



**Universitatea Tehnică a Moldovei**

# **EVALUAREA ȘI SOLUȚIONAREA CONFLICTELOR ÎN ÎNTREPRINDERE**

**Masterand: Șaripova Victoria**

**Coordonator:  
conf. univ., dr., Negritu Ghenadie**

**Chișinău, 2024**

**MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA**

**Universitatea Tehnică a Moldovei**

**Programul de master „Administrarea afacerilor în sectorul agroalimentar” 120cr**

**Admis la susținere**

**Șef DEM: conf.univ.,dr. Țurcan Rina**

\_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ **2024**

## **Evaluarea și soluționarea conflictelor în întreprindere**

**Teză de master**

**Masterand:** \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )

**Coordonator:** \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )

**Chișinău - 2024**

## ADNOTARE (în limba română)

**Șaripova Victoria. „Titlul: EVALUAREA ȘI SOLUȚIONAREA CONFLICTELOR ÎN ÎNTREPRINDERE” (în baza datelor GT Voinescu Ion, r-ul Ocnița).**

**Teză de master la specializarea – 041.MP. Administrarea afacerilor în sectorul agroalimentar**

**Structura lucrării.** Lucrarea constă din introducere, trei capitole, concluzii și propuneri, surse bibliografice. Volumul tezei este expus pe 85 de pagini. Lucrarea conține figuri, tabele și anexe.

**Cuvinte cheie:** management, manager, conflict, decizie, eficiența, analiza, întreprindere.

**Scopul și obiectivele proiectului:** este analiza situațiilor conflictuale în cadrul conducerii GT „Voinescu Ion” și dezvoltarea unui set de strategii pentru îmbunătățirea managementului conflictelor în activitatea economică a întreprinderii. Proiectul își propune să atingă următoarele obiective principale: să exploreze fundamentele teoretice ale conflictelor organizaționale și soluționarea lor, folosind surse din literatura științifică și metodologică relevantă pentru domeniul de studiu, să efectueze o analiză a situației economico-financiare a întreprinderii pentru a identifica factorii care pot contribui la conflict, să caracterizeze activitățile întreprinderii și să analizeze practicile curente de gestionare a conflictelor, să analizeze problemele specifice legate de conducerea conflictelor și să propună măsuri pentru optimizarea gestionării conflictelor în cadrul GT „Voinescu Ion”.

**Supportul teoretico-metodologic și științific al lucrării.** Pentru a realiza o investigație exhaustivă a temei abordate și pentru a atinge obiectivele stabilite, cercetarea s-a bazat pe un spectru diversificat de metode. Aceste metode includ analize economice, aplicate pentru studiul fenomenelor economice, metode sociologice utilizate în explorarea aspectelor sociale, și metode sistematice pentru evaluarea structurilor complexe. În plus, au fost adoptate metode statistice pentru procesarea datelor empirice, metode de analiză și sinteză pentru deconstrucția și reconstrucția informațiilor, metode comparative pentru identificarea diferențelor și asemănarilor, și metode cantitative pentru cuantificarea variabilelor.

**Importanța teoretică și valoarea aplicativă a proiectului:** Implementarea practicilor și metodologiilor propuse în această lucrare va facilita întreprinderilor adoptarea unor decizii mai bine informate și eficiente. Aceasta ar putea contribui la optimizarea proceselor operaționale și la formularea unor strategii adecvate pentru realizarea obiectivelor organizaționale.

**Rezultatele cercetării:** O gestionare eficientă a conflictelor este crucială pentru echilibrarea eficienței organizaționale cu bunăstarea individuală. Managerii eficienți trebuie să abordeze conflictele constructiv, promovând comunicarea deschisă și negocierile pentru a identifica soluții mutual satisfăcătoare. Înțelegerea cauzelor conflictelor este esențială pentru implementarea de măsuri care să valorifice efectele pozitive și să minimizeze impactul negativ. Fiind influențați de tradiții, valori și credințe, indivizii sunt sensibili la factori emoționali și pot răspunde în consecință, motiv pentru care abordarea conflictelor necesită o înțelegere profundă a dinamicii umane..

## **АННОТАЦИЯ (на русском языке)**

**Виктория Шарипова. «ОЦЕНКА И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯ» (на основе ГЦ "Войнеску Йон", Окницкого района).**

**Магистерская диссертация по специальности – 041.МП. Бизнес-администрирование в агропродовольственном секторе.**

**Структура работы.** Работа состоит из введения, трех глав, общих выводов и библиографические источники. Объем дипломной составляет 85 страниц. В работе присутствуют рисунки, таблицы и приложения.

**Ключевые слова:** менеджер, конфликт, решение, эффективность, анализ, предприятие.

**Цель и задачи проекта:** это анализ конфликтных ситуаций внутри руководства ГЦ «Войнеску Йон» и разработка комплекса стратегий по совершенствованию управления конфликтами в хозяйственной деятельности предприятия. Проект направлен на достижение следующих основных целей: изучить теоретические основы организационных конфликтов и их разрешения, используя источники научно-методической литературы, соответствующей области исследования, провести анализ экономико-финансового положения предприятие с целью выявления факторов, которые могут способствовать конфликту, охарактеризовать деятельность компании и проанализировать текущую практику управления конфликтами, проанализировать конкретные вопросы, связанные с управлением конфликтами, и предложить меры по оптимизации управления конфликтами в рамках ГЦ «Войнеску Йон».

**Теоретико-методологическое и научное обеспечение работы.** Для проведения исчерпывающего исследования рассматриваемой темы и достижения поставленных целей исследование основывалось на разнообразном спектре методов. К этим методам относятся экономический анализ, применяемый к изучению экономических явлений, социологические методы, используемые при исследовании социальных аспектов, и систематические методы оценки сложных структур. Кроме того, были приняты статистические методы для обработки эмпирических данных, методы анализа и синтеза для деконструкции и реконструкции информации, сравнительные методы для выявления различий и сходств и количественные методы для количественной оценки переменных.

**Теоретическая значимость и прикладная ценность проекта:** Внедрение практик и методологий, рекомендованных в диссертации, поможет бизнесу принимать более обоснованные и эффективные решения. Это может привести к оптимизации операционных процессов и выявлению лучших стратегий для достижения организационных целей. Реализация практик и методологий, предложенных в данной работе, поможет предприятиям принимать более обоснованные и эффективные решения.

**Результаты исследований** Результаты исследований могут существенно способствовать оптимизации процесса принятия решений, обеспечивая эмпирическую основу для обоснования стратегических решений. Предоставляя строгие аналитические данные, они облегчают объективную оценку доступных вариантов, предвидение тенденций и прогнозирование влияния решений на эффективность работы организации. Эффективное управление конфликтами имеет решающее значение для баланса организационной эффективности и индивидуального благополучия.

## ANNOTATION (in english)

### Victoria Șaripova. EVALUATION AND RESOLUTION OF CONFLICTS IN BUSINESS" (based on the data GT Voinescu Ion, Ocnița district).

Master's thesis in specialization – 041.MP. Business administration in the agri-food sector.

**The structure of the work.** The work consists of introduction, three chapters, conclusions and proposals, bibliographic sources. The volume of the thesis is presented on 85 pages. The paper contains figures, tables and appendices.

**Keywords:** management, manager, conflict, decision, efficiency, analysis, enterprise.

**The purpose and objectives of the project:** it is the analysis of conflict situations within the management of GT "Voinescu Ion" and the development of a set of strategies to improve the management of conflicts in the economic activity of the enterprise. The project aims to achieve the following main objectives: to explore the theoretical foundations of organizational conflicts and their resolution, using sources from the scientific and methodological literature relevant to the field of study, to carry out an analysis of the economic-financial situation of the enterprise in order to identify the factors that can contribute to the conflict, characterize the company's activities and analyze current conflict management practices, analyze specific issues related to conflict management and propose measures to optimize conflict management within GT "Voinescu Ion".

**The theoretical-methodological and scientific support of the work.** In order to carry out an exhaustive investigation of the addressed theme and to achieve the set objectives, the research was based on a diversified spectrum of methods. These methods include economic analysis, applied to the study of economic phenomena, sociological methods used in the exploration of social aspects, and systematic methods for evaluating complex structures. In addition, statistical methods were adopted to process empirical data, analysis and synthesis methods to deconstruct and reconstruct information, comparative methods to identify differences and similarities, and quantitative methods to quantify variables.

**The theoretical importance and applied value of the project:** The implementation of the practices and methodologies proposed in this work will facilitate enterprises to adopt more informed and efficient decisions. This could contribute to the optimization of operational processes and the formulation of appropriate strategies for the achievement of organizational objectives.

**The results of the research:** Effective conflict management is crucial to balancing organizational effectiveness with individual well-being. Effective managers must approach conflict constructively, promoting open communication and negotiation to identify mutually satisfactory solutions. Understanding the causes of conflicts is essential for the implementation of measures that capitalize on the positive effects and minimize the negative impact. Being influenced by traditions, values and beliefs, individuals are sensitive to emotional factors and can respond accordingly, which is why dealing with conflicts requires a deep understanding of human dynamics.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ СОБСТВЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ</b>	3
<b>АННОТАЦИЯ</b>	5
<b>СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ</b>	9
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	10
<b>I. ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	12
1.1. Понятие, функции, виды и социальные предпосылки конфликта	12
1.2. Оценка уровня конфликтности в организации	23
1.3. Механизм разрешения организационного конфликта и его стадии	32
<b>II. ХАРАКТЕРИСТИКА ЭКОНОМИКО-ФИНАНСОВЫХ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ КРЕСТЬЯНСКОГО ХОЗЯЙСТВА ГЦ «ВОЙНЕСКУ ИОН»</b>	48
2.1. Описание природных и организационных условий ГЦ «Войнеску Ион»	48
2.2. Характеристика экономического развития ГЦ «Войнеску Ион»	50
<b>III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ГЦ «ВОЙНЕСКУ ИОН»</b>	65
3.1. Применение конструктивного общения в преодолении конфликтов	65
3.2. Разработка психологических приемов разрешения конфликта.	73
	55
<b>ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ</b>	80
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ</b>	85
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	

## ВВЕДЕНИЕ

**Значимость исследуемой проблемы.** В нынешней ситуации в Молдавии возникла очевидная потребность в глубоких и практических знаниях о природе, тенденциях развития и методах предотвращения конфликтов. Разработка данной проблематики может внести вклад в преодоление тех препятствий, которые возникли на фоне необходимости регулирования конфликтов в рамках организационной сферы.

Конфликты в структурах часто играют ключевую роль в определении эффективности их работы. Возникновение серьезных препятствий на пути реализации целей и достижения стратегических задач организации является значительным. Нарушение гармонии в отношениях внутри групповой работы из-за разрушительного межличностного конфликта в команде несомненно приводит к снижению производительности, увеличению неудовлетворенности среди сотрудников, высокой текучести кадров и другим отрицательным последствиям.

Ситуации конфликтов в организациях возникают довольно часто. Они могут быть острыми, напряженными, превращаться в жесткие формы общения, иногда происходят незаметно и тянутся долгое время или быстро улаживаются. Решение конфликта во многом зависит от умений руководителя. В любой социальной системе, будь то организация, предприятие или учреждение, конфликты обусловлены объективно и неизбежно, играя роль важного фактора развития. Современная жизнь является бесконечным источником конфликтов. Однако, для заинтересованного руководителя в организации существует множество способов и инструментов для их эффективного разрешения.

Задачей стоит предотвратить или максимально уменьшить отрицательные последствия конфликта, превратив его в инструмент позитивного разрешения возникающих вопросов. Опыт показывает, что управление конфликтами в организациях требует не только жизненного опыта, но и обширной системы теоретических и методических знаний, направленных на предотвращение подобного рода конфликтов. Ключевым элементом этой системы является оценка уровня конфликтности внутри организации и разработка методов ее разрешения.

Значимость исследования также подкрепляется тем фактом, что в нашей стране уровень осмысления конфликтов в организационной среде исследователями пока что не позволяет в полной мере находить решения, которые могли бы быть эффективно применены для анализа и управления организационными конфликтами с учетом их современных особенностей.

**Текущее состояние изучения проблемы.** Разработка методов оценки конфликтности в организациях и способов их разрешения относится к приоритетным направлениям работы ученых различных специализаций (А. Акопян, А. Бусыгин, Р. Дарендорф, Б. Дзасохова, М. Евневич, С. Иванова, А. Кибанов, Л. Коузер, А. Крылова, Л. Михайлова, О. Михайлова, Н. Самоукина, К. Смирнова, А. Сысоева, О. Третьякова, Н. Тюкавкин, Э. Уткин, Н. Цаплина и другие). Тем не менее, заметна недостаточная проработанность психологических аспектов и методик решения и предупреждения конфликтов в рамках организационной среды.

*Учитывая высокую практическую важность и актуальность изучаемой проблемы для современных условий деятельности организаций, а также ее недостаточную исследованность, была выбрана тема данного исследования.*

**Целью исследования** является оценка степени конфликтности в организации и разработка методик ее разрешения.

**Предмет исследования** охватывает сферу отношений, возникающих в ходе урегулирования организационного конфликта на предприятии ГЦ «Войнеску Ион».

**Задачи исследования включают:**

- Теоретическое изучение понятий, функций и разновидностей конфликтов.
- Анализ основных принципов конфликтного менеджмента, как системы методов и способов управления конфликтами.
- Определение основных стратегий и методик управления конфликтом.
- Исследование процесса управления организационным конфликтом на примере ГЦ «Войнеску Ион».
- Анализ финансово-хозяйственной деятельности ГЦ «Войнеску Ион».

Объект исследования - процесс выявления уровня конфликтности и методы его разрешения в ГЦ «Войнеску Ион»..

Для достижения целей исследования использовался комплексный подход, включающий общенаучные методы (теоретический анализ, систематизация, синтез) и специфические методы (наблюдение, интервью, анализ документации, экспертные оценки, тестирование).

**Практическая значимость** работы заключается в создании основ системы урегулирования конфликтов в организациях.

**Структура работы** включает введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Андреев, В.И. Деловая риторика - Практический курс делового общения и ораторского мастерства. М.: Народное образование, 1995.
2. Балаева, О., Предводителева, М., Решетникова, К. Конфликты в сервисных организациях: источники и пути решения. Маркетинг услуг. - 2010.
3. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент. 4-е изд. - М.: Дашков и К, 2010.
4. Васильева, Е.И. Институционализация социального конфликта: современный опыт США // Социальные конфликты экспертиза, прогнозирование, технология разрешения. Вып. 6. Под ред. С.В. Пронина. - М.: ИС и ИЭА РАН, 1994.
5. Зиновьев, В.Н. Менеджмент. 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2010.
6. Коузер, Л. Основы конфликтологии. 4-е изд. - СПб.: Питер, 2009.
7. Мильнер, Б.З. Теория организации –учебник. 5-е изд., М.: ИНФРА-М, 2008.
8. Пишо, П. Психологическое тестирование. П. Пишо. - СПб: "Питер", 2004.
9. Полухина, А.Н. Конфликты в организации и медиация. М:ЭКО, 2005.
10. Попов, Б. Формирование корпоративной культуры. Управление персоналом. - 2007.
11. Почекаева, И. Культура поведения в конфликте - как ее формировать: М: Воспитание школьников. 2009.
12. Рассадин, В. Управленческие кадры и их роль в формировании коллектива: Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008.
13. Ренард, А. Менеджер и конфликты: избегать нельзя участвовать: А. Ренард. Профессия - директор. 2010.
14. Решетникова, К.В. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами: Социологические исследования. 2008.
15. Решетникова, К.В. Организационная конфликтология: учеб. Пособие. Гос. ун-т Высш. школа экономики, Фак. менеджмента, Каф. упр. человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2009.
16. Самоукина, Н. Как конфликтовать правильно. Управление корпоративной культурой. - 2009.
17. Свирина, И. Управление персоналом организации как научная категория и практическая задача. Власть. 2006.
18. Синякова, М.Г. Управление конфликтом, или Как эффективно внедрить инновации. М: Народное образование. 2010.
19. Ghid privind argumentarea economică a activităților din agricultura Republicii Moldova (sector vegetal) A Stratan, A Zbancă, V Morei, A Litvin - Editura Bons Offices, Chișinău, 2009

20. Структура и развитие личности. Отв. ред. Глоточкин А.Д. - М.: Наука, 1986.
21. Стюарт, Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций: [пер. с англ. В. Ноздриной. - М.: Поколение, 2007
22. Стюгин, М.А. Планирование действий в конфликте на уровне функциональных структур. Информационные войны. 2009.
23. Тюкавкин, Н., Цапина, Н. Корпоративная культура и конфликты. Кадровый менеджмент. 2008.
24. Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. Управление персоналом: учеб. Пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К, 2009. –
25. М.И. Бухалков. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. Учеб. Пособие. М.: ИНФРА-М, 2009
26. Уткин, Э.А. Конфликтология. Теория и практика. Э.А. Уткин. - 4-е изд. - М., 2010.
27. Учадзе, С.С. Теоретико-методологические аспекты исследования управления конфликтами. С.С. Учадзе // Гуманизация образования. - 2009. - № 5. - С. 56-62.
28. Хлопова, Т. Восполнение кадров рабочих и молодых специалистов: проблемы и пути их решения: Т. Хлопова, Человек и труд. 2010.
29. Чайникова, Л.Н., Жалнина, Н.В. Управление персоналом как ключевым фактором, определяющим качество услуг организации. Гуманитарные науки. - 2008.
30. Ina Crețu, Ala Oberșt. Managementul Resurselor Umane. Note de curs. UTM/ FIEB/DEM. Chișinău: Tehnica-UTM, 2020.
31. OBERȘT Ala, CUCOȘ Stela, The importance of communication in managerial leadership, International Scientific Conference – European integration through the strengthening of education, research, innovations in eastern partnership countries, (First edition), Chisinau, Moldova State University, 16-17 May 2022
32. Чашина, О. Научная организация труда. О. Чашина. Управление персоналом. - 2007.
33. Чернявский, Н.А. Управление персоналом на крупных предприятиях как система, состоящая из подсистем-функций. М: Микроэкономика. 2008
34. Щербакова, О. Условия и методика развития конфликтологической культуры специалиста. Управление корпоративной культурой. 2009
35. Эберхард, Г. Фелау. Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать. Эберхард Г. Фелау. М.: Омега-Л, 2006.
36. Экономическая стратегия фирмы - учеб. пособие под ред. А.П. Градова. СПб.: Изд-во АО «СПб оркестр», 2008.
37. Ярмухамедов, Р.Ф. Управление персоналом, коллизии тактики предприятий и требований закона. Серия: Общественные науки. - 2006.