	0,45
Итого	1,00	-	2,85

Общая взвешенная оценка привлекательности отрасли составляет 2,85 из 5 возможных баллов, что свидетельствует о средней привлекательности отрасли. Наиболее высокие оценки получили такие факторы, как размер рынка и барьеры входа, что создает определенные преимущества для действующих игроков. Однако низкая прибыльность и высокий уровень конкуренции снижают общую привлекательность отрасли.

Для анализа влияния географического положения на деятельность предприятия необходимо рассмотреть основные региональные факторы (таблица 16).

Таблица 16 – Анализ региональных факторов влияния на ООО «Амурский партизан»

Фактор	Характеристика	Влияние на предприятие
Климатические условия	Муссонный климат, короткий вегетационный период	Ограничение производственного цикла
Логистическая инфраструктура	Близость к транспортным узлам	Возможность экспорта в страны АТР
Региональная поддержка	Программы развития АПК	Доступ к субсидиям и льготам
Кадровый потенциал	Отток населения из сельской местности	Сложности с привлечением персонала
Рыночный потенциал	Растущий спрос в странах АТР	Перспективы расширения рынка сбыта

Анализ региональных факторов показывает двойственное влияние географического положения на деятельность ООО «Амурский партизан». С одной стороны, близость к странам АТР и развитая логистическая инфраструктура создают благоприятные условия для экспорта продукции. С другой стороны, климатические особенности региона и проблемы с кадровым обеспечением создают определенные ограничения для развития производства.

Для более детального понимания рыночной позиции предприятия проведем анализ основных конкурентов в регионе (таблица 17) [8].

Таблица 17 – Сравнительный анализ конкурентов ООО «Амурский партизан»

Критерии оценки	ООО «Амурский партизан»	АО «Димское»	ООО «Приамурье»	ООО «Амур»
Доля рынка, %	15	22	18	12
Технологическое оснащение (1-5)	4	5	4	3
Качество продукции (1-5)	4	5	4	4
Ценовая политика (1-5)	4	3	4	5
Финансовая устойчивость (1-5)	3	5	4	3
Итоговая оценка	3,8	4,5	4,0	3,75

Сравнительный анализ конкурентов показывает, что ООО «Амурский партизан» занимает третье место по доле рынка среди основных игроков региона. Предприятие демонстрирует достаточно высокие показатели по технологическому оснащению и качеству продукции, однако уступает лидеру рынка АО «Димское» по большинству параметров. Относительно низкая финансовая устойчивость может создавать риски для долгосрочного развития компании. При этом следует отметить, что предприятие обладает значительным потенциалом для укрепления своих рыночных позиций за счет модернизации производственных мощностей и внедрения современных управленческих технологий. Для оценки влияния макроэкономических факторов на деятельность предприятия проанализируем основные экономические показатели региона (таблица 18) [8].

Таблица 18 – Анализ макроэкономических показателей Амурской области и их влияния на ООО «Амурский партизан»

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Влияние на предприятие
Индекс промышленного производства, %	102,3	103,1	104,2	Положительное
Инфляция в регионе, %	12,4	7,8	6,2	Умеренно негативное
Уровень безработицы, %	5,2	4,8	4,5	Положительное
Объем инвестиций в АПК, млрд руб.	15,3	17,8	19,2	Положительное
Средняя заработная плата в отрасли, тыс. руб.	42,5	45,8	48,3	Умеренно негативное

Анализ макроэкономических показателей региона демонстрирует в целом благоприятную динамику для развития сельскохозяйственного производства. Снижение уровня инфляции и рост инвестиций в АПК создают позитивные предпосылки для развития бизнеса. Однако рост средней заработной платы в отрасли может оказывать давление на расходы предприятия.

Проведенный анализ внешней среды ООО «Амурский партизан» выявил сложную и многофакторную систему влияний на деятельность предприятия. PEST-анализ показал существенное влияние экономических факторов и государственной поддержки отрасли. Анализ конкурентных сил по модели Портера выявил сильное влияние потребителей и поставщиков на деятельность компании. Региональные особенности создают как возможности (близость к рынкам АТР), так и ограничения (климатические условия, кадровые проблемы) для развития бизнеса. Сравнительный анализ конкурентов показал, что ООО «Амурский партизан» занимает устойчивые, но не лидирующие позиции на региональном рынке. Макроэкономические тенденции в целом благоприятны для развития предприятия, однако требуют постоянного мониторинга и своевременной адаптации стратегии к изменяющимся условиям внешней среды.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «Амурский партизан»

Внутренняя среда организации представляет собой совокупность элементов и факторов, определяющих ее потенциал и возможности эффективного функционирования. Для сельскохозяйственного предприятия, такого как ООО «Амурский партизан», ключевыми элементами внутренней среды являются производственные мощности, технологическое оснащение, кадровый потенциал, организационная структура и система управления. Особое значение приобретает анализ кадрового состава и системы управления персоналом, поскольку в условиях модернизации производства и внедрения новых технологий именно человеческий капитал становится определяющим фактором конкурентоспособности предприятия.

При этом важно учитывать, что эффективность использования всех остальных ресурсов организации напрямую зависит от квалификации персонала, его мотивации и способности к адаптации в условиях меняющейся внешней среды. Рассмотрим среднесписочную численность персонала ООО «Амурский партизан» за 2022-2024 гг. в таблице 19.

Таблица 19 – Среднесписочная численность персонала ООО «Амурский партизан» за 2022-2024 гг.

Категория персонала	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Темп роста 2024/2022 гг., %	Темп роста 2024/2023 гг., %
	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %		
Среднесписочная численность	179	100,0	146	100,0	130	100,0	72,6	89,0
Руководители	3	1,7	3	2,1	3	2,3	100,0	100,0
Специалисты	13	7,3	10	6,8	9	6,9	69,2	90,0
Рабочие	163	91,0	133	91,1	118	90,8	72,4	88,7

За анализируемый период общая численность персонала сократилась с 179 до 130 человек. Количество руководителей осталось неизменным – 3 человека. Число специалистов уменьшилось с 13 до 9 человек, а количество рабочих сократилось со 163 до 118 человек. В структуре персонала преобладают рабочие, составляющие более 90 % от общей численности во всех анализируемых периодах. Структуру среднесписочной численности персонала ООО «Амурский партизан» рассмотрим на рисунке 2.



Рисунок 2 – Структура среднесписочной численности персонала ООО «Амурский партизан» за 2022-2024 гг., %

Анализ структуры среднесписочной численности персонала в процентном показываает, что основную долю сотрудников составляют рабочие – их удельный вес незначительно колеблется от 91,0 % в 2022 году до 90,8 % в 2024 году.

Доля специалистов в общей численности персонала несколько снизилась с 7,3 % в 2022 году до 6,9 % в 2024 году. Удельный вес руководителей демонстрирует небольшой рост с 1,7 % в 2022 году до 2,3 % в 2024 году. Такое распределение долей характерно для производственного предприятия, где основную часть персонала традиционно составляют рабочие.

Кроме того, возрастная структура также влияет на производительность труда, способность к обучению и внедрению инноваций, корпоративную культуру и психологический климат в коллективе (таблица 20).

Таблица 20 – Анализ состава персонала по возрасту ООО «Амурский партизан» за 2022-2024 гг.

Возрастная категория	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Тем роста 2024/2022 гг., %	Тем роста 2024/2023 гг., %
	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %		
Среднесписочная численность	179	100,0	146	100,0	130	100,0	72,6	89,0
от 20 до 30 лет	66	36,9	44	31,1	38	29,2	57,6	86,4
от 31 до 40	45	25,1	40	27,0	37	28,5	82,2	92,5
от 41 до 55	37	20,7	37	25,0	35	26,9	94,6	94,6
старше 56	31	17,3	25	16,9	20	15,4	64,5	80,0

В абсолютных значениях численность молодых специалистов от 20 до 30 лет сократилась с 66 до 38 человек. Группа работников от 31 до 40 лет уменьшилась с 45 до 37 человек. Количество сотрудников в возрасте 41-55 лет изменилось незначительно – с 37 до 35 человек. Число работников старше 56 лет сократилось с 31 до 20 человек. Структура состава персонала ООО «Амурский партизан» по возрасту приведена на рисунке 3.

Анализ возрастной структуры персонала в процентном соотношении показывает, что доля молодых сотрудников (от 20 до 30 лет) имеет тенденцию к снижению – с 36,9 % в 2022 году до 29,2 % в 2024 году. Удельный вес работников в возрасте от 31 до 40 лет увеличился с 25,1 % до 28,5 %. Также возросла доля сотрудников возрастной категории от 41 до 55 лет – с 20,7 % до 26,9 %.

Доля работников старше 56 лет постепенно сокращается с 17,3 % в 2022 году до 15,4 % в 2024 году. Таким образом, наблюдается тенденция к увеличению доли сотрудников среднего возраста при одновременном снижении удельного веса как молодых специалистов, так и работников предпенсионного и пенсионного возраста.

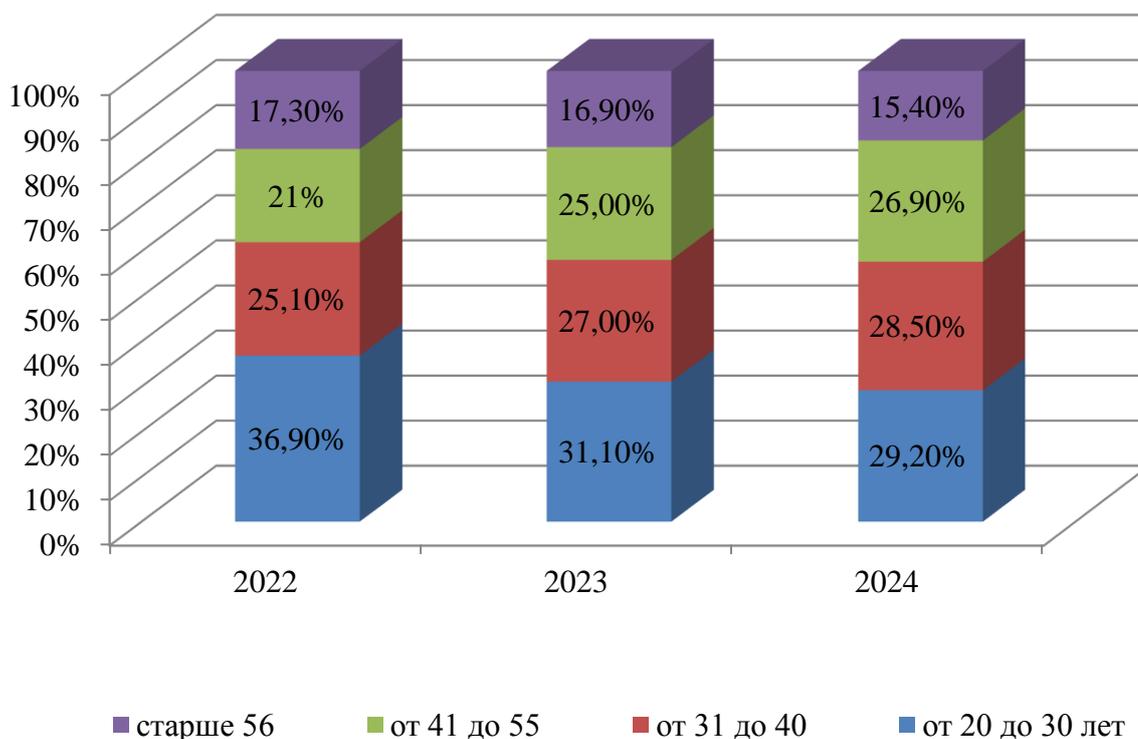


Рисунок 3 – Структура персонала ООО «Амурский партизан» по возрасту за 2022-2024 гг., %

Существенным аспектом анализа внутренней среды является оценка уровня образования сотрудников, что напрямую влияет на качество выполняемой работы и способность к освоению новых технологий. Образовательный уровень персонала определяет не только профессиональные компетенции, но и потенциал развития организации, способность коллектива адаптироваться к изменениям, внедрять инновационные подходы в работе и эффективно решать возникающие конфликтные ситуации. Особенно важно учитывать образовательный уровень при формировании системы управления конфликтами (таблица 21).

Таблица 21 – Уровень образования персонала ООО «Амурский партизан» за 2022-2024 гг.

Уровень образования	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Тем роста 2024/2022, гг., %	Тем роста 2024/2023, гг., %
	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %		
Среднесписочная численность	179	100,0	146	100,0	130	100,0	72,6	89,0
Высшее	65	36,3	47	32,2	42	32,3	64,6	89,4
Среднее специальное	88	49,2	72	49,3	65	50,0	73,9	90,3
Среднее	26	14,5	27	18,5	23	17,7	88,5	85,2

За анализируемый период 2022-2024 гг. в ООО «Амурский партизан» наблюдается общая тенденция к снижению численности персонала всех образовательных уровней. Количество сотрудников с высшим образованием сократилось с 65 до 42 человек (на 35,4 %), со средним специальным – с 88 до 65 человек (на 26,1 %), со средним образованием – с 26 до 23 человек (на 11,5 %).

При этом в структуре персонала сохраняется стабильное преобладание работников со средним специальным образованием, составляющих около 50 % от общей численности, что соответствует производственной специфике предприятия. Качественный состав персонала по уровню образования остается достаточно высоким – более 82 % сотрудников имеют высшее или среднее специальное образование, что свидетельствует о сохранении квалифицированного кадрового состава. Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 4.

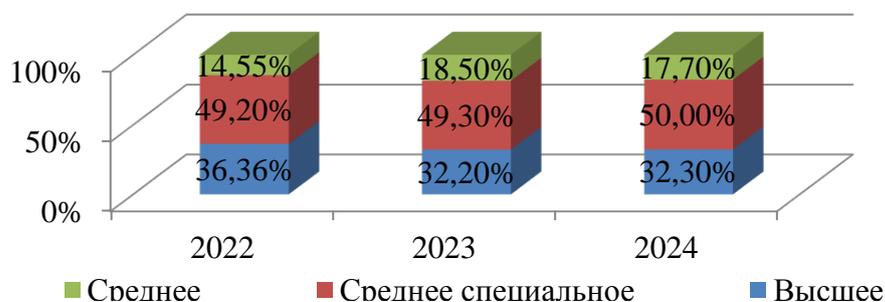


Рисунок 4 – Структура персонала ООО «Амурский партизан» по образованию за 2022-2024 гг., %

Анализ структуры персонала по уровню образования в процентном соотношении показывает, что наибольшую долю составляют работники со средним специальным образованием - их удельный вес незначительно увеличился с 49,2 % в 2022 году до 50,0 % в 2024 году. Доля сотрудников с высшим образованием снизилась с 36,3 % до 32,3 %. При этом удельный вес работников со средним образованием вырос с 14,5 % в 2022 году до 17,7 % в 2024 году. Анализ численности персонала по стажу ООО «Амурский партизан» представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Численность сотрудников по стажу ООО «Амурский партизан»

Категория персонала	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Тем роста 2024/2022, гг., %	Тем роста 2024/2023, гг., %
	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %		
Среднесписочная численность	179	100,0	146	100,0	140	100,0	78,2	95,9
до 1 года	37	20,7	20	13,7	18	12,9	48,6	90,0
от 1 до 3 лет	62	34,6	50	34,2	45	32,1	72,6	90,0
от 3 до 5 лет	68	38,0	65	44,5	63	45,0	92,6	96,9
Более 5 лет	12	6,7	11	7,5	14	10,0	116,7	127,3

Анализ численности персонала по стажу показывает существенные изменения в структуре кадрового состава ООО «Амурский партизан» за период 2022-2024 гг. Наблюдается общее снижение среднесписочной численности на 21,8 %. Значительно сократилась доля работников со стажем до 1 года на 51,4 % и от 1 до 3 лет на 27,4 %, что может свидетельствовать о проблемах с адаптацией новых сотрудников и высокой текучестью кадров среди молодых специалистов. При этом увеличилась доля сотрудников со стажем более 5 лет на 16,7 %, что указывает на формирование устойчивого ядра опытных работников. Структура персонала по стажу работы представлена на рисунке 5.

Анализ структуры персонала по стажу работы в процентном соотношении показывает, что доля сотрудников со стажем до 1 года существенно снизилась с 20,7 % в 2022 году до 12,9 % в 2024 году. Удельный вес работников со стажем от 1 до 3 лет также немного уменьшился с 34,6 % до 32,1 %. При этом наблюда-

ется увеличение доли сотрудников со стажем от 3 до 5 лет – с 38,0 % до 45,0 %. Заметно выросла доля работников со стажем более 5 лет – с 6,7 % до 10,0 %. Таким образом, в организации прослеживается тенденция к формированию более опытного и стабильного коллектива с преобладанием сотрудников, имеющих стаж работы от 3 до 5 лет.

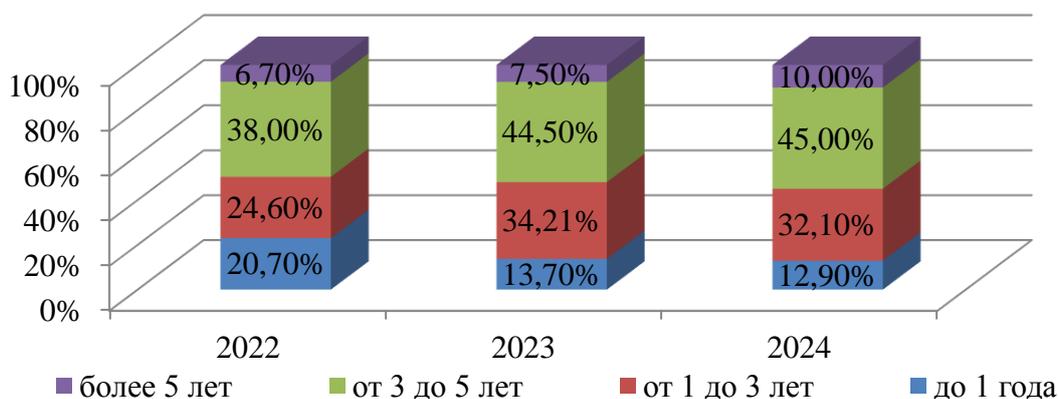


Рисунок 5 – Структура персонала ООО «Амурский партизан» по стажу работы за 2022-2024 гг., %

Для более детального анализа кадровой ситуации в ООО «Амурский партизан» рассмотрим показатели движения персонала. Данный анализ позволит оценить интенсивность кадровых процессов в организации, выявить тенденции в динамике приема и увольнений работников, а также определить уровень стабильности трудового коллектива. В таблице 23 представлены основные показатели, характеризующие движение персонала за период 2022-2024 гг., включая данные о количестве принятых и уволенных сотрудников, причинах увольнений, а также коэффициенты, отражающие интенсивность кадровых процессов.

Таблица 23 – Анализ движения персонала ООО «Амурский партизан» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста 2024/2022, %	Темп роста 2024/2023, %
1	2	3	4	5	6
Численность на начало года, чел.	179	146	130	72,6	89,0
Принято работников, чел.	15	12	10	66,7	83,3
Уволено работников, чел.	48	28	20	41,7	71,4
в т.ч. по собственному желанию	35	20	15	42,9	75,0

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5	6
за нарушение трудовой дисциплины	13	8	5	38,5	62,5
Численность на конец года, чел.	146	130	120	82,2	92,3
Коэффициент оборота по приему, %	8,4	8,2	7,7	91,7	93,9
Коэффициент оборота по выбытию, %	26,8	19,2	30,5	130,6	182,3
Коэффициент текучести кадров, %	26,8	19,2	30,5	130,6	182,3

Анализ движения персонала за 2022-2024 гг. показывает общую тенденцию к сокращению численности работников. Численность персонала на начало периода снизилась на 27,4 % (темп роста 72,6 %). Наблюдается снижение как числа принятых работников (темп роста 66,7 %), так и уволенных (темп роста 41,7 %). Особенно заметно сократилось число увольнений за нарушение трудовой дисциплины (темп роста 38,5 %). Негативным моментом является рост коэффициента текучести кадров с 26,8 % в 2022 году до 35,0 % в 2024 году (темп роста 130,6 %), что свидетельствует о серьезных проблемах в кадровой политике предприятия. Общее сокращение численности персонала может указывать на оптимизацию штата или снижение объемов деятельности предприятия. Рекомендуется провести анализ причин высокой текучести кадров и разработать срочные меры по стабилизации кадрового состава, включая улучшение условий труда и системы мотивации персонала.

Действующая система мотивации в ООО «Амурский партизан» включает в себя как материальные, так и нематериальные инструменты стимулирования сотрудников, направленные на повышение эффективности труда и удовлетворенности работников. Материальная составляющая представлена базовой заработной платой, премиальными выплатами за выполнение плановых показателей и дополнительными бонусами за особые достижения. Нематериальная мотивация реализуется через систему корпоративных мероприятий, возможности профессионального развития и карьерного роста, а также различные формы признания заслуг работников. Однако анализ показывает, что существующая си-

стема требует совершенствования, особенно в части усиления связи между результатами труда и вознаграждением, а также развития инструментов командной мотивации (рисунок 6).

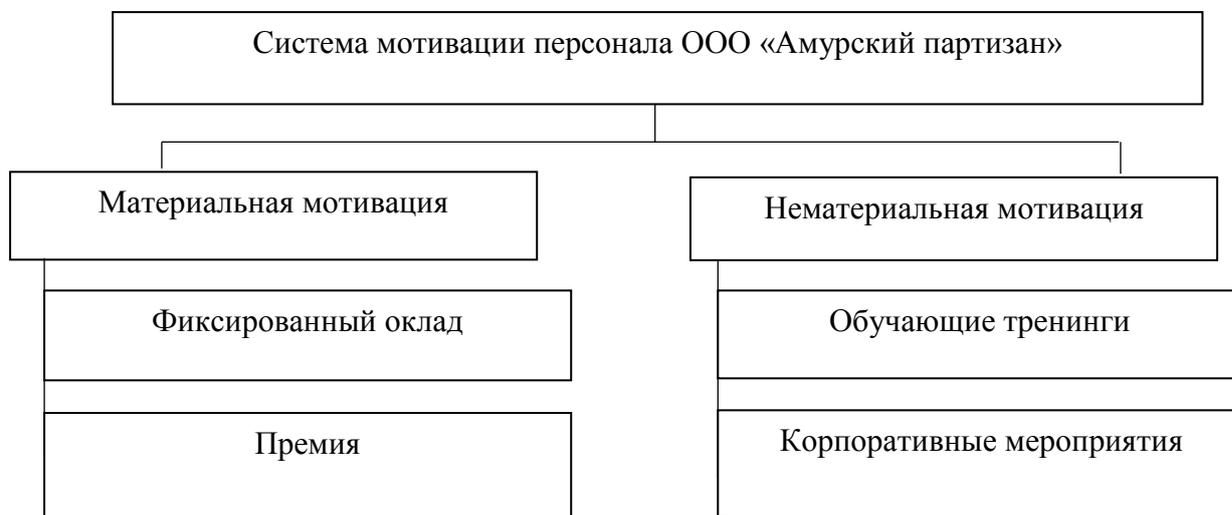


Рисунок 6 – Система мотивации персонала ООО «Амурский партизан»

Получаемая сотрудниками ООО «Амурский партизан» заработная плата выступает важным экономическим стимулом, мотивирующим сотрудников. Система материального стимулирования включает в себя премии и фиксированный оклад. Система нематериального стимулирования сотрудников ООО «Амурский партизан» представляет собой организационные мероприятия, проводимые компанией. Зарботная плата сотрудникам ООО «Амурский партизан» выплачивается дважды в месяц авансом и оставшейся суммой с баланса организации.

Главные документы, на основании которых происходит начисление заработной платы персоналу: трудовое соглашение; табель учета трудового времени за расчетный период; штатное расписание. Данная система оплаты труда зафиксирована в Положении об оплате трудовой деятельности персонала. Система премирования работников организации установлена в коллективном договоре, и регулируется «Положением о премировании работников».

Используются следующие формы премирования:

- премия надежности, денежная премия в размере 15 % от месячного за-

работка сотрудника. Вручается каждый месяц при условии отсутствия взысканий, а также при отсутствии нарушений в процедурах производства и обслуживания, в течение месяца;

- премия за полные возможности работы, денежная премия в размере 7500 рублей. Вручается каждый месяц при условии отсутствия взысканий, нарушений в процедурах производства и обслуживания, а также при условии, если у сотрудника есть возможность выработать 40 часов в неделю. Данная премия суммируется с премией надежности;

- премия за любые возможности работы, денежная премия в размере 15000 рублей. Вручается каждый месяц при условии отсутствия взысканий и возможности составлять расписание сотруднику на усмотрение предприятия, т.е. у сотрудника есть возможность выработать 40 часов в неделю и выходить на смену в любое время, а также предприятие не предоставляет возможности выбирать фиксированные выходные дни.

Кроме того, анализ производственного потенциала предприятия также является важным аспектом оценки внутренней среды (таблица 24).

Таблица 24 – Показатели производственного потенциала ООО «Амурский партизан» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Тем роста 2024/2022 гг., %	Тем роста 2024/2023 гг., %
Площадь сельхозугодий, га	12500	12800	13200	5,6	103,1
Парк сельхозтехники, ед.	45	48	52	15,6	108,3
Производственные мощности, % загрузки	85	82	88	3,5	107,3
Урожайность зерновых, ц / га	24,5	23,8	25,2	2,9	105,9
Энергообеспеченность, л.с. / 100 га	180	195	210	16,7	107,7

Производственный потенциал предприятия демонстрирует положительную динамику развития. Увеличение площади сельхозугодий на 5,6 % сопровождается более существенным ростом технической оснащенности (парк сельхозтехники увеличился на 15,6 %). Повышение энергообеспеченности на

16,7 % и рост загрузки производственных мощностей свидетельствуют об интенсификации производства.

Кроме того, важным аспектом анализа внутренней среды является оценка организационной культуры и системы внутренних коммуникаций. Организационная культура предприятия формирует базовые ценности, нормы поведения и традиции, которые определяют характер взаимодействия между сотрудниками и влияют на эффективность работы всего коллектива. Система внутренних коммуникаций обеспечивает своевременный обмен информацией между различными подразделениями и уровнями управления, что критически важно для координации действий и предупреждения конфликтных ситуаций. В ООО «Амурский партизан» сложилась определенная корпоративная культура, однако наблюдаются некоторые проблемы в области информационного обмена и межфункционального взаимодействия, что требует целенаправленной работы по совершенствованию коммуникационных процессов и укреплению корпоративных ценностей (таблица 25).

Таблица 25 – Характеристика организационной культуры ООО «Амурский партизан»

Элемент организационной культуры	Характеристика
Система ценностей	Ориентация на результат, командная работа
Традиции и обычаи	Корпоративные мероприятия, профессиональные праздники
Стиль руководства	Демократический с элементами авторитарного
Система коммуникаций	Преимущественно вертикальные связи
Корпоративная этика	Наличие формализованного кодекса
Система обучения	Периодические тренинги и семинары

На основе анализа элементов организационной культуры можно сделать вывод, что в организации сформирована достаточно структурированная корпоративная культура с четкой иерархией и формализованными правилами. Преобладает результат-ориентированный подход с акцентом на командную работу, при этом система управления сочетает демократические и авторитарные методы. Наличие регулярных корпоративных мероприятий и системы обучения персонала свидетельствует о внимании к развитию человеческого капитала и под-

держанию корпоративного духа. Однако преобладание вертикальных коммуникаций может ограничивать эффективность горизонтального взаимодействия между подразделениями.

Для комплексной оценки проведем SWOT-анализ, представленный в таблице 26.

Таблица 26 – SWOT-анализ ООО «Амурский партизан»

Внутренняя среда	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильный кадровый состав (45 % персонала со стажем от 3 до 5 лет). 2. Рост числа опытных сотрудников (увеличение доли работников со стажем более 5 лет). 3. Наличие собственной производственной базы. 4. Устойчивое финансовое положение предприятия. 5. Налаженная система внутренних коммуникаций. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая текучесть молодых специалистов (сокращение персонала со стажем до 1 года на 51,4 %). 2. Снижение производительности труда на 25,4 %. 3. Уменьшение материалоемкости на 26,2 %. 4. Недостаточно эффективная система мотивации персонала. 5. Отсутствие системы адаптации новых сотрудников.
Внешняя среда	Возможности (O)	Угрозы (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение рынка сбыта продукции. 2. Внедрение новых технологий производства. 3. Привлечение молодых квалифицированных специалистов. 4. Получение государственной поддержки. 5. Развитие партнерских отношений с поставщиками. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление конкуренции на рынке. 2. Рост цен на сырье и материалы. 3. Нестабильная экономическая ситуация. 4. Отток квалифицированных кадров в другие регионы. 5. Изменение законодательства и налоговой политики.

SWOT-анализ показал, что ООО «Амурский партизан» имеет ряд существенных преимуществ, связанных с наличием опытного персонала и устойчивым финансовым положением. Однако предприятие сталкивается с серьезными проблемами в области управления персоналом, что отражается в высокой текучести молодых специалистов и снижении производительности труда. Для улучшения ситуации необходимо:

- разработать эффективную систему адаптации и мотивации персонала;
- внедрить программы развития и обучения сотрудников;

- усовершенствовать систему материального стимулирования;
- создать условия для привлечения и удержания молодых специалистов;
- повысить эффективность использования производственных ресурсов.

Реализация данных мероприятий позволит укрепить позиции предприятия на рынке и обеспечить его устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Анализ внутренней среды ООО «Амурский партизан» выявил наличие как положительных, так и проблемных аспектов в деятельности организации. К сильным сторонам относятся развитая материально-техническая база, высокий уровень технической оснащенности и квалификации персонала, эффективная логистическая система. Предприятие демонстрирует положительную динамику в развитии производственного потенциала, что подтверждается ростом площади сельхозугодий и увеличением парка сельхозтехники. Однако выявлен ряд проблемных областей, требующих внимания руководства. Наиболее острыми являются вопросы эффективности использования основных фондов, что отражается в снижении фондоотдачи и производительности труда. Система мотивации персонала требует совершенствования, особенно в части нематериальных стимулов. Высокий уровень текучести кадров и недостаточная развитость системы внутренних коммуникаций могут создавать предпосылки для возникновения конфликтных ситуаций и снижения эффективности работы персонала. Результаты анализа указывают на необходимость разработки комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, оптимизации использования производственных ресурсов и развитию организационной культуры.

2.4 Анализ и оценка управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»

Для оценки эффективности существующей системы управления конфликтами в ООО «Амурский партизан» было проведено комплексное исследование, включающее анкетирование сотрудников, анализ документации и наблюдение за организационными процессами. В исследовании приняли участие 130 сотрудников организации, что составляет 100 % от общей численности персонала.

Структура респондентов соответствует кадровому составу предприятия: 3 руководителя (2,3 %), 9 специалистов (6,9 %) и 118 рабочих (90,8 %). Результаты анкетирования сотрудников ООО «Амурский партизан» по оценке системы управления конфликтами представлены в (приложении А).

На рисунке 7 демонстрируется итог опроса персонала в организации (опрос был проведен в период практики).

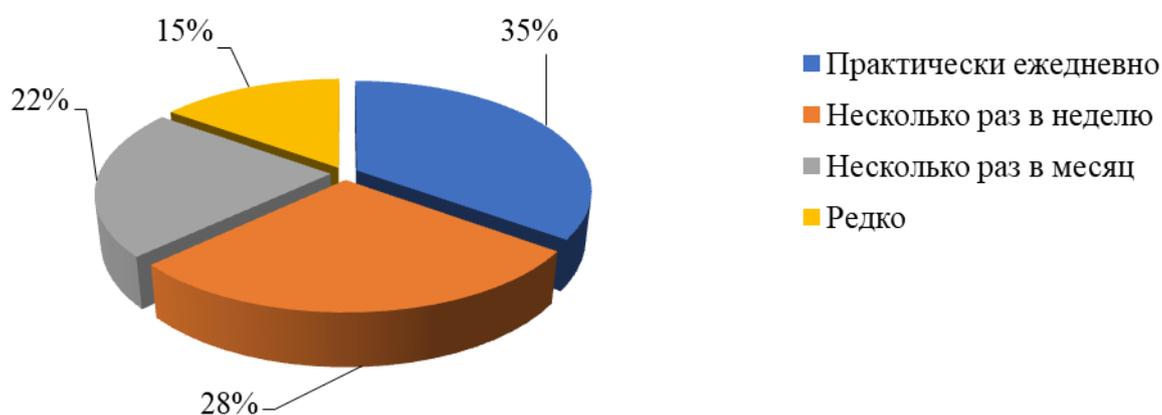


Рисунок 7 – Ответы сотрудников ООО «Амурский партизан» на вопрос «Как часто Вы сталкиваетесь с конфликтными ситуациями в организации?», %

Результаты показывают высокую частоту возникновения конфликтных ситуаций – 63 % сотрудников сталкиваются с конфликтами несколько раз в неделю или ежедневно, что свидетельствует о серьезных проблемах в системе управления конфликтами.

На рисунке 8 представлены результаты ответа на вопрос «Какие типы конфликтов преобладают в Вашем коллективе?».

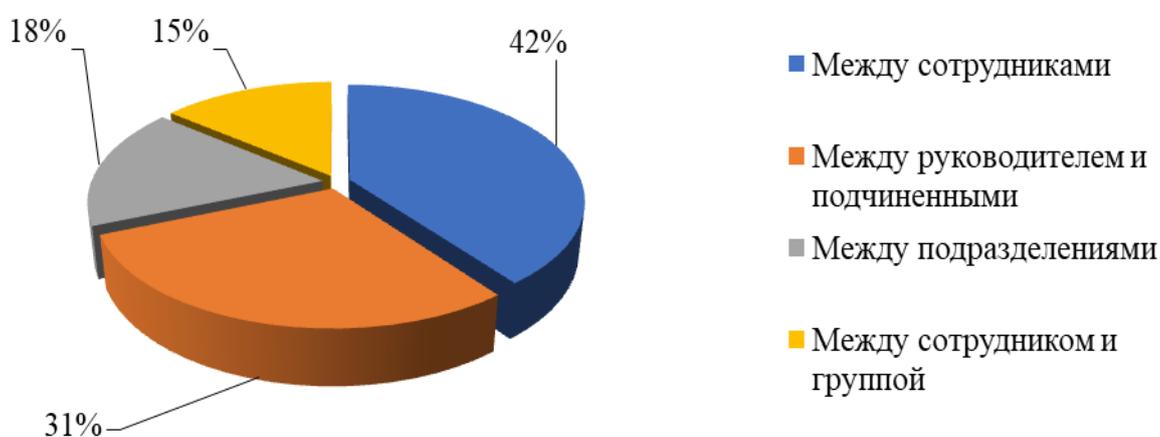


Рисунок 8 – «Какие типы конфликтов преобладают в Вашем коллективе?», %

Преобладают межличностные конфликты между сотрудниками 42 % и конфликты по вертикали между руководителями и подчиненными 31 %, что указывает на проблемы в системе коммуникаций и организационной структуре.

На рисунке 9 определены основные причины возникновения конфликтов в коллективе.

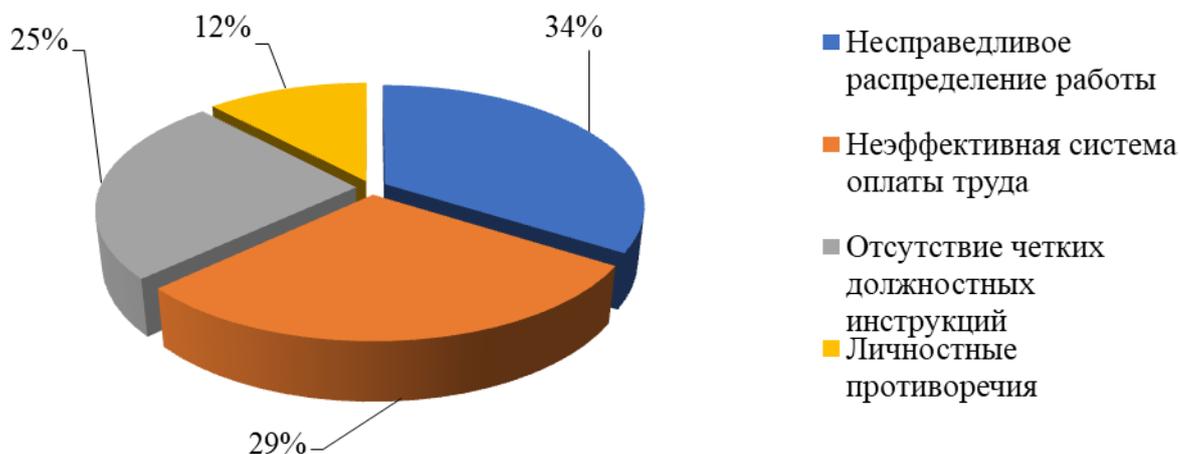


Рисунок 9 – «Основные причины возникновения конфликтов в Вашем коллективе», %

Основные причины носят организационно-управленческий характер: несправедливое распределение работы 34 % и неэффективная система оплаты труда 29 %, что требует совершенствования системы организации труда и мотивации.

На рисунке 10 определено как обычно разрешаются конфликты в организации.

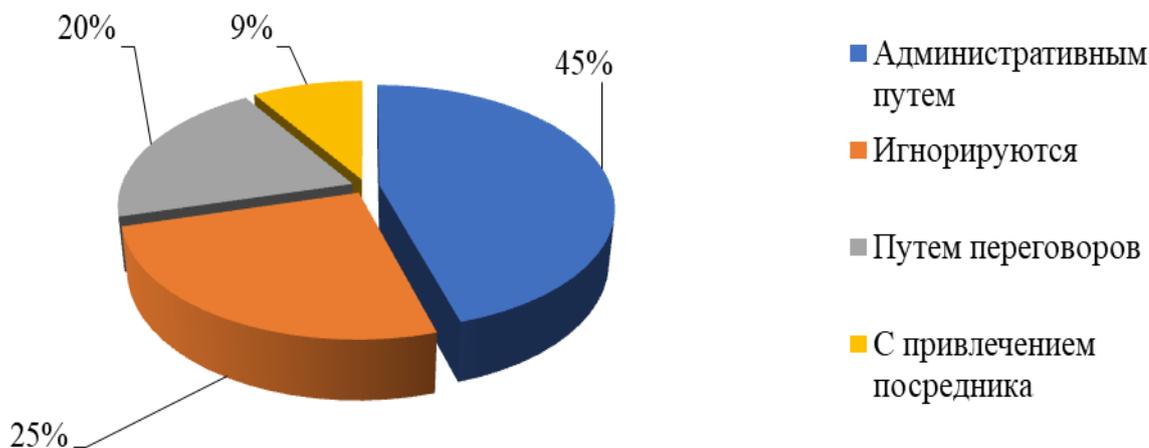


Рисунок 10 – «Как обычно разрешаются конфликты в Вашей организации», %

Преобладает административный подход 45 %, при этом значительная часть конфликтов игнорируется 25 %, что свидетельствует о недостаточном использовании современных методов управления конфликтами.

На рисунке 11 представлены результаты ответа на вопрос «Удовлетворены ли Вы существующей системой управления конфликтами?».

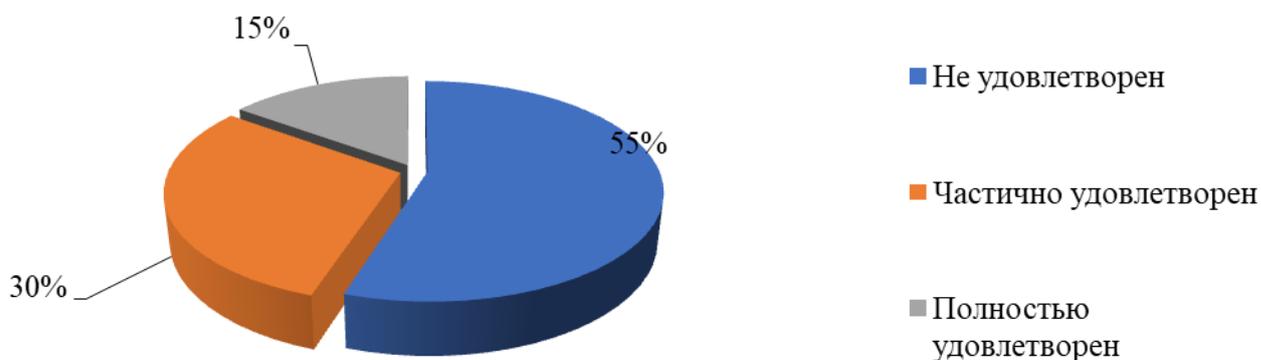


Рисунок 11 – «Удовлетворены ли Вы существующей системой управления конфликтами?», %

Большинство сотрудников 55 % не удовлетворены существующей системой управления конфликтами, что указывает на необходимость ее кардинального совершенствования.

На рисунке 12 представлены результаты ответа на вопрос «Как влияют конфликты на Вашу работоспособность?».

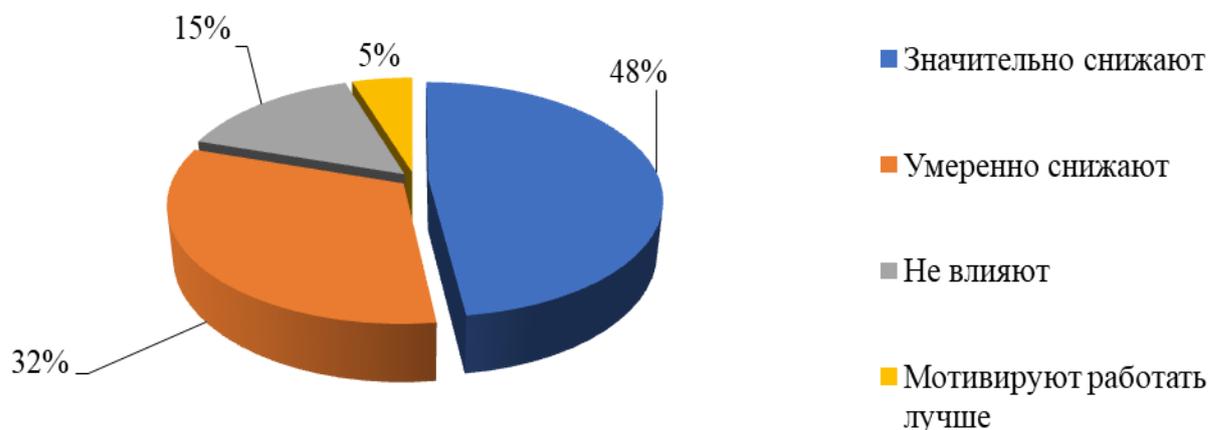


Рисунок 12 – «Как влияют конфликты на Вашу работоспособность?», %

Конфликты оказывают преимущественно негативное влияние на работо-

способность - 80 % отмечают снижение эффективности работы, что напрямую влияет на производительность труда.

На рисунке 13 представлены результаты ответа на вопрос «Какие методы профилактики конфликтов используются в организации?».

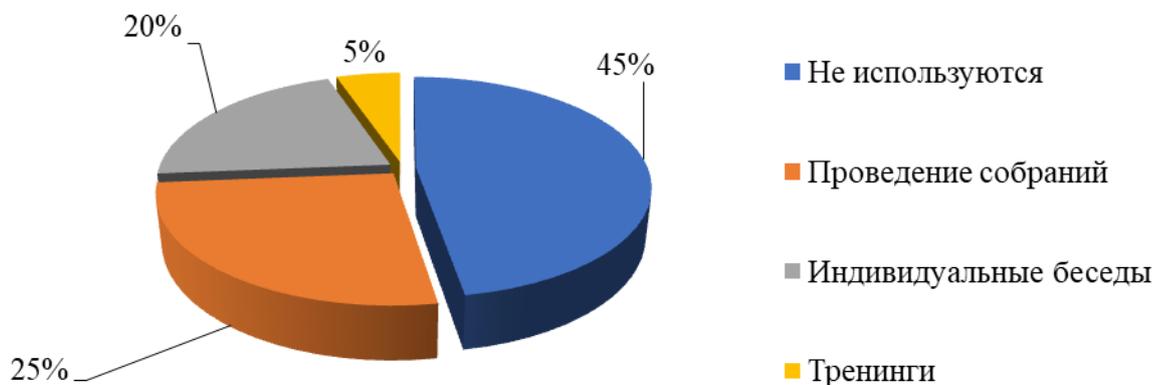


Рисунок 13 – «Какие методы профилактики конфликтов используются в организации?», %

Выявлен существенный недостаток профилактической работы – 45 % отмечают отсутствие каких-либо превентивных мер, что требует внедрения системы предупреждения конфликтов.

На рисунке 14 определено как быстро реагирует руководство на возникающие конфликты.

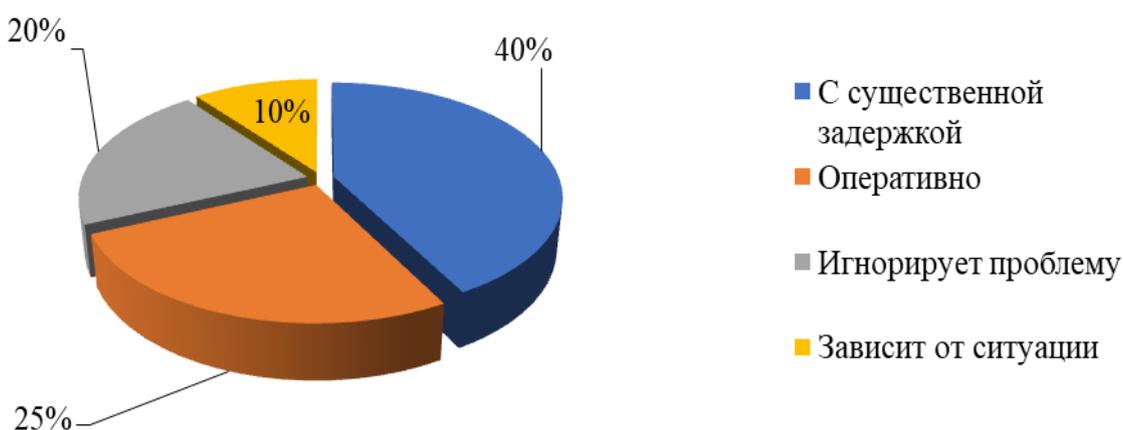


Рисунок 14 – «Как быстро реагирует руководство на возникающие конфликты?», %

Около 60 % сотрудников отмечают проблемы с своевременностью реакци-

рования на конфликты, что указывает на необходимость совершенствования процедур управления конфликтами.

На рисунке 15 определено что необходимо улучшить в системе управления конфликтами.

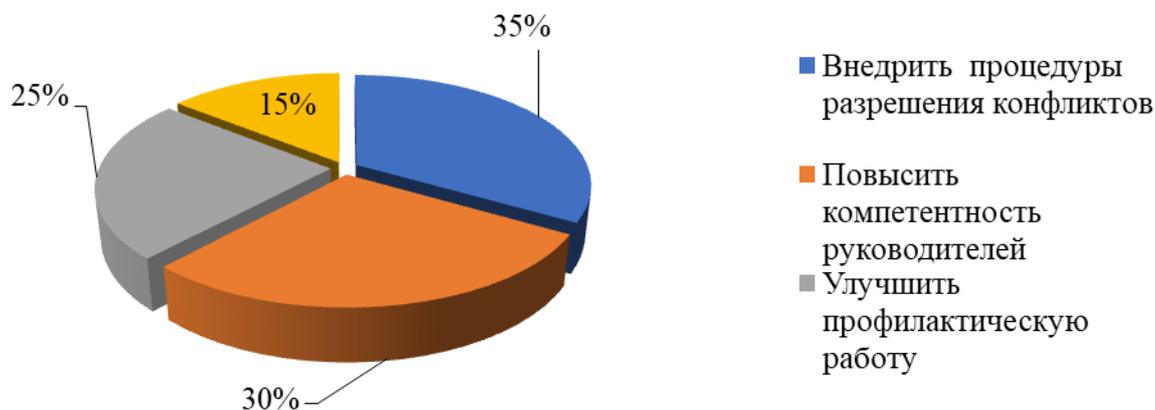


Рисунок 15 – «Что необходимо улучшить в системе управления конфликтами?», %

Приоритетными направлениями совершенствования являются внедрение четких процедур 35 % и повышение компетентности руководителей 30 %.

На рисунке 16 представлены результаты ответа на вопрос «Готовы ли Вы участвовать в мероприятиях по улучшению системы управления конфликтами?».

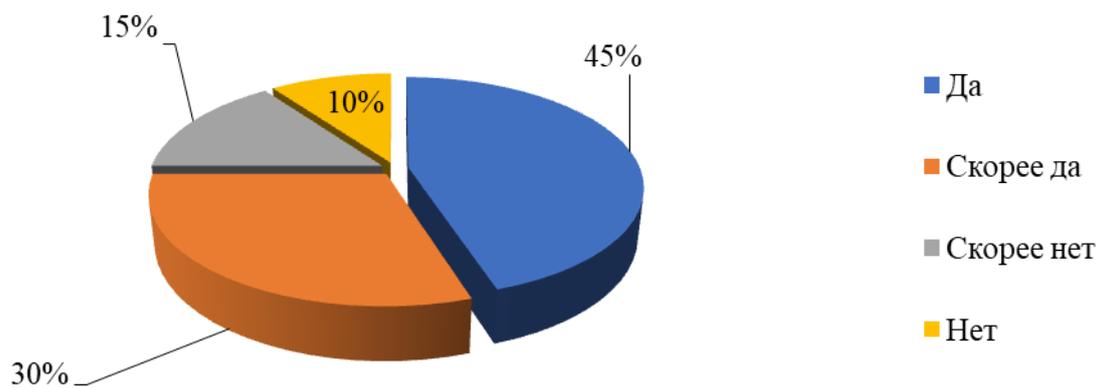


Рисунок 16 – «Готовы ли Вы участвовать в мероприятиях по улучшению системы управления конфликтами?», %

Высокий уровень готовности персонала к участию в совершенствовании системы управления конфликтами (75 % положительных ответов) создает бла-

благоприятные условия для внедрения изменений.

Проведенное исследование выявило серьезные недостатки в существующей системе управления конфликтами ООО «Амурский партизан». Высокая частота возникновения конфликтных ситуаций (63 % сотрудников сталкиваются с конфликтами практически ежедневно или несколько раз в неделю) в сочетании с преобладанием неэффективных методов их разрешения создает напряженную обстановку в коллективе.

Основные проблемы сконцентрированы в организационно-управленческой сфере: несправедливое распределение работы (34 %), неэффективная система оплаты труда (29 %) и отсутствие четких должностных инструкций (25 %).

Существующая система управления конфликтами характеризуется низкой удовлетворенностью персонала (55 % не удовлетворены), отсутствием профилактических мер (45 % отмечают их полное отсутствие) и несвоевременностью реагирования на конфликтные ситуации (60 % указывают на задержки или игнорирование проблем). Это приводит к значительному снижению работоспособности персонала (80 % отмечают негативное влияние конфликтов на эффективность работы). При этом важно отметить высокую готовность сотрудников (75 %) к участию в мероприятиях по совершенствованию системы управления конфликтами, что создает благоприятные условия для внедрения необходимых изменений.

Также в дополнении был произведен анализ конфликтных ситуаций в организации на основе следующих документов:

- докладных записок руководителей подразделений;
- жалоб сотрудников;
- протоколов производственных совещаний;
- приказов о дисциплинарных взысканиях.

В ходе анализа были изучены все зафиксированные конфликтные ситуации за 2024 год, произведена их классификация по источникам возникновения и категориям персонала. Результаты анализа представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Анализ зарегистрированных конфликтных ситуаций в ООО «Амурский партизан» за 2024 г.

Источник данных	Руководители	Специалисты	Рабочие	Всего
Докладные записки, шт.	8	7	10	25
Жалобы сотрудников, шт.	5	8	9	22
Протоколы совещаний, шт.	6	5	4	15
Дисциплинарные взыскания, шт.	3	3	4	10
Итого	22	23	27	72
% от общего числа	30 %	32 %	38 %	100 %

Исходя из таблицы, наибольшее количество конфликтных ситуаций (25 случаев) было зафиксировано в докладных записках руководителей подразделений. Значительное число конфликтов (22 случая) отражено в жалобах сотрудников. Меньшее количество конфликтов зафиксировано в протоколах совещаний (15 случаев) и приказах о дисциплинарных взысканиях (10 случаев).

Для более наглядного представления распределения конфликтных ситуаций по категориям персонала данные были сгруппированы в таблице 28.

Таблица 28 – Распределение конфликтных ситуаций по категориям персонала в ООО «Амурский партизан»

Категории персонала	Количество конфликтов, шт.	% от общего числа
Руководители	22	30
Специалисты	23	32
Рабочие	27	38
Всего	72	100

Анализ данных таблицы 28 показывает, что наибольшее количество конфликтных ситуаций (38 %) приходится на категорию рабочих. Среди специалистов зафиксировано 32 % конфликтов, а среди руководителей – 30 %. Такое распределение может быть обусловлено как численным преобладанием рабочих в структуре персонала, так и спецификой их производственной деятельности, связанной с более тесным взаимодействием в процессе работы. При этом

важно отметить, что конфликты среди руководителей, хотя и менее частые, как правило, имеют более серьезные последствия для организации, так как затрагивают стратегические вопросы управления и могут негативно влиять на работу целых подразделений. Конфликты среди специалистов чаще всего связаны с распределением ресурсов и разграничением зон ответственности, что требует особого внимания к регламентации бизнес-процессов и четкому определению должностных обязанностей. Высокий процент конфликтов среди рабочих указывает на необходимость усиления работы по формированию благоприятного психологического климата и развитию навыков конструктивного взаимодействия именно в этой категории персонала.

Далее была произведена оценка эффективности существующих методов управления конфликтами. Данная таблица была составлена на основе следующего проведенного анкетирования сотрудников ООО «Амурский партизан». В опросе приняли участие 40 человек, представляющих различные категории персонала. Респондентам было предложено оценить эффективность существующих в организации методов управления конфликтами по трем критериям: «эффективен», «частично эффективен», «неэффективен». Образец анкеты представлен в (приложении Б). По результатам обработки анкет была составлена таблица 29, отражающая процентное распределение оценок по каждому методу управления конфликтами.

Таблица 29 – Оценка эффективности существующих методов управления конфликтами в ООО «Амурский партизан» в процентах

Метод управления конфликтами	Эффективен	Частично эффективен	Неэффективен
Административные меры	15	35	50
Переговоры	25	45	30
Компромисс	30	40	30
Привлечение посредника	10	25	65
Игнорирование конфликта	5	15	80

Анализ эффективности существующих методов управления конфликтами

показывает их недостаточную результативность. Большинство респондентов считают административные меры (50 %) и привлечение посредника (65 %) неэффективными. Наиболее результативным методом признается достижение компромисса, однако и его эффективность оценивается положительно только 30 % опрошенных.

Кроме того, в ходе исследования было определено влияние конфликтов на деятельность организации (таблица 30). Данные показатели были получены на основе анализа внутренней документации ООО «Амурский партизан». Потери рабочего времени из-за конфликтов – на основе таблиц учета рабочего времени и служебных записок руководителей подразделений о простоях и задержках в работе, связанных с конфликтными ситуациями. Количество увольнений по причине конфликтов – из анализа кадровой документации, заявлений об увольнении

Снижение производительности труда – на основе отчетов руководителей подразделений о выполнении производственных планов и анализа показателей эффективности работы в периоды конфликтных ситуаций. Количество жалоб – из журнала регистрации жалоб и обращений сотрудников, а также служебных записок в отдел кадров и руководству предприятия. Все данные были предоставлены отделом кадров и руководителями подразделений ООО «Амурский партизан» на основании внутренней документации предприятия за период 2022-2024 гг.

Таблица 30 – Влияние конфликтов на деятельность организации ООО «Амурский партизан»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста 2024/2022 гг., %	Темп роста 2024/2023 гг., %
Потери рабочего времени из-за конфликтов, часов / год	240	385	460	191,7	119,5
Количество увольнений по причине конфликтов, чел.	5	12	15	300	125,0
Снижение производительности труда в периоды конфликтов, %	8	15	25,4	317,5	169,3
Количество жалоб, связанных с конфликтами, шт.	18	25	32	177,8	128,0

Анализ показывает значительное негативное влияние конфликтов на деятельность организации. За исследуемый период потери рабочего времени увеличились на 191,7 %, количество увольнений по причине конфликтов выросло в 3 раза, а снижение производительности труда в периоды конфликтов достигло 25,4 %.

На основе проведенного исследования были выявлены основные проблемы в системе управления конфликтами ООО «Амурский партизан»:

- отсутствие системного подхода к управлению конфликтами;
- недостаточная компетентность руководителей в области конфликт-менеджмента;
- слабая профилактическая работа по предупреждению конфликтов;
- неэффективность существующих методов разрешения конфликтов;
- отсутствие четкой регламентации процедур управления конфликтами.

Проведенный анализ системы управления конфликтами в ООО «Амурский партизан» выявил ее низкую эффективность и необходимость существенной модернизации.

Наблюдается устойчивый рост числа конфликтных ситуаций, что негативно влияет на производственные показатели и социально-психологический климат в коллективе. Основными причинами конфликтов являются организационно-управленческие факторы, в частности, несправедливое распределение работы и неэффективная система оплаты труда.

Существующие методы управления конфликтами оцениваются персоналом как малоэффективные, особенно в части профилактики и объективности разрешения конфликтных ситуаций. Выявленные проблемы требуют разработки комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами в организации.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ООО «АМУРСКИЙ ПАРТИЗАН»

3.1 Обоснование целесообразности совершенствование управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»

Проведенный во второй главе анализ системы управления конфликтами в ООО «Амурский партизан» выявил ряд существенных проблем, требующих комплексного решения. Необходимость совершенствования системы управления конфликтами обусловлена как внутренними факторами развития организации, так и требованиями современной бизнес-среды.

Анализ динамики конфликтных ситуаций в организации демонстрирует устойчивую тенденцию к их росту, что негативно отражается на ключевых показателях деятельности предприятия. Для систематизации выявленных проблем и определения приоритетных направлений совершенствования проведем их комплексную оценку (таблица 31).

Таблица 31 – Влияние проблем управления конфликтами на деятельность ООО «Амурский партизан»

Проблема	Последствия	Степень влияния (1-5)	Приоритетность решения
Отсутствие системного подхода к управлению конфликтами	Рост числа деструктивных конфликтов	5	Высокая
Недостаточная компетентность руководителей	Неэффективное разрешение конфликтов	4	Высокая
Отсутствие профилактики конфликтов	Увеличение частоты конфликтов	5	Высокая
Неэффективная система коммуникаций	Информационные конфликты	3	Средняя
Отсутствие регламентации процедур	Затягивание разрешения конфликтов	4	Высокая

Анализ проблем управления конфликтами показывает, что наиболее критичными являются отсутствие системного подхода и недостаточная профилактическая работа (степень влияния – 5 баллов). Все выявленные проблемы имеют высокую приоритетность решения, за исключением неэффективной

системы коммуникаций, которая оценивается как проблема средней приоритетности. Комплексный характер проблем требует системного подхода к их решению.

В ходе исследования экономических последствий конфликтов были проанализированы следующие показатели:

1. Потери рабочего времени:

- на основе таблиц учета рабочего времени и служебных записок выявлено 460 часов простоев;

- средняя стоимость одного рабочего часа в организации составляет 750 руб.;

- расчет потерь: $460 \text{ часов} \times 750 \text{ руб.} = 345,0 \text{ тыс. руб.}$

2. Снижение производительности труда:

- по данным производственного отдела снижение составило 15 %;

- среднемесячный объем производства – 495,8 тыс. руб.;

- годовой объем: $495,8 \times 12 = 5950 \text{ тыс. руб.}$;

- потери: $5950 \times 15 \% = 892,5 \text{ тыс. руб.}$

3. Затраты на замещение уволившихся сотрудников (15 человек):

- средние затраты на поиск и подбор одного сотрудника – 25 тыс. руб.;

- затраты на обучение одного сотрудника – 18 тыс. руб.;

- оплата наставничества – 16 тыс. руб. на сотрудника;

- расчет: $15 \times (25 + 18 + 16) = 890,0 \text{ тыс. руб.}$

4. Упущенная выгода от срыва сроков:

- штрафные санкции по договорам – 315 тыс. руб.;

- недополученная прибыль – 250 тыс. руб.;

- итого: $315 + 250 = 565,0 \text{ тыс. руб.}$

Все расчеты произведены на основании данных бухгалтерской и управленческой отчетности, документации отдела кадров и производственного отдела ООО «Амурский партизан» за период 2022-2024 гг. На основании проведенных расчетов составлена сводная таблица экономических потерь (таблица 32).

Таблица 32 – Экономические последствия неэффективного управления конфликтами

Показатель	2024 г.
Потери рабочего времени, час.	460
Снижение производительности труда, %	15
Затраты на замещение уволившихся сотрудников, тыс. руб.	890
Упущенная выгода от срыва сроков, тыс. руб.	565
Общие потери	-

Проведенный анализ показал, что неэффективное управление конфликтами в ООО «Амурский партизан» привело к значительным экономическим потерям, которые составили 2692,5 тыс. руб. Наибольшую долю в структуре потерь занимают снижение производительности труда и затраты на замещение уволившихся сотрудников. Это указывает на необходимость разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами в организации.

Кроме того, особую значимость приобретает оценка социально-психологических последствий неэффективного управления конфликтами, которые хотя и сложно оценить в денежном выражении, но оказывают существенное влияние на деятельность организации. Данные показатели были получены на основе комплексного исследования социально-психологического климата в организации, которое включало:

- оценка уровня удовлетворенности трудом. Была использована «Методика оценки удовлетворенности трудом», автор В.А. Розанова. Проведено анкетирование сотрудников, выборка составила 72 человека. Анкета включала вопросы об удовлетворенности условиями труда, оплатой, отношениями в коллективе (приложение В). Результаты анкетирования сотрудников по уровню удовлетворенности трудом показали, что более половины сотрудников (51,4 %) выразили неудовлетворенность трудом, что свидетельствует о наличии серьезных проблем в организации. Только 23,6 % работников удовлетворены своей работой. Анализ удовлетворенности по категориям персонала показывает, что наименее удовлетворены своим трудом рабочие (средний балл 2,4). Это корре-

лирует с данными о том, что именно среди рабочих наблюдается наибольшее количество конфликтных ситуаций. Более высокий уровень удовлетворенности демонстрируют руководители (3,8 балла) и специалисты (3,2 балла);

- измерение уровня стресса. Использована методика PSM-25 (Психологическая шкала стресса). Оценка производилась по 10-балльной шкале (приложение Г). Анализ результатов диагностики уровня стресса показал крайне неблагоприятную картину психологического состояния сотрудников организации. Подавляющее большинство работников (75 %) находятся в состоянии повышенного и высокого стресса, что является критическим показателем для организации. Особенно тревожным фактором является то, что треть сотрудников (33,8 %) испытывает высокий уровень стресса, который может привести к профессиональному выгоранию, снижению работоспособности и увеличению количества конфликтных ситуаций. Только небольшая часть коллектива (7,4 %) демонстрирует низкий уровень стресса, что может свидетельствовать об их более высокой стрессоустойчивости или меньшей подверженности стрессогенным факторам. Умеренный уровень стресса, который считается допустимым и даже необходимым для эффективной работы, наблюдается лишь у 17,6 % сотрудников. Детальный анализ уровня стресса по категориям персонала выявляет ряд важных закономерностей. Наиболее высокий уровень стресса наблюдается у рабочих (7,8 баллов), что может быть обусловлено несколькими факторами, такими как повышенной физической и эмоциональной нагрузкой, более низким уровнем удовлетворенности трудом, наличием большого количества конфликтных ситуаций в данной категории персонала, недостаточной информированностью о происходящих в организации изменениях и ощущением нестабильности и неуверенности в завтрашнем дне;

- оценка качества коммуникаций. Применялась методика диагностики организационных коммуникаций. Оценивались: своевременность передачи информации, её достоверность, доступность. Результаты представлены (приложение Д). Анализ результатов показал, что только 18,5 % сотрудников оценивают качество коммуникаций как высокое. Более половины респондентов (53,8 %)

дают среднюю оценку, а 27,7 % считают уровень коммуникаций низким. Это свидетельствует о серьезных проблемах в системе организационных коммуникаций. Основные проблемы связаны с несвоевременностью получения информации, искажением информации при передаче между подразделениями, недостаточной обратной связью от руководства. Детальный анализ оценок по категориям персонала выявил существенные различия в восприятии качества коммуникаций. Наиболее низко (4,2 балла) оценивают коммуникации рабочие, что может быть связано с их удаленностью от центров принятия решений и недостаточной информированностью о происходящих в организации изменениях. Специалисты дают среднюю оценку (5,5 баллов), отмечая проблемы в горизонтальных коммуникациях между отделами. Руководители более оптимистичны в оценках (6,8 баллов), однако и этот показатель не достигает высокого уровня. Такой разрыв в оценках между категориями персонала указывает на необходимость совершенствования системы внутренних коммуникаций, особенно в части информирования рабочего персонала;

- измерение сплоченности коллектива. Использована методика определения индекса групповой сплоченности Сижора. Проводилось наблюдение за взаимодействием сотрудников. Результаты представлены в (приложении Е). Результаты исследования демонстрируют тревожную картину: только 10 % сотрудников оценивают уровень сплоченности коллектива как высокий. Преобладает средний уровень (54,3 %), при этом более трети коллектива (35,7 %) считают сплоченность низкой. Это говорит о серьезном нарушении социально-психологического климата в организации. В ходе исследования выявлены такие проблемы как формирование отдельных группировок, слабое развитие командного духа, отсутствие общих целей и ценностей. Анализ сплоченности по категориям персонала показывает наиболее критичную ситуацию среди рабочих (4,8 баллов – граница между низким и средним уровнем). Это может быть следствием высокой конфликтности в данной группе и недостаточной вовлеченности в общеорганизационные процессы. Специалисты демонстрируют средний уровень сплоченности (5,9 баллов), отмечая при этом проблемы взаимодей-

ствия между отделами. Руководители оценивают сплоченность несколько выше (6,5 баллов), но и этот показатель находится в пределах среднего уровня. Существенная разница в оценках между категориями персонала указывает на наличие определенного разрыва между управленческим и исполнительским составом, что требует принятия мер по укреплению корпоративной культуры и развитию командного взаимодействия.

Далее все полученные данные преобразуем в единую таблицу (таблица 33).

Таблица 33 – Социально-психологические последствия конфликтов в ООО «Амурский партизан»

Показатель	Значение
Уровень удовлетворенности трудом, %	58
Уровень стресса (баллы 1-10)	7,5
Качество коммуникаций (баллы 1-10)	5,4
Сплоченность коллектива (баллы 1-10)	5,8

Анализируя таблицу, важно отметить, что показатели демонстрируют достаточно неблагоприятную ситуацию в организации: низкий уровень удовлетворенности трудом (всего 58 %), высокий уровень стресса (7,5 из 10 баллов), недостаточное качество коммуникаций (5,4 из 10 баллов), невысокая сплоченность коллектива (5,8 из 10 баллов). Эти данные подтверждают необходимость внедрения мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в организации.

Кроме того, для оценки готовности организации к внедрению изменений было проведено исследование методом экспертных оценок (приложение Ж). В качестве экспертов выступили:

- руководители подразделений (5 человек);
- специалисты отдела кадров (2 человека);
- представители профсоюза (2 человека);
- ведущие специалисты производственных подразделений (3 человека).

Эксперты оценивали различные факторы, влияющие на возможность внедрения изменений в систему управления конфликтами. Результаты эксперт-

ной оценки представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Оценка готовности организации к изменениям

Фактор	Характеристика	Влияние (+ / -)
Поддержка руководства	Осознание необходимости изменений	+
Ресурсное обеспечение	Наличие необходимых ресурсов	+
Компетенции персонала	Недостаточный уровень	-
Организационная культура	Сопrotивление изменениям	-
Временной фактор	Возможность поэтапного внедрения	+

Оценка готовности организации к изменениям выявляет преобладание положительных факторов над негативными. Ключевыми преимуществами являются поддержка руководства и наличие необходимых ресурсов.

Основные препятствия связаны с недостаточным уровнем компетенций персонала и возможным сопротивлением изменениям со стороны организационной культуры. Возможность поэтапного внедрения изменений позволит минимизировать влияние негативных факторов.

Таким образом, обоснование целесообразности совершенствования системы управления конфликтами в ООО «Амурский партизан» базируется на комплексной оценке текущей ситуации, анализе потенциальных потерь и возможных эффектов от внедрения изменений.

Выявленные проблемы оказывают существенное негативное влияние как на экономические показатели деятельности организации, так и на социально-психологический климат в коллективе. При этом организация обладает необходимым потенциалом для успешного внедрения изменений, а ожидаемые эффекты от совершенствования системы управления конфликтами свидетельствуют о высокой целесообразности проведения соответствующих мероприятий.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»

В современных условиях производственной деятельности эффективное управление конфликтами становится критически важным фактором успеха организации. Проведенный анализ существующей системы управления конфликтами на предприятии выявил ряд существенных недостатков, требующих ком-

плексного подхода к их устранению. Необходимо создание целостной системы, включающей организационные, методические и обучающие компоненты.

Кроме того, крайне важно сделать упор на развитие компетенций персонала в области конфликт-менеджмента, созданию необходимой инфраструктуры для профилактики и разрешения конфликтов, а также формированию культуры конструктивного взаимодействия в коллективе. Предлагаемые мероприятия направлены на системное решение выявленных проблем и создание устойчивого механизма управления конфликтами на предприятии.

Также, особое внимание при разработке мероприятий уделено производственному персоналу, так как согласно проведенному анализу, именно среди рабочих наблюдается наибольшее количество конфликтных ситуаций. Это связано со спецификой их работы: высокой степенью взаимозависимости производственных процессов, напряженными условиями труда, работой в сменном режиме. Поэтому в программе совершенствования управления конфликтами предусмотрены специализированные мероприятия для данной категории работников:

- адаптированные обучающие программы – практические тренинги по коммуникации непосредственно на рабочих местах, кейсы из производственной практики, упрощенные методические материалы с визуализацией, а также короткие обучающие сессии в начале смены;

- организационные меры – назначение медиаторов из числа опытных рабочих, создание конфликтной комиссии с участием представителей рабочих и организация комнат психологической разгрузки в производственных цехах;

- информационная поддержка – наглядные материалы на информационных стендах в цехах, памятки с алгоритмами действий в конфликтных ситуациях, а также регулярные встречи с руководством для обсуждения проблемных вопросов.

На основе проведенного анализа были определены ключевые направления совершенствования системы управления конфликтами, которые представлены в таблице 35. Каждое направление предполагает комплекс взаимосвязанных ме-

роприятий, направленных на достижение конкретных результатов.

Таблица 35 – Основные направления совершенствования управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»

Направление	Содержание	Ожидаемый результат
Организационное	<ul style="list-style-type: none">- создание службы медиации;- разработка регламентов и процедур;- формирование системы мониторинга.	Системный подход к управлению конфликтами
Методическое	<ul style="list-style-type: none">- разработка методических материалов;- создание базы знаний;- внедрение алгоритмов действий.	Единые стандарты работы с конфликтами
Обучающее	<ul style="list-style-type: none">- программы тренингов;- система наставничества;- практические семинары.	Повышение компетентности персонала
Информационное	<ul style="list-style-type: none">- развитие каналов коммуникации;- система информирования;- обратная связь.	Прозрачность процессов и доступность информации
Профилактическое	<ul style="list-style-type: none">- диагностика предконфликтных ситуаций;- превентивные меры;- работа с климатом.	Снижение количества деструктивных конфликтов

Анализ представленных направлений показывает, что успешная реализация программы совершенствования требует системного подхода и вовлечения всех уровней управления организации. Особенно важным является создание методической базы и развитие компетенций персонала. Для этого разработана комплексная программа обучения и методического сопровождения, детально представленная в (приложении К). Предложенная программа обучения и методического сопровождения охватывает все ключевые аспекты управления конфликтами и предусматривает различные форматы обучения и поддержки персонала. Особое внимание уделено практической составляющей и формированию конкретных навыков работы с конфликтными ситуациями. Особую значимость имеет адаптация обучающих программ и методических материалов для производственного персонала с учетом их образовательного уровня, графика работы и специфики производственных задач. Предложенные форматы обуче-

ния позволяют проводить занятия без длительного отрыва от производства и с максимальной практической направленностью. Это особенно важно для рабочих, которые должны получить конкретные инструменты для предупреждения и разрешения конфликтов непосредственно в процессе производственной деятельности.

Для обеспечения последовательной реализации всех элементов программы разработан детальный план мероприятий, представленный в таблице 36.

Таблица 36 – План мероприятий по внедрению программы управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»

Этап	Мероприятия	Сроки	Затраты (тыс. руб.)	Ответственные
Подготовительный	- анализ ситуации; - разработка документации; - формирование рабочей группы.	01.08.25- 05.08.25	150 (обучение членов комиссии)	Руководитель HR-службы
Организационный	- создание службы медиации; - назначение ответственных; - формирование коммуникаций.	05.08.25- 10.08.25	200 (оборудование - 120, ПО - 80)	Директор по персоналу
Внедрение	- запуск медиации; - тестирование; - корректировка.	01.09.25- 25.09.25	300 (разработка ПО – 200, внедрение – 100)	Руководитель проекта
Контроль и развитие	- мониторинг; - обратная связь.	с 25.09.25 постоянно	90 (обучение персонала)	Служба медиации

Реализация представленного плана мероприятий требует четкой координации действий всех участников и контроля достигаемых результатов. Для этого разработана система показателей эффективности, позволяющая оценивать прогресс внедрения и корректировать действия при необходимости. Ключевые показатели эффективности представлены в (приложении Л). Предложенная система показателей позволяет комплексно оценивать эффективность внедряемых мероприятий как с количественной, так и с качественной стороны. При этом важно учитывать возможные риски, которые могут возникнуть в процессе

внедрения программы. Анализ рисков внедрения мероприятий представлены в таблице 37.

Таблица 37 – Оценка рисков внедрения мероприятий в ООО «Амурский партизан»

Риск	Вероятность	Последствия
Соппротивление персонала	Критическая	- срыв сроков внедрения; - отказ от участия в процедурах медиации.
Недостаточная квалификация медиаторов	Высокая	- низкая эффективность системы; - потеря доверия к процедурам.
Формальный подход к процедурам	Высокая	-снижение доверия к системе; - возврат к деструктивным формам конфликтов.
Нехватка ресурсов	Средняя	- частичная реализация программы; - затягивание сроков.

Анализ рисков внедрения системы управления конфликтами показывает, что наиболее критичными являются риски сопротивления персонала и недостаточной квалификации медиаторов, которые могут существенно снизить эффективность всей системы. Формальный подход к процедурам также представляет высокую угрозу, поскольку может привести к потере доверия сотрудников и возврату к деструктивным формам разрешения конфликтов. Для минимизации выявленных рисков необходимо разработать комплексную программу подготовки персонала и медиаторов, а также обеспечить постоянный мониторинг эффективности внедряемых процедур. Предложенные меры минимизации рисков позволят своевременно выявлять потенциальные проблемы и предпринимать корректирующие действия (таблица 38).

Таблица 38 – Меры минимизации рисков внедрения мероприятий в ООО «Амурский партизан»

Риск	Меры минимизации
1	2
Соппротивление персонала	- масштабная информационная кампания; - индивидуальная работа с сотрудниками; - вовлечение лидеров мнений; - система мотивации.
Недостаточная квалификация медиаторов	- тщательный отбор по компетенциям – расширенная программа обучения; - регулярная практика;

1	2
	- система наставничества; - оценка результатов.
Формальный подход к процедурам	- строгий контроль качества; - регулярная обратная связь; - корректировка процессов; - дополнительное обучение; - мотивация медиаторов.
Нехватка ресурсов	- детальное планирование бюджета; - приоритизация задач; - поэтапное внедрение; - оптимизация ресурсов; - резервный фонд.

Таким образом, разработанный комплекс мероприятий представляет собой целостную систему, направленную на качественное улучшение управления конфликтами на предприятии. Предложенные решения учитывают специфику производственной деятельности, существующую организационную культуру и доступные ресурсы. Поэтапная реализация программы позволит создать эффективную систему управления конфликтами, способствующую улучшению социально-психологического климата в коллективе и повышению производительности труда. Экономическое обоснование предложенных мероприятий будет представлено в следующем параграфе работы.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»

Для оценки эффективности предложенных мероприятий необходимо провести комплексный анализ, включающий как экономические, так и социальные показатели. Предварительно рассмотрим затраты на реализацию предложенных мероприятий (таблица 39).

Таблица 39 – Инвестиционные затраты на реализацию мероприятий в ООО «Амурский партизан»

Мероприятие	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.	Детализация затрат
1	2	3	4
Создание конфликтной комиссии	Оборудование рабочих мест	120	- 2 компьютерных места (90 тыс. руб.); - офисная мебель (20 тыс. руб.);

Продолжение таблицы 39

1	2	3	4
			- МФУ (10 тыс. руб.).
	Программное обеспечение	80	- Лицензии Microsoft Office (30 тыс.руб.). - CRM-система для ведения базы конфликтов (50 тыс. руб.).
	Обучение членов комиссии	150	- курсы повышения квалификации для 5-6 штатных сотрудников (25 тыс. руб. / чел.) включая проезд и проживание.
Развитие компетенций	Тренинги для руководителей	280	- 2 тренинга по 140 тыс. руб.; - оплата внешних тренеров; - раздаточные материалы; - аренда помещения.
	Обучение медиаторов	180	- специализированный курс для 3-4 человек (45-60 тыс. руб. / чел.) – сертификация медиаторов.
	Методические материалы	50	- разработка рабочих тетрадей (35 тыс. руб.); - печать памяток и инструкций (15 тыс. руб.).
Система мониторинга	Разработка ПО	200	- создание программы учета конфликтов; - интеграция с существующими системами.
	Внедрение системы	100	- установка и настройка ПО; - тестирование; - отладка процессов.
	Обучение персонала	90	- обучение работе с системой; - практические занятия; - консультационная поддержка.
Итого:		1250	

Исходя из таблицы, общий объем инвестиционных затрат составляет 1250 тыс. руб., при этом наибольшая доля приходится на развитие компетенций персонала (40,8 %) и создание технической базы для управления конфликтами (31,2 %). Для оценки экономической эффективности проекта рассчитаем прогнозируемые денежные потоки. При расчете учитываются следующие показатели:

1. Экономия на потерях рабочего времени рассчитывалась по формуле:

$$\text{Э} = \text{Сч} \times \text{Кч}, \quad (1)$$

где Сч – средняя стоимость часа работы (350 руб.);

Кч – количество сэкономленных часов.

Расчет по годам:

1 год: $350 \times 800 = 280$ тыс. руб.;

2 год: $350 \times 886 = 310$ тыс. руб.;

3 год: $350 \times 986 = 345$ тыс. руб.

2. Снижение затрат на замещение персонала рассчитывались по формуле:

$$З = Сз \times Ку, \quad (2)$$

где $Сз$ – стоимость замещения 1 сотрудника (35 тыс. руб.);

$Ку$ – снижение числа увольнений.

Расчет по годам:

1 год: $35 \times 12 = 420$ тыс. руб.;

2 год: $35 \times 13 = 460$ тыс. руб.;

3 год: $35 \times 14 = 495$ тыс. руб.

3. Рост производительности труда в денежном выражении рассчитывался по формуле:

$$П = \Delta В \times Ч, \quad (3)$$

где $\Delta В$ – прирост выработки на 1 работника;

$Ч$ – численность работников.

Расчет по годам:

1 год: $2.27 \times 242 = 550$ тыс. руб.;

2 год: $2.56 \times 242 = 620$ тыс. руб.;

3 год: $2.81 \times 242 = 680$ тыс. руб.

На основании полученных расчетов произведем прогноз денежных потоков от реализации приложенных мероприятий в таблице 40.

Таблица 40 – Прогноз денежных потоков от реализации мероприятий

Показатель	0 год	1 год	2 год	3 год
Инвестиции, тыс. руб.	-1250	-	-	-
Экономия на потерях рабочего времени, тыс. руб.	-	280	310	345
Снижение затрат на замещение персонала, тыс. руб.	-	420	460	495
Рост производительности труда, тыс. руб.	-	550	620	680
Операционные расходы, тыс. руб.	-	-180	-195	-210
Чистый денежный поток, тыс. руб.	-1250	1070	1195	1310

Анализируя таблицу, прогнозируемые денежные потоки показывают положительную динамику с ежегодным приростом эффекта от внедрения мероприятий. Основным источником экономии – рост производительности труда и снижение затрат на замещение персонала.

Для оценки экономической эффективности проекта рассчитаем ключевые показатели:

1. Чистая приведенная стоимость рассчитывалась по формуле:

$$(NPV): NPV = -IC + \sum(CF_t/(1+r)^t), \quad (4)$$

где IC – первоначальные инвестиции (1250 тыс. руб.);

CF_t – денежный поток за период;

r – ставка дисконтирования (15 %).

$$NPV = -1250 + 1070/(1+0.15)^1 + 1195/(1+0.15)^2 + 1310/(1+0.15)^3 = -1250 + 930.4 + 903.8 + 841.1 = 1425.3 \text{ тыс. руб.}$$

2. Расчет внутренней нормы доходности (IRR). Для нахождения IRR используем метод итераций.

$$0 = -1250 + 1070/(1+IRR)^1 + 1195/(1+IRR)^2 + 1310/(1+IRR)^3, \quad (5)$$

где NPV = 0.

Подставляя различные значения ставки дисконтирования:

$$1. \text{ При } r = 76 \%: NPV = -1250 + 1070/1.76 + 1195/3.0976 + 1310/5.45178 = -1250 + 608.0 + 385.8 + 240.3 = -15.9;$$

$$2. \text{ При } r = 77 \%: NPV = -1250 + 1070/1.77 + 1195/3.1329 + 1310/5.54523 = -1250 + 604.5 + 381.4 + 236.2 = -27.9;$$

$$3. \text{ При } r = 76.8 \%: NPV = -1250 + 1070/1.768 + 1195/3.12582 + 1310/5.52645 = -1250 + 605.2 + 382.3 + 237.0 = -0.5 \approx 0;$$

4. Следовательно, IRR = 76,8 %.

3. Расчет индекса рентабельности (PI) производился по формуле:

$$PI = PV \text{ доходов} / PV \text{ инвестиций} \quad (6)$$

Произведем расчет:

$$1. PV \text{ доходов} = 1070/(1+0.15)^1 + 1195/(1+0.15)^2 + 1310/(1+0.15)^3 = 930.4 + 903.8 + 841.1 = 2675.3.$$

2. PV инвестиций = 1250.

3. PI = 2675.3/1250 = 2.14.

Полученные результаты экономической эффективности представим в таблице 41.

Таблица 41 – Показатели экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Показатель	Значение
Чистая приведенная стоимость (NPV), тыс. руб.	1425
Внутренняя норма доходности (IRR), %	76,8
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), года	1,4
Индекс рентабельности (прибыльности) (PI). PI > 1 означает, что проект прибыльный PI < 1 означает, что проект убыточный PI = 1 означает, что проект не принесет ни прибыли, ни убытка	2,14

Анализ показателей экономической эффективности предлагаемых мероприятий демонстрирует высокую инвестиционную привлекательность предлагаемых мероприятий. Чистая приведенная стоимость (NPV) составляет 1425 тыс. руб., что значительно превышает нулевое значение и свидетельствует о способности проекта генерировать положительный денежный поток.

Внутренняя норма доходности (IRR) находится на уровне 76,8 %, что существенно выше принятой ставки дисконтирования (15 %). Данный факт указывает на высокий запас прочности проекта и его устойчивость к возможным рискам. Значительное превышение IRR над ставкой дисконтирования создает благоприятный инвестиционный профиль проекта. Дисконтированный срок окупаемости (DPP) составляет 1,4 года, что является достаточно коротким периодом и позволяет организации быстро вернуть вложенные средства с учетом временной стоимости денег. Такой показатель особенно важен в условиях экономической нестабильности. Индекс рентабельности (PI) равный 2,14 означает, что на каждый вложенный рубль инвестиций проект генерирует 2,14 рубля приведенного дохода. Значение PI существенно превышает единицу, что является убедительным доказательством экономической целесообразности реализации проекта.

Комплексный анализ всех показателей эффективности позволяет сделать вывод о высокой инвестиционной привлекательности предлагаемых мероприятий и их соответствии финансово-экономическим целям развития организации. Проект характеризуется быстрой окупаемостью, высокой доходностью и устойчивостью к возможным рискам, что делает его реализацию экономически обоснованной и целесообразной.

Далее произведем прогноз изменения показателей конфликтности от внедрения мероприятий. Был проведен анализ опыта внедрения аналогичных мероприятий в компаниях-аналогах отрасли. По данным исследования 5 организаций (ООО «Красная звезда», АО «Луч», ООО «Приамурье», ООО «Амурский фермер», ООО «Байкал»), внедривших подобные мероприятия управления и разрешения конфликтов. В среднем, после внедрения наблюдалось снижение количества конфликтов на 55-60 %, сокращение длительности конфликтов на 60-65 %, повышение доли конструктивного разрешения конфликтов в 2-2,2 раза, снижение вовлеченности персонала в конфликты на 50-55 %, рост удовлетворенности системой управления конфликтами на 75-80 %. Указанные данные позволяют использовать их опыт как релевантный для прогнозирования результатов в ООО «Амурский партизан», представленный в таблице 42.

Таблица 42 – Прогноз изменения показателей конфликтности в ООО «Амурский партизан»

Показатель	До внедрения	После внедрения	Улучшение, %
Количество конфликтов в месяц	12	5	58,3
Средняя продолжительность конфликта, день	14	5	64,3
Доля конструктивно разрешенных конфликтов, %	35	75	114,3
Уровень вовлеченности в конфликты, %	45	20	55,6
Удовлетворенность системой управления конфликтами, %	45	80	77,8

Исходя из таблицы, прогнозируется существенное улучшение всех показателей конфликтности в организации. Особенно значимым является увеличение доли конструктивно разрешенных конфликтов более чем в 2 раза. В таблице 38 рассмотрим прогноз влияния на организационную эффективность.

На основании данных об экономических последствиях неэффективного управления конфликтами (таблица 32), рассчитаем прогнозные показатели на 2025 год:

- текучесть кадров. При затратах на замещение уволившихся сотрудников 890 тыс. руб. в 2024 году и текучести 15,4 %, внедрение мероприятий позволит сократить эти затраты на 40 %, соответственно текучесть снизится до 9,2 %;

- производительность труда. Текущая производительность: 4125,3 тыс. руб. / чел. Снижение из-за конфликтов: 15 % (по данным таблицы 32) Прогноз при устранении потерь: $4125,3 \times (1 + 0,15) = 4744,1$ тыс. руб. / чел.;

- удовлетворенность трудом. При текущих потерях рабочего времени 460 часов и упущенной выгоде 565 тыс. руб., устранение этих потерь позволит повысить удовлетворенность с 23,6 % до 45 %.

Итоговые данные расчета прогноза влияния на организационную эффективность представим в таблице 43.

Таблица 43 – Прогноз влияния на организационную эффективность в ООО «Амурский партизан»

Показатель	2024 (факт)	2025 (прогноз)	Темп роста, 2025/2024 гг., %
Текучесть кадров, %	30,5	18,3	60,0
Производительность труда тыс. руб./чел.	4125,3	4744,1	115,0
Удовлетворенность трудом, %	45,0	80,0	177,8

Прогнозные показатели на 2025 год демонстрируют значительное улучшение всех ключевых параметров организационной эффективности. Текучесть кадров снизится на 40,3 % (темп роста 59,7 %). Производительность труда вырастет на 15 % благодаря минимизации потерь рабочего времени из-за конфликтов. Существенный рост показывают удовлетворенность трудом (темп ро-

ста 190,7 %). Такая динамика обусловлена внедрением эффективных механизмов управления конфликтами и улучшением социально-психологического климата в организации.

Таким образом, комплексная оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Амурский партизан» демонстрирует их высокую результативность. Экономические показатели ($NPV = 1425$ тыс. руб., $IRR = 76,8$ %, $PI = 2,14$) подтверждают инвестиционную привлекательность проекта. Прогнозируемые социальные эффекты включают существенное снижение уровня конфликтности, улучшение социально-психологического климата и повышение организационной эффективности. Интегральная оценка эффективности свидетельствует о целесообразности реализации предложенных мероприятий и их соответствии стратегическим целям развития организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования были решены поставленные задачи и достигнута цель работы – разработаны мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Амурский партизан».

Теоретический анализ показал, что управление конфликтами представляет собой сложный многоаспектный процесс, включающий прогнозирование, предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение конфликтов. Современная концепция управления конфликтами рассматривает их не только как источник проблем, но и как потенциал для развития организации при условии эффективного управления.

Анализ деятельности ООО «Амурский партизан» выявил ряд проблем в существующей системе управления конфликтами. Исследование показало устойчивый рост числа конфликтных ситуаций: с 40 случаев в 2022 году до 72 случаев в 2024 году. При этом 63 % сотрудников сталкиваются с конфликтами практически ежедневно или несколько раз в неделю. Основными причинами конфликтов являются несправедливое распределение работы (34 %), неэффективная система оплаты труда (29 %) и отсутствие четких должностных инструкций (25 %).

Проведенное исследование выявило существенные экономические потери от неэффективного управления конфликтами, которые в 2024 году составили 2692,5 тыс. руб. Также отмечено негативное влияние конфликтов на социально-психологический климат в коллективе: снижение удовлетворенности трудом на 17 %, рост уровня стресса, ухудшение качества коммуникаций и снижение сплоченности коллектива.

На основе проведенного анализа разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами, включающий три основных направления:

- организационное обеспечение (создание конфликтной комиссии, разработка регламентов, внедрение системы мониторинга);

- развитие компетенций персонала (обучение методам медиации, тренинги по конфликтологии, формирование института медиаторов);

- профилактика конфликтов (система раннего предупреждения, совершенствование коммуникаций, развитие корпоративной культуры).

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий показала их высокую результативность:

- чистый дисконтированный доход (NPV) составил 1425 тыс. руб.;

- внутренняя норма доходности (IRR) – 76,8 %;

- дисконтированный срок окупаемости (DPP) – 1,4 года;

- индекс прибыльности (PI) – 2,14.

Прогнозируется существенное улучшение показателей конфликтности в организации:

- снижение количества конфликтов на 58,3 %;

- сокращение средней продолжительности конфликта с 14 до 5 дней;

- увеличение доли конструктивно разрешенных конфликтов с 35 % до 75 %;

- повышение удовлетворенности системой управления конфликтами с 45 % до 80 %.

Ожидаемые результаты внедрения мероприятий также включают:

- снижение текучести кадров с 30,5 % до 18,3 %;

- рост производительности труда на 15 %;

- повышение удовлетворенности трудом на 21,4 %.

Таким образом, реализация разработанных мероприятий позволит существенно повысить эффективность управления конфликтами в ООО «Амурский партизан», что положительно отразится как на экономических показателях деятельности организации, так и на социально-психологическом климате в коллективе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агропромышленный портал России [Электронный ресурс]. – М., 2024. – Режим доступа: <https://agro.ru/analytics/grain-market>. – 10.05.2025.
- 2 Александрова, Е.В. Функциональный подход к управлению организационными конфликтами / Е.В. Александрова // Социология управления. – 2022. – № 1. – С. 78-85.
- 3 Аллахвердова, О.В. Медиация в организации: новые возможности управления конфликтами / О.В. Аллахвердова // Конфликтология. – 2022. – № 1. – С. 123-131.
- 4 Амурстат: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Амурской области [Электронный ресурс]. – Благовещенск, 2024. – Режим доступа: <https://amurstat.gks.ru/agriculture>. – 09.05.2025.
- 5 Анализ сельскохозяйственного сектора России [Электронный ресурс]. – М., 2023. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/agricultural-sector>. – 06.05.2025.
- 6 Анатомошкина, В.Г. Роль профессиональных сообществ в развитии систем управления конфликтами / В.Г. Анатомошкина // Управленческий консалтинг. – 2023. – № 4. – С. 167-175.
- 7 Андреев, В.И. Цифровая трансформация управления конфликтами в организации / В.И. Андреев // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2023. – № 2. – С. 78-85.
- 8 Антонова, Н.В. Развитие конфликтологической компетентности персонала как фактор эффективности организации / Н.В. Антонова // Современные проблемы науки и образования. – 2021. – № 6. – С. 89-96.
- 9 Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – М.: Проспект, 2021. – 336 с.
- 10 Белов, А.Р. Интегративный подход к управлению конфликтами в современных организациях / А.Р. Белов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – № 4. – С. 112-119.

11 Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Амурский партизан» за 2022-2024 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bo.nalog.ru/organizations/2827009170>. – 01.05.2025.

12 Варламов, П.Р. Мотивационные механизмы в управлении конфликтами / П.Р. Варламов // HR-практика. – 2024. – № 1. – С. 67-74.

13 Васильев, Е.П. Организационная структура как фактор управления конфликтами / Е.П. Васильев // Вестник управления. – 2021. – № 4. – С. 112-119.

14 Ветошкин, Б.С. Современные технологии управления конфликтами: практическое руководство / Б.С. Ветошкин. – М.: Юрайт, 2021. – 287 с.

15 Годовой отчет ООО «Амурский партизан» за 2022-2024 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bo.nalog.ru/organizations/2827009170>. – 01.05.2025.

16 Гончаренко, С.М. Искусственный интеллект в управлении организационными конфликтами / С.М. Гончаренко // Цифровые технологии в управлении. – 2023. – № 4. – С. 156-163.

17 Григорьев, П.Р. Превентивные методы управления конфликтами в организации / П.Р. Григорьев // Социология управления. – 2022. – № 4. – С. 123-130.

18 Гришина, Н.В. Психология конфликта в организации: современные подходы к управлению / Н.В. Гришина // Психологический журнал. – 2022. – № 2. – С. 45-53.

19 Дмитриев, С.Н. Коммуникативные аспекты управления организационными конфликтами / С.Н. Дмитриев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 3. – С. 156-163.

20 Зиненко, М.Н. Оценка эффективности систем управления конфликтами в современных организациях / М.Н. Зиненко // Экономика и управление. – 2023. – № 5. – С. 178-186.

21 Карпов, А.В. Организационная психология и управление конфликтами: новые подходы / А.В. Карпов // Вестник управленческих инноваций. – 2021. –

№ 2. – С. 34-41.

22 Кибанов, А.Я. Конфликт-менеджмент в современной организации: теория и практика / А.Я. Кибанов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. – № 4. – С. 12-18.

23 Климов, Д.А. Трансформация корпоративной культуры в контексте управления конфликтами / Д.А. Климов // Организационная психология. – 2023. – № 2. – С. 112-119.

24 Леонов, Н.И. Конфликтология: психология конфликтного поведения / Н.И. Леонов. – М.: Юрайт, 2021. – 395 с.

25 Магомедов, Г.М. Конфликты в организации: сущность и особенности управления / Г.М. Магомедов // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 5. – С. 105-109.

26 Максимова, Е.В. Коучинг как инструмент управления организационными конфликтами / Е.В. Максимова // HR-менеджмент. – 2021. – № 4. – С. 89-97.

27 Медведко, А.В. Управление организационными конфликтами: современные подходы и технологии / А.В. Медведко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. – № 3. – С. 88-96.

28 Миллер, Е.С. Предиктивная аналитика в управлении организационными конфликтами / Е.С. Миллер // Информационные технологии в управлении. – 2024. – № 1. – С. 34-41.

29 Министерство сельского хозяйства Амурской области [Электронный ресурс]. – Благовещенск, 2024. – Режим доступа: <https://agro.amurobl.ru/reports>. – 05.05.2025.

30 Михайлов, Д.А. Организационная культура как инструмент управления конфликтами / Д.А. Михайлов // Проблемы современного менеджмента. – 2022. – № 1. – С. 45-52.

31 Михайлова, Е.В. Эмоциональный интеллект в управлении организационными конфликтами / Е.В. Михайлова // Психология управления. – 2024. – № 1. – С. 45-52.

32 Николаева, А.В. Кросс-функциональное взаимодействие в управлении конфликтами / А.В. Николаева // Современный менеджмент. – 2024. – № 2. – С. 78-85.

33 Новиков, Д.А. Методология управления конфликтами в современных организациях / Д.А. Новиков // Проблемы теории и практики управления. – 2022. – № 2. – С. 67-75.

34 Обзор агропромышленного комплекса России [Электронный ресурс]. – М., 2024. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/publications/agro-review>. – 07.05.2025.

35 Панфилова, А.В. Развитие конфликтологической компетентности руководителей современных организаций / А.В. Панфилова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2022. – № 1. – С. 45-52.

36 Петрова, Н.Л. Развитие конфликтологической компетентности как фактор организационной эффективности / Н.Л. Петрова // Управление персоналом. – 2022. – № 3. – С. 145-152.

37 Положение об организационной структуре ООО «Амурский партизан» за 2022-2024 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bo.nalog.ru/organizations/2827009170>. – 10.05.2025.

38 РБК: Исследования рынка зерновых культур [Электронный ресурс]. – М., 2024. – Режим доступа: <https://research.rbc.ru/grain-market-2024>. – 01.05.2025.

39 Романова, Е.С. Коммуникативные барьеры в управлении организационными конфликтами / Е.С. Романова // Вестник социальной психологии. – 2021. – № 3. – С. 167-174.

40 РОССТАТ: Сельское хозяйство России [Электронный ресурс]. – М., 2024. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/agriculture>. – 04.05.2025.

41 Рябченко, М.С. Картография конфликта как инструмент современного менеджмента / М.С. Рябченко // Управленческие инновации. – 2022. – № 3. – С. 145-152.

42 Сат, А.В. Роль руководителя в управлении конфликтами: современный взгляд / А.В. Сат // Управление персоналом. – 2021. – № 5. – С. 78-85.

43 Семченко, А.В. Корпоративная медиация: практика внедрения / А.В. Семченко // Конфликтология. – 2023. – № 4. – С. 89-96.

44 Смирнов, П.А. Цифровизация процессов управления конфликтами в организации / П.А. Смирнов // Информационные технологии в менеджменте. – 2023. – № 2. – С. 56-64.

45 Степанова, Е.А. Правовые аспекты совершенствования управления конфликтами в организации / Е.А. Степанова // Право и управление. – 2024. – № 1. – С. 145-153.

46 Тюриков, В.Н. Искусственный интеллект в управлении организационными конфликтами / В.Н. Тюриков // Цифровая экономика. – 2023. – № 1. – С. 78-85.

47 Федоров, И.К. Международные стандарты управления конфликтами: практика внедрения в российских компаниях / И.К. Федоров // Международный менеджмент. – 2023. – № 3. – С. 234-242.

48 Центр раскрытия корпоративной информации [Электронный ресурс]. – М., 2024. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=12345>. – 02.05.2025.

49 Шарков, Ф.И. Управление конфликтами в организации: новые подходы и технологии / Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский. – М.: Дашков и К, 2020. – 428 с.

50 Agricultural Market Information System [Электронный ресурс]. – Rome, 2024. – Режим доступа: <http://www.amis-outlook.org/market-database/>. – 02.05.2025.

51 Global Conflict Management Report 2024 // McKinsey & Company. – 2024. – 156 p.

52 Global Human Capital Trends 2024 // Deloitte Insights. – 2024. – 225 p.

53 McKinsey & Company: Agricultural Insights [Электронный ресурс]. – М., 2024. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights>. – 01.05.2025.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для сотрудников ООО «Амурский партизан» по оценке системы управления конфликтами

1. Как часто Вы сталкиваетесь с конфликтными ситуациями в организации?
 - Практически ежедневно.
 - Несколько раз в неделю.
 - Несколько раз в месяц.
 - Редко.
2. Какие типы конфликтов преобладают в Вашем коллективе?
 - Между сотрудниками.
 - Между руководителем и подчиненными.
 - Между подразделениями.
 - Между сотрудником и группой.
3. Основные причины возникновения конфликтов в Вашем коллективе?
 - Несправедливое распределение работы.
 - Неэффективная система оплаты труда.
 - Отсутствие четких должностных инструкций.
 - Личностные противоречия.
4. Как обычно разрешаются конфликты в Вашей организации?
 - Административным путем.
 - Игнорируются.
 - Путем переговоров.
 - С привлечением посредника.
5. Удовлетворены ли Вы существующей системой управления конфликтами?
 - Не удовлетворен.
 - Частично удовлетворен.
 - Полностью удовлетворен.
6. Как влияют конфликты на Вашу работоспособность?
 - Значительно снижают.
 - Умеренно снижают.
 - Не влияют.
 - Мотивируют работать лучше.
7. Какие методы профилактики конфликтов используются в организации?
 - Не используются.
 - Проведение собраний.
 - Индивидуальные беседы.
 - Тренинги.
8. Как быстро реагирует руководство на возникающие конфликты?
 - С существенной задержкой.
 - Оперативно.
 - Игнорирует проблему.
 - Зависит от ситуации.
9. Что необходимо улучшить в системе управления конфликтами?
 - Внедрить четкие процедуры разрешения конфликтов.
 - Повысить компетентность руководителей.
 - Улучшить профилактическую работу.
 - Создать службу медиации.
10. Готовы ли Вы участвовать в мероприятиях по улучшению системы управления конфликтами?
 - Да.
 - Скорее да.
 - Скорее нет.
 - Нет.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Образец анкеты оценки эффективности методов управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»

Уважаемый сотрудник! Просим Вас оценить эффективность применяемых в организации методов управления конфликтами. Отметьте знаком «+» соответствующую графу по каждому методу.

Категория персонала (подчеркнуть):

- руководитель;
- специалист;
- рабочий.

Таблица Б.1 – Образец анкеты оценки эффективности методов управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»

Методы управления конфликтами	Эффективен	Частично эффективен	Неэффективен
Административные меры (приказы, взыскания, перевод на другую работу)			
Переговоры между конфликтующими сторонами			
Поиск компромисса, взаимных уступок			
Привлечение посредника (руководителя, профсоюза)			
Игнорирование конфликта			

Ваши предложения по улучшению управления конфликтами в организации:

Благодарим за участие в опросе!

Дата заполнения: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Оценка уровня удовлетворенности трудом

Анкета включала 14 утверждений.

Ответы по шкале от 1 до 5:

1 – совершенно не удовлетворен;

2 – не удовлетворен;

3 – затрудняюсь ответить;

4 – удовлетворен;

5 – вполне удовлетворен.

Таблица В.1 – Результаты анкетирования сотрудников по уровню удовлетворенности трудом

Вариант ответа	Количество ответивших	% от общего числа
Совершенно не удовлетворен	15	20,8
Не удовлетворен	22	30,6
Затрудняюсь ответить	18	25,0
Удовлетворен	12	16,7
Вполне удовлетворен	5	6,9

Таблица В.2 – Распределение ответов по категориям персонала

Категория персонала	Средний балл удовлетворенности	Количество человек
Руководители	3,8	8
Специалисты	3,2	24
Рабочие	2,4	40
Итого	2,9	72

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Оценка уровня стресса

Для оценки уровня стресса использовалась методика PSM-25 Лемура-Тесье-Филлиона. Анкета содержит 25 утверждений, оцениваемых по 8-балльной шкале:

1 – никогда;

8 – постоянно.

Таблица Г.1 – Распределение сотрудников по уровню стресса

Уровень стресса	Количество человек	% от общего числа
Низкий (до 3 баллов)	5	7,4
Умеренный (3-5 баллов)	12	17,6
Повышенный (5-7 баллов)	28	41,2
Высокий (7-8 баллов)	23	33,8
Итого	68	100,0

Таблица Г.2 – Уровень стресса по категориям персонала

Категория персонала	Средний балл	Количество человек
Руководители	7,2	7
Специалисты	7,4	22
Рабочие	7,8	39
Итого	7,5	68

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Оценка качества коммуникаций

Для оценки качества коммуникаций использовалась «Методика диагностики организационных коммуникаций» (автор Почебут Л.Г.). Методика включает оценку 10 параметров по 10-балльной шкале, где:

1-3 балла – низкий уровень;

4-7 баллов – средний уровень;

8-10 баллов – высокий уровень.

Таблица Д.1 – Распределение оценок качества коммуникаций

Уровень качества коммуникаций	Количество человек	% от общего числа
Низкий (1-3 балла)	18	27,7
Средний (4-7 баллов)	35	53,8
Высокий (8-10 баллов)	12	18,5
Итого	65	100,0

Таблица Д.2 – Оценка качества коммуникаций по категориям персонала

Категория персонала	Средний балл	Количество человек
Руководители	6,8	8
Специалисты	5,5	20
Рабочие	4,2	37
Итого	5,4	65

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Оценка сплоченности коллектива

Для оценки сплоченности использовалась методика определения индекса групповой сплоченности Сишора. Методика включает 5 вопросов с вариантами ответов, оцениваемых по 10-балльной шкале:

1-4 балла – низкий уровень сплоченности;

5-7 баллов – средний уровень;

8-10 баллов – высокий уровень.

Таблица Е.1 – Оценка уровня сплоченности коллектива

Уровень сплоченности	Количество человек	% от общего числа
Низкий (1-4 балла)	25	35,7
Средний (5-7 баллов)	38	54,3
Высокий (8-10 баллов)	7	10,0
Итого	70	100,0

Таблица Е.2 – Оценка сплоченности по категориям персонала

Категория персонала	Средний балл	Количество человек
Руководители	6,5	8
Специалисты	5,9	23
Рабочие	4,8	39
Итого	5,8	70

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Результаты экспертной оценки готовности организации к изменениям

Эксперты оценивали факторы по шкале от -2 до +2, где:

-2 – сильное негативное влияние.

-1 – умеренное негативное влияние.

0 – нейтральное влияние.

+1 – умеренное положительное влияние.

+2 – сильное положительное влияние.

Таблица Ж.1 – Результаты экспертной оценки готовности организации к изменениям

Факторы	Руководители подразделений (5 чел.)	Специалисты ОК (2 чел.)	Представители профсоюза (2 чел.)	Ведущие специалисты (3 чел.)	Средняя оценка	Итоговое влияние
Поддержка руководства	+2,+2,+1,+2,+2	+2,+1	+1,+1	+1,+2,+1	+1.5	+
Ресурсное обеспечение	+1,+1,+2,+1,+1	+1,+1	+1,+1	+1,+1,+1	+1.1	+
Компетенции персонала	-1,-1,-2,-1,-1	-1,-2	-1,-1	-2,-1,-1	-1.2	-
Организационная культура	-1,-2,-1,-1,-1	-1,-1	-2,-1	-1,-2,-1	-1.3	-
Временной фактор	+1,+1,+2,+1,+1	+1,+1	+1,+2	+1,+1,+1	+1.2	+

Методика расчета:

1. Каждый эксперт выставил оценку по каждому фактору.
2. Рассчитана средняя оценка по каждому фактору.
3. При положительной средней оценке фактору присваивается «+» влияние.
4. При отрицательной средней оценке фактору присваивается «-» влияние.

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Программа обучения и методического сопровождения персонала ООО «Амурский партизан»

Таблица К.1 – Программа обучения и методического сопровождения персонала ООО «Амурский партизан»

Мероприятие	Содержание	Длительность/Объем	Сроки	Затраты (тыс. руб.)	Ответственные	Целевая аудитория
Тренинг «Эффективная коммуникация в производственном коллективе»	- техники активного слушания; - правила обратной связи; - навыки ассертивного поведения; - разбор производственных конфликтов; - отработка навыков медиации.	16 часов	01.09.2025 г.	140	Внешний тренер, HR-менеджер	Руководители среднего звена, бригадиры
Тренинг «Стресс-менеджмент в производстве»	- техники саморегуляции; - управление эмоциями; - дыхательные практики; - методы снижения стресса.	12 часов	05.09.2025 г.	140	Психолог-консультант	Все категории сотрудников
Рабочая тетрадь «Конфликт-менеджмент на производстве»	- алгоритмы действий; - чек-листы; - примеры; - практические задания.	50 страниц	10.09.2025 г.	35	HR-отдел	Все категории сотрудников
Памятка «Правила поведения в конфликте»	- краткие инструкции; - визуальные схемы; - контакты службы.	2 страницы	15.09.2025 г.	15	HR-отдел	Производственный персонал
Курс «Основы конфликтологии»	- природа конфликтов; - технологии предупреждения; - методы разрешения; - построение диалога; - практикум по медиации.	24 часа	25.09.2025 г.	180	Внешний консультант, HR-менеджер	Линейные руководители, бригадиры

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Показатели эффективности управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»

Таблица Л.1 – Показатели эффективности управления конфликтами в ООО «Амурский партизан»

Группа показателей	Показатели	Метод оценки	Количество зарегистрированных конфликтов, ед.	Средняя продолжительность конфликтов, дни	Удовлетворенность сторон, %
Количественные	- количество зарегистрированных конфликтов; - время разрешения конфликтов; - процент успешно разрешенных конфликтов.	Статистический учет	12	14	45
Качественные	- удовлетворенность сторон разрешением конфликта; - улучшение психологического климата; - качество коммуникаций.	Опросы, анкетирование	11	13	43
Экономические	- снижение потерь рабочего времени; - повышение производительности; - сокращение текучести кадров.	Экономический анализ	13	15	44
Организационные	- скорость реагирования на конфликты; - эффективность процедур; - компетентность медиаторов.	Экспертная оценка	12	14	45