










СПИСОК АВТОРІВ ЗВІТУ ПРО НДР

Керівник НДР, канд.екон.наук, доцент	 _____ (підпис)	Н.В. Рагуліна (Вступ, розділ 1,2)
Відповідальний виконавець, канд.наук з держ. упр., доцент	 _____ (підпис)	М.С. Каракай (реферат)
Виконавець, д-р.екон.наук, проф.	 _____ (підпис)	Н.Ю. Рекова (розділ 2)
Виконавець, д-р.екон.наук, проф.	 _____ (підпис)	І.В. Шкрабак (розділ 2,3)
Виконавець, канд.екон.наук, доцент	 _____ (підпис)	К.Є. Мойсеєнко (розділ 2)
Виконавець, канд.екон.наук, доцент	 _____ (підпис)	В.В. Ровенська (розділ 3)
Виконавець, канд.екон.наук, доцент	 _____ (підпис)	І.І. Смірнова (розділ 3)
Виконавець, канд.екон.наук	 _____ (підпис)	Н.В. Торопченко (висновки)
Виконавець, канд.наук з держ. упр., доцент	 _____ (підпис)	А.С. Кумачова (висновки)

РЕФЕРАТ

ЗВІТ про НДР: 22 с., 14 джерел.

Ключові слова: БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМПАНІЇ, СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНІ КОМПАНІЇ, АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ГНУЧКІ НАВИЧКИ, SOFT SKILLS, PERFORMACE MANAGEMENT.

Об'єкт дослідження — формування шляхів трансформації адміністративно-управлінської діяльності на підґрунті ідеологем PerformaceManagement та напрямів удосконалення її інформаційно-аналітичного забезпечення.

Мета роботи — теоретичне обґрунтування та розробка пропозицій щодо реалізації технологій трансформації бізнес-процесів компаній гірничо-металургійного комплексу на основі концепції PerformaceManagement.

Методи дослідження — аналіз літературних даних, абстрактно-логічний метод, узагальнення, структурна декомпозиція, системний підхід, порівняльний економічний та інституційний аналіз, економіко-математичне моделювання, статистичне зведення та групування.

Результати та їх новизна – поглиблення теоретичних положень щодо технологій трансформації бізнес-процесів компанії на основі концепції Performace Management.

Досліджено фактори та підходи до розвитку гнучких навичок («Soft Skills») та створення мотиваційних інструментів для підвищення рівня операційної результативності персонал.

Досліджено нові методи управління ефективністю компанії, з метою її адаптації в умовах впровадження сучасних технологій в бізнес-процеси компанії.

Обґрунтовано використання концепції Performace Management, як цілосного, процесо-орієнтованого підходу до прийняття управлінських рішень, що направлені на підвищення спроможності компанії оцінювати свій стан та управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях.

Інформація щодо впровадження – в навчальному процесі при викладанні спеціальних дисциплін.

Рекомендації щодо використання - комплексне теоретичне обґрунтування організаційно-економічних засад трансформації бізнес-процесів на основі концепції Performace Management та формування прикладних аспектів трансформації бізнес-процесів гірничо-металургійних компаній на засадах Performace Management можуть бути застосовані у навчальному процесі та науково-дослідних роботах.

Сфера застосування: гірничо-металургійний комплекс.

Економічна та соціально-економічна ефективність роботи: науково-практичні рекомендації щодо шляхів трансформації бізнес-процесів в гірничо-металургійному комплексі на засадах циркулярної економіки.

Значимість роботи: отримані результати дозволять формувати шляхи трансформації адміністративно-управлінської діяльності на підґрунті ідеологем Performance Management та напрямів удосконалення її інформаційно-аналітичного забезпечення.

Умови одержання ЗВІТУ: за договором.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 АНАЛІЗ СТАНУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ, ЇЇ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ	8
2 ЗАВДАННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ПРІОРИТЕТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ МІСТ	13
3 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ГНУЧКИХ НАВИЧОК «SOFT SKILLS».....	16
ВИСНОВКИ	20
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	21

ВСТУП

Сучасна теорія і практика управління компанією вимагає кардинальних змін та трансформації, що обумовлено глобалізаційними процесами світової економіки, посиленням конкуренції тощо. Така необхідність появи нових підходів до управління викликана змінами у самих компаніях. Дедалі, для ефективної роботи компанії, набувають великого значення використання інновацій та інтелектуального продукту в цілому. Також це пов'язано із жорсткою конкуренцією і це призводить до пошуку нових методів управління. Концепція Performance Management є відносно новою, але її підхід до прийняття управлінських рішень, що спрямований на підвищення спроможності компаній є актуальним, тому що для власників компаній, підприємств, споживачів та постачальників та ін. підрахунок рівня економічної ефективності функціонування є важливим завданням. Також, не можна оминути екологічний аспект: сьогодні є дуже гострим питання високого рівня техногенного навантаження та забрудненості довкілля і цей факт визначає пріоритетність збільшення екологічної безпеки навколишнього середовища.

Таким чином, сучасна парадигма управлінської діяльності акцентує увагу на пріоритетах управління ефективністю (Performance Management), в рамках якої напрями, стратегії та технології керування компанією визначаються як інструменти підтримання траєкторії досягнення певних вартісних цілей, для чого необхідно будувати операційні моделі реалізації бізнес-процесів, що ґрунтуються на вартісних орієнтирах, принципах операційної гнучкості, надійності та заощадливості, використовують потенціал новітніх технологій, ефекти інтеграції технологічних та управлінських рішень в усіх сферах діяльності компанії. Тобто керування соціальними відносинами та розвиток гнучких навичок в управлінні, розробка широкого кола мотиваційних інструментів забезпечує операційну гнучкість та результативність персоналу. В той же час, механізми

циркулярної економіки дозволяють забезпечити реалізацію ідей заощадливого виробництва та оптимізацію витрат компанії.

Виходячи з вищенаведеного, можна побачити доцільність даного дослідження, що являє собою сукупність певних факторів та підходів до розвитку гнучких навичок («Soft Skills») та створення мотиваційних інструментів, підвищення рівня операційної результативності персоналу, вивчення форми та тенденції інноваційно-інвестиційного забезпечення трансформації бізнес-процесів компанії, дослідження механізмів і пропозицій шляхів трансформації бізнес-процесів в гірничо-металургійному комплексі на засадах циркулярної економіки.

1. АНАЛІЗ СТАНУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ, ЇЇ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ.

Метою цієї частини дослідження було визначення сучасного стану та аналіз циркулярної економіки в Україні та визначення умов її фінансування. Було досліджено, що в Україні фактично не налагоджено систему комплексної переробки промислових відходів з подальшим використанням отриманої сировини в різних галузях економіки. У той же час, найрозвиненіші країни сьогодні успішно впроваджують циркулярну економіку. Тому, сьогодні вирішуються дві проблеми: у разі зменшується шкідливий вплив токсичного сміття на навколишнє середовище і завдяки використанню продуктів переробки досягається чималий економічний ефект.

Впровадження принципів циркулярної економіки — це еволюційний процес, до якого мають бути залучені різні стейкхолдери: держава в особі уряду, представники бізнесу та громадянське суспільство.

Визначено, що суть циркулярної економіки полягає в тому, що цінність мають не лише продукти, а й матеріали, з яких вони виготовлені. Відповідно, ідея поєднує два цикли виробництва та споживання, подібно до біологічних систем. Перший — для «біологічних» ресурсів, тобто тих, що можуть розкладатися живими організмами. Другий — для "технічних", непридатних для розкладання [1].

Також, економіка замкнутого циклу (чи циркулярна) змінюється традиційною лінійною концепцією економіки. У лінійній моделі продукти виробляють, використовують та утилізують (take-make-dispose). А циркулярний підхід заснований на принципі трьох "R" [2]:

- Reduce: скорочують використання ресурсів та віддають пріоритет поновлюваним матеріалам;

- Reuse: максимально ефективно використовують продукти;

- Recycle: відновлюють побічні продукти та відходи для подальшого використання в економіці [2].

Саме тому, шлях до циркулярної економіки вже почали багато країн світу. Так, у Європейському Союзі прийнято План дій із циркулярної економіки. А в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС наша країна взяла зобов'язання щодо гармонізації національного законодавства з європейським.

Визначено, що сприяло цьому у 2017 році прийняття Національної стратегії управління відходами, яка передбачає, зокрема, запровадження принципів циркулярної економіки [2]. Таким чином, у циркулярній моделі використані матеріали та відходи знову стають сировиною для економіки. Це вирішує проблеми дефіциту природних ресурсів, високих цін на сировину та знижує залежність від матеріалів, що імпортуються. Цей факт став особливо актуальним в епоху пандемії 2020-20221 та закритих кордонів. Традиційні ланцюжки постачань опинилися під загрозою і для багатьох підприємців це стало серйозним випробуванням чи навіть причиною зупинки. Досліджено, що стратегії циркулярної економіки можуть допомогти уникнути негативного впливу ізоляції, оскільки в рамках цієї концепції ланцюжки поставок та канали збуту часто географічно ближчі до місця виробництва.

Насправді перехід до циркулярної економіки тривалий і трудомісткий процес. За даними звіту The Circularity Gap, який щорічно презентують на Всесвітньому економічному форумі у Давосі, лише 9% матеріалів у світовій економіці використовується повторно [3]. Однак, багато підприємців все ж таки включилися в трансформацію економічної моделі. При переході до циркулярної моделі економіки скорочуються не тільки витрати на сировину, але з'являються нові ринки збуту, покращується діалог з покупцями, підвищується їхня лояльність, розробляються нові продукти, створюється конкурентна бізнес-модель, покращується репутація бренду, компанія готується до викликів, які принесуть їй тенденції майбутнього.

Більш того, в рамках економіки замкнутого циклу пропонується чимало бізнес-моделей для підприємств та організацій:

- виробництво продуктів з біо- або відновлюваних матеріалів;
- використання біо-або відновлюваних матеріалів замість невідновлюваних ресурсів;
- повторне використання продуктів після закінчення терміну експлуатації для створення нових продуктів;
- розвиток моделі «продукт як послуга» (наприклад, райдшерінг - спільні поїздки в авто)
- пропозиція клієнтам продуктів на основі передплати або оплати за час використання замість придбання (наприклад, оренда кавомашини, одягу, фільтрів для води або навіть настільних ігор) та ін [3].

Щодо особливостей фінансування циркулярної економіки, незважаючи на те, що основні елементи системи фінансування циркулярних проектів (джерела надходження коштів, механізми їх акумуляції, контролю та повернення) базуються на єдиних принципах з інвестиційними проектами, застосовувані методики та критерії оцінки ефективності інвестицій не повною мірою враховують їхню специфіку.

Немає єдиної думки щодо того, яким має бути алгоритм віднесення активу до категорії «циркулярного», як повинен оцінюватися соціально-економічний та екологічний ефект та ін. Саме тому, низка фінансових організацій розробила методичні рекомендації щодо фінансування циркулярної економіки [4], в рамках яких виділено такі підходи віднесення проектів до циркулярних:

- проекти в галузі ресурсоефективності відносяться до циркулярних лише у випадку, якщо ресурсоефективність досягається за рахунок переходу до замкнутого циклу рухомого матеріалу. Заходи щодо заміни устаткування більш ресурсоефективне, але що зберігає лінійний характер матеріалоруку, не вважаються тими, що стосуються циркулярної економіки;
- проекти з використання біомаси та біопалива можуть бути класифіковані як циркулярні за наступних умов: якщо вони є частиною

більшого ланцюжка створення вартості та передбачають укорочення матеріального циклу у разі, коли біомаса виникає зі сталого існуючого, відновлюваного джерела та є неутилізованою та безпечною;

- проекти соціального характеру, а також відновлення палива із окремо зібраних відходів можуть розглядатися як циркулярні;

- проекти, пов'язані з покращенням використання полігонів для відходів, а також спалюванням відходів, не вважаються циркулярними, а належать до традиційної економіки;

- проекти відновлюваної енергетики, наприклад, засновані використання енергії сонця, вітру, води, є циркулярними [4].

Проекти циркулярної економіки можуть бути об'єднані у три групи, кожна з яких має особливості фінансування.

Державна підтримка циркулярної економіки відіграє визначальну роль у створенні системи довгострокового фінансування циркулярних проектів, яка може бути реалізована, зокрема, за допомогою спеціальних державних фінансових інститутів.

Так, наприклад, Європейський інвестиційний банк, поєднуючи зусилля з Європейською комісією, є основним партнером для інвестицій у проекти циркулярної економіки ЄС, забезпечуючи фінансування та надаючи консультації [5]. Європейський інвестиційний банк має низку фінансових продуктів та інструментів, які добре адаптовані для підтримки переходу до циркулярної економіки, варіюючи залежно від масштабу проекту, зрілості, типу організатора, положення у ланцюжку створення вартості тощо. Для більш традиційних та великомасштабних проектів циркулярної економіки, Європейський інвестиційний банк пропонує середньострокові та довгострокові прямі кредити з фіксованими або змінними відсотковими ставками з мінімальним розміром понад 10 млн. євро; для невеликих - непрямі через кредитні лінії місцевим банкам та іншим посередникам. Банк вже включив поняття екологічного та соціального ефектів у свої оцінки та розуміє довгострокові переваги розвитку у напрямі циркулярної економіки та

застосування інноваційних циркулярних бізнес-моделей. З огляду на характеристики та профілі ризиків багатьох типів циркулярних проектів Банк запускає тематичні операції. Одним із недавніх прикладів є тематична інвестиційна платформа Circular Bioeconomy, ініційована та координувана EIB Innovation Finance Advisory [5].

Виходячи з вищенаведеного та порушуючи питання циркулярної економіки в Україні, перш за все йдеться про покращення екологічної ситуації в країні та поступове скорочення кількості звалищ. Нині в Україні утворюються щорічно мільйони тон побутових відходів, сортується лише мізерний відсоток від цієї суми. А щодо пластикового сміття, його можна знайти всюди: на землі, у морі і навіть глибоко на дні океану. Забруднення планети відходами пластику перетворюється на справжню екологічну катастрофу.

Новий підхід у перспективі дозволить і зменшити отруйну дію на природу, і покращити здоров'я українців, і зробити Україну туристично привабливішою. Звичайно ж, йдеться і про енергетичну безпеку країни, якщо національні виробники самостійно отримуватимуть «чисту» енергію з відновлюваних ресурсів та органічних відходів, починаючи від біогазу до «зеленого» водню.

Обґрунтована необхідність єдиної державної програми стимулювання переходу на принципи циркулярної економіки, низьковуглецевого розвитку та повторного використання відходів. Для цього також необхідно розробити та прийняти низку нормативно-правових актів, які стимулюватимуть дані напрямки. Водночас деякі українські компанії вже показують практичний приклад циркулярної економіки у своїй діяльності [6].

2. ЗАВДАННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ПРІОРИТЕТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ МІСТ

У цьому розділі об'єктом дослідження були українські промислові міста, що характеризуються високим рівнем техногенного навантаження та забрудненістю території, що зумовлює пріоритетність зміцнення екологічної безпеки порівняно з двома іншими складовими сталого розвитку забезпеченням соціального консенсусу та раціонального використання місцевих ресурсів. Виявлено, що зміцнення екологічної безпеки актуалізує дослідження процесів впровадження елементів циркулярної економіки виробництво та відновлення міських територій, зайнятих промисловими відходами, тобто розв'язання задачі «рециклінг-ревіталізація» у промисловому місті.

Спираючись на проведений аналіз та розглянутий досвід промислових міст світу у питаннях вирішення завдань рециклінгу промислових відходів та екологічної ревіталізації територій, було констатоване, що під час розробки проектів доцільно враховувати як можливості взаємодії підприємств містоутворюючого, містообслуговуючого та містобудівного сектору на принципах промислового симбіозу, так і наявність та можливості розширення повноважень в екологічній сфері органів місцевого самоврядування.

Слід наголосити, що управлінські рішення повинні відповідати таким вимогам, як: відповідність чинному законодавству та положенням статутних документів підприємства; наявність у тексті рішення чіткої цільової спрямованості та адресності; відповідність форми змісту; неприпустимість протиріч самому собі чи раніше прийнятому рішенню; облік можливості технічної, економічної та організаційної здійсненності рішення; наявність параметрів зовнішнього та внутрішнього контролю виконуваного рішення; оцінка ризику виникнення негативних наслідків прийнятого рішення за його реалізації [7].

Отже, було відзначено, що промислові міста мають особливості, які необхідно враховувати під час виборів пріоритетів їхнього сталого розвитку. Ці особливості пов'язані з високим техногенним навантаженням, що негативно впливає на навколишнє середовище та генерацією промислових відходів. Саме тому зміцнення екологічної безпеки виступає пріоритетом порівняно з економічними та соціальними складовими сталого розвитку та передбачає вирішення завдання «рециклінг-ревіталізація», пов'язаного з використанням елементів циркулярної економіки для управління промисловими відходами та відновленням міських територій, зайнятих відвалами цих відходів.

За результатами аналізу екологічної ситуації, що склалася в українських промислових містах, та оцінки можливості використання світового досвіду рециклінгу відходів та ревіталізації територій у стійко розвинених містах, сформульовано методичні підходи та запропоновано інструменти, що дозволяють формувати організаційні та економічні рішення задачі «рециклінг-ревіталізація». При цьому враховується, що в управлінні промисловими відходами на принципах циркулярності є три альтернативи: переробка і використання на території міста; реалізація соціальних проектів міжмуніципального та міжрегіонального співробітництва; продаж всередині країни чи за кордон. Якщо реалізувати зазначені альтернативи не вдається, то промислові відходи потрапляють у відвали та згодом потрібна екологічна ревіталізація території. При цьому вартість екологічної ревіталізації території, зайнятої промисловими відходами, може бути вищою за вартість обладнання для рециклінгу відходів. При розробці програм та проектів з управління промисловими необхідно враховувати цю суперечність.

Об'єктивна необхідність розв'язання задачі «рециклінг-ревіталізація» зумовлена як складною екологічною ситуацією у промислових містах України, так і можливостями, пов'язаними з формуванням індустріальних та екоіндустріальних парків, використанням принципів промислового симбіозу та промислової екології в управлінні промисловими відходами. Досвід

промислових міст Європи та США свідчить про необхідність скоординованих дій підприємств міської економіки на засадах промислового симбіозу як умови забезпечення циркулярності виробництва та провідної ролі органів місцевого самоврядування як організатора процесу ревіталізації території в екологічному аспекті.

Організаційні рішення задачі «рециклінг-ревіталізація» полягають у забезпеченні узгодженості дій учасників проекту – підприємств містоутворюючого, містообслуговуючого та містобудівного сектору при виборі альтернативи «переробка та використання промислових відходів території міста». Економічні рішення пов'язані з використанням трьох матричних моделей (матриця розподілу ресурсів, матриця оцінки впливу факторів на інтегральний показник ефективності, матриця відповідності типу управління рівнем невизначеності прийнятих рішень), а також механізм ресурсо-комунікаційної взаємодії для організації виробництва та господарювання. Альтернатива, пов'язана з реалізацією соціальних проектів міжмуниципального та міжрегіонального співробітництва, передбачає використання механізмів публічно-приватного партнерства та корпоративної соціальної відповідальності з боку містоутворюючих підприємств. Альтернатива, пов'язана з продажем промислових відходів усередині країни або за кордон» передбачає проведення маркетингових досліджень та формування схем транспортних маршрутів. Детальна розробка зазначених альтернатив передбачає наявність відповідного інституційного та логістичного забезпечення, що має стати предметом подальших досліджень [8].

3. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ГНУЧКИХ НАВИЧОК «SOFT SKILLS»

У даному розділі були досліджені та визначені основні джерела та причини виникнення організаційних конфліктів, а також розглянуто основні технології регулювання конфліктів. Виявлено, що у сучасних умовах господарювання практика підприємництва доводить, що в умовах розвитку їхньої діяльності особливе місце в будь-якому колективі займає конфлікт. Це пов'язано з тим, що конфлікт є безпосереднім складником будь-якого підприємства, тому детальне вивчення сучасних закономірностей формування організаційних конфліктів, способів їх ліквідації та боротьби з їх наслідками є необхідністю для вітчизняних підприємств. При цьому найважливішим результатом ефективного управління конфліктами на підприємстві є формування механізму завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації існуючих конфліктів.

Визначені та обґрунтовані основні джерела виникнення конфліктів на промислових підприємствах можна відзначити:

1. Ситуації, які передбачають постановку завдань одному підлеглому багатьма керівниками. Відповідно, конфліктна ситуація виникає через те, що перед співробітником виникає необхідність вибору черговості (пріоритетності) виконання поставлених завдань, які часто необхідно виконувати швидко і практично в одні й ті ж самі терміни.

2. Ситуації, які мають назву «порочні зв'язки». Вони зумовлюють відсутність чіткого розподілу посадових інструкцій усередині колективу, а також містять відповідальність за неякісне виконання або навіть ігнорування покладених на працівників завдань. Відповідно, конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається притискання інтересів працівника.

3. Ситуації, які передбачають наявність більше семи-восьми осіб підлеглих. Відомо, що чим більше колектив працівників, тим важче їм

управляти. Відповідно, конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається певний поділ на групи всередині цього колективу, які або сприяють поліпшенню системи управління, або, навпаки, її руйнують.

Серед чинників, які впливають на формування психологічного клімату сучасних колективів, виділено наступні:

1. Чинники макросередовища. Одним із найбільш актуальних чинників є суспільно-економічна формація, в умовах якої здійснюється життя суспільства у цілому і функціонування виробничих та інших державних структур. Підприємства, які управляють певними галузями діяльності робітників (виробничими, правоохоронними, економічними тощо), згідно з вимогами усього суспільства, здійснюється певний управлінський вплив на соціально-психологічний клімат робочих груп. До чинників макросередовища відносяться також адміністративна діяльність, діяльність органів самоврядування, громадських організацій тощо.

2. Чинники мікросередовища. До них належать матеріальне та моральне заохочення особистості як члена трудового колективу. Це мікросередовище являє собою поле безпосереднього функціонування конкретного колективу як єдиного механізму.

Виявлено також, що сьогодні на промислових підприємствах переважають такі проблеми врегулювання конфліктів: небажання здійснення кооперації співробітників та пасивність у відстоюванні своїх прав; перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших членів колективу. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує у ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін співпадають; якщо між партнерами є статусна рівновага; здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін учасників конфлікту. На низькому рівні визначається прагнення прийняття рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує у ситуаціях, якщо ці сторони мають однаковий

вплив та повноваження, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і робітника задовольняє теперішнє становище; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економічний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною (стиль компромісу). Діагностика та управління конфліктами на вітчизняних підприємствах повинні стати основою ефективного функціонування підприємства завдяки створенню сприятливого клімату в колективі, де кожен буде комфортно почуватися та працювати на максимальний результат.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку полягають в умовах ринкових відносин важливим регулюючим чинником економічного зростання підприємства є колектив, а саме його працездатність і продуктивність. Система менеджменту сучасного підприємства може існувати у двох іпостасях: з одного боку, породжуючи конфлікти, а з іншого – виступаючи інструментом їх розв'язання. У процесі управління конфліктами обов'язково слід з'ясувати джерела його виникнення, ключові чинники та окреслити шляхи вирішення. Керівникам необхідно підтримувати конфлікт на оптимальному рівні, на якому він позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства, та оперативно попереджати негативний вплив конфліктів на трудову поведінку працівників. У виникненні конфліктів велике значення мають такі їхні ознаки, як напруженість, амбіційність, емоційність тощо. При цьому керівники багатьох промислових підприємств задоволення власних амбіцій ставлять вище за корпоративні цілі, оскільки керівник є найманим працівником і, уклавши угоду з підприємством, зобов'язаний виконувати поставлені цілі та завдання, тому важливо чітко відокремлювати все, що не стосується конфліктної ситуації. Вибір способу розв'язання конфлікту залежатиме від позиції сторони конфлікту відносно опонента, яка може бути нейтральною (конструктивною), активною (жорсткою), дипломатичною (м'якою). Різноманітність способів залежно від чинників конфліктної ситуації дасть

можливість керівникам промислового підприємства знизити рівень або запобігти дисфункціональним наслідкам дії управлінських конфліктів [9].

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтована та доведена доцільність покращення екологічної ситуації в країні та поступове скорочення кількості звалищ. Виявлено, що новий підхід до циркулярної економіки у перспективі дозволить і зменшити отруйну дію на природу, і покращити здоров'я українців, і зробити Україну туристично привабливішою.

2. Обґрунтовано об'єктивну необхідність та можливість вирішення завдання «рециклінг-ревіталізація» українськими промисловими містами на основі розробки та реалізації програм та проєктів, а також формування екоіндустріальних парків.

3. Проаналізовано досвід промислових міст Європи та США запровадження елементів циркулярної економіки та екологічної ревіталізації територій, включаючи промисловий симбіоз та повноваження в екологічній сфері органів місцевого самоврядування.

4. Представлено організаційні та економічні рішення задачі «рециклінг-ревіталізація».

5. Виявлено, що конфлікт виступає необхідною формою взаємодії між його учасниками й є засобом вирішення ключових проблем. З'ясовано, також, неоднозначність впливу конфлікту на мотивацію працівників та систему соціально-трудова відносин на підприємстві.

6. Визначено способи врегулювання управлінських конфліктів на промисловому підприємстві. Доведено, що сьогодні на промислових підприємствах переважають такі проблеми врегулювання конфліктів: відсутність бажання до кооперації; перенесення відповідальності за рішення проблеми на інших працівників

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Горбаль, Н. І., Ломага, Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”. 2022. № 1 (9), С. 9–22. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2022.01.009>.
2. Circularity Capital LLP. Circularity Capital closed debut fund at £60m hard-cap, Edinburgh, 2019. URL: <https://circularitycapital.com/news/2019/1/8/circularity-capital-closes-debut-fund-at-60-million-hard-cap>
3. The Circularity Gap report is launched by Circle Economy during the World Economic Forum annual meeting 2019 in Davos, Switzerland
4. Circle Economy Finance Guidelines, 2018. URL: <file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/Circular%20Economy%20Finance%20Guidelines.pdf>
5. Acsinte, S., Verbeek, A. Access-to-finance conditions for Projects supporting Circular, 2015.
6. Ragulina N. V. CIRCULAR ECONOMY IN UKRAINE AND PECULIARITIES OF ITS FINANCING. The 10th International scientific and practical conference “Results of modern scientific research and development” (December 12-14, 2021) Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2021. 784 p. Pp. 633-639. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/RESULTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-AND-DEVELOPMENT-12-14.12.21.pdf>
7. Мельникова М.В. Виробничо-господарські комплекси у здійсненні структурних змін в економіці [Текст] / М. В. Мельникова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – №4, Т.2. – С. 147-150.

8. Melnykova Maryna, Boychenko Nikolay, Ragulina Nadiia, Kocheshkova Iryna. The task of "recycling-revitalization" as a priority of sustainable development of Ukrainian industrial cities. *EJSD*, Vol. 11, N1, February 2022. URL: [The Task of "recycling-revitalization" as a Priority of Sustainable Development of Ukrainian Industrial Cities | European Journal of Sustainable Development \(ecsdev.org\)](https://www.ecsdev.org/journal/ejrd/article/view/1111)

9. Ровенська В.В. Упровадження сучасних підходів та методів управління конфліктами на промисловому підприємстві, *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск № 5 (28), С. 110-116. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-18>

10. Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 168 с.

11. Козер, Льюїс. Функції соціального конфлікту // *Anthology for the Lazy*. 24 березня 2020. URL: <https://anthologyforthelazy.webnode.com.ua/lyujis-kozer-funksiji-sotsialnogo-konfliktu/>.

12. Краснова Н.П. Причини конфліктів у діловому спілкуванні. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 18–26.

13. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua>

14. Рекова Н.Ю. Рагуліна Н.В. Еколого-економічний аналіз як елемент системи управління операційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6742>