

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
19 травня 2025 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «**Конфлікт-менеджмент на підприємстві**»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Каптур Марина Сергіївна**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2025 року

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Оцінка рівня конфліктності на підприємстві	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	34
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	50

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасній системі менеджменту управління конфліктами відіграє ключову роль, оскільки здатність підприємства конструктивно вирішувати суперечності безпосередньо впливає на її стабільність, ефективність та конкурентні переваги. В умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі, зростаючої конкуренції та активної внутрішньої взаємодії між працівниками, конфлікти стають природною частиною діяльності будь-якої організації. Раціональне управління конфліктами сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищенню мотивації персоналу та мінімізації ризиків, що можуть негативно вплинути на виробничі процеси.

Конфлікти є неодмінною частиною будь-якого колективу і можуть виникати з різних причин, включаючи різні погляди, інтереси та підходи до роботи. Ефективний конфлікт-менеджмент допомагає вирішувати конфлікти конструктивно і мирно, зберігаючи робочу атмосферу та продуктивність колективу. Він також сприяє підвищенню комунікації, розвитку навичок вирішення проблем і сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому.

У контексті соціально-економічного розвитку та постійних змін як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, головною опорою будь-якої організації залишаються її людські ресурси. Основне завдання менеджменту підприємства полягає в гармонізації інтересів усіх управлінських рівнів шляхом раціонального використання потенціалу персоналу, з урахуванням його індивідуальних та професійних якостей. Проте у сфері соціально-трудових відносин нерідко виникає розбіжність між інтересами працівників і роботодавців, що може спричинити зростання деструктивних конфліктів у трудовому колективі.

Дослідженням проблем управління конфліктами присвячено роботи вітчизняних науковців: Ареф'євої О.В., Васильченко М. І., Дашко І. М.,

Дуткевича Т. В., Кондратьєвої С. В., Телегіної Д. М., Цимбал А. В., Шевчука О. А. та інших. Серед зарубіжних авторів, які займалися дослідженням проблем управління конфліктами, можна відзначити наступних: Бруннер До., Глазл Ф., Гоббс Т., Дарендорф Р., Дойч М., Дюркгейм Е., Козер Л., Колрісер Дж., Корнеліус Х., Мастенбрук У., Меклінг У., Молл Е., Мейо Е., Парсонс Т., Регнет Е., Скапердас С., Фейр Ш., Хедоурі Ф., Хіршлайфер Дж. та інші.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.) У межах означеної тематики обґрунтовувався конфлікт-менеджмент на підприємстві.

**Мета та завдання.** Метою є аналіз теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо конфлікт-менеджменту на підприємстві.

Для досягнення цієї мети передбачається виконання таких завдань:

- визначення теоретичних основ управління конфліктами;
- проведення організаційно-економічної оцінки діяльності підприємства;
- оцінка рівня конфліктності на підприємстві;
- пошук шляхів удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процес конфлікт-менеджменту на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні підходи, методичні основи та практичні аспекти конфлікт-менеджменту на підприємстві.

**Методи дослідження.** Дослідницький інструментарій ґрунтується на використанні методів системного аналізу, синтезу, а також якісного й кількісного підходів та статистичного аналізу. Крім того, в рамках

дослідження було застосовано інтерв'ювання, опитування, експертне оцінювання, анкетування, аналіз документів і матеріалів, а також спостереження та узагальнення отриманих даних.

**Інформаційну базу** кваліфікаційної роботи склали дані підприємства, наукові дослідження українських та зарубіжних учених, а також нормативно-правова документація та інші офіційні джерела.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Каптур М.С. Управління виробничими витратами підприємства в умовах нестабільності. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 31–33.

2. Каптур М.С. Стратегічне управління як основа сталого розвитку підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ, 2025.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 40 сторінок друкованого тексту, робота містить 14 таблиці, 7 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У процесі управління менеджери часто зіштовхуються з нетиповими ситуаціями, які виникають у результаті складної природи міжособистісних відносин, динаміки в колективах, індивідуальних особливостей характеру та взаємодії між колективною та особистою психологією. Саме тому надзвичайно важливо, аби керівники мали навички ефективного врегулювання конфліктів, проведення організаційних змін, сприяння розвитку працівників і управління стресовими ситуаціями.

Хоча ідеї колективізму та взаємопідтримки вважаються ідеальними основами спільної діяльності, на практиці міжлюдські стосунки часто не відповідають цим уявленням. Відмінності у моральному вихованні, особистих рисах і матеріальному становищі людей нерідко стають джерелами конфліктів.

Щоб краще осягнути природу конфліктів і знайти ефективні способи їх подолання, необхідно ознайомитися з різними підходами до їхнього аналізу. Далі представлено короткий огляд поглядів провідних дослідників і теоретиків на сутність конфлікту, які викладено в їхніх працях.

Термін «конфлікт» має латинське коріння – «conflictus», що перекладається як «зіткнення» або «суперечка». З точки зору психології, конфлікт розглядається як особлива форма взаємодії, в основі якої лежать суперечності – як реальні, так і уявні – між сторонами, що можуть викликати внутрішній дискомфорт у когось із учасників [7, с. 177].

Конфлікти виникають у результаті наявності протиріч у суспільстві або колективі. Ці протиріччя можуть мати різну природу: зіткнення між інноваційними прагненнями й консервативними переконаннями, конфлікти між груповими інтересами, коли особи виступають на захист своєї спільноти,

а також суперечності, зумовлені егоїзмом, кар'єризмом, завищеними очікуваннями чи політичними переконаннями.

Таблиця 1.1

**Значення поняття «конфлікт» з точки зору різних авторів [2; 10; 27]**

Автори	Трактування
Ложкін Г. В., Повякель Н. І.	Конфлікт – зіткнення протилежних сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій), що відбувається між суб'єктами взаємодії.
Гранатуров В. М., Шевчук О. Б.	Конфлікт – критичний засіб розв'язання значущих протиріч, що виникають під час взаємодії, який супроводжується негативними емоціями.
Воднік В. Д.	Конфлікт – насильницьке протистояння між індивідами або групами, що характеризується свідомим порушенням інтересів і позицій однієї зі сторін.
Головатий М. Ф., Антонюк О. В.	Конфлікт – стан протиборства і суперечності у відносинах, викликаний розбіжностями в цілях, цінностях або інтересах, як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру
Козер Л. А.	Конфлікт – зіткнення між різними бажаннями і цінностями, викликане нестачею ресурсів, статусу або влади, в якому одна сторона прагне нейтралізувати іншу.
Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В.	Конфлікт – руйнування стосунків на емоційному, когнітивному та поведінковому рівнях. Може бути як тимчасовим, коли суперечка вирішується, так і довготривалим, коли невирішена ситуація зберігається.

Конфлікти часто асоціюються з агресивною поведінкою, включаючи погрози та ворожість. Через це виникає уявлення, що конфліктів слід уникати або негайно усувати. Такий підхід лежить в основі так званої «школи Вебера», яка наголошує на необхідності чітких процедур і правил для мінімізації ймовірності виникнення суперечок. Основна мета цього напряму – побудова раціональної організаційної структури, яка дозволяє запобігати конфліктам і ефективно вирішувати проблеми по мірі їхнього виникнення.

Водночас, згідно з базовими положеннями організаційної теорії, конфлікти – це природна і невід'ємна частина будь-якої організаційної системи, особливо в умовах виробничої діяльності. Вони виступають рушієм змін, сприяючи оновленню структур і практик, а також стимулюють відмову від застарілих підходів. Проте, якщо конфлікти залишаються без контролю, вони можуть мати руйнівний вплив. Тому науковий підхід до управління

організаціями передбачає створення умов, у яких суперечності розв'язуються в конструктивний, гуманний та цивілізований спосіб.

Аналіз і зіставлення різних підходів до вивчення конфліктів засвідчують, що кожен конфлікт має спільні ключові складові. Серед них виділяють [37, с. 132]:

1) суб'єкти конфлікту – це активні учасники конфліктної взаємодії. Ними можуть бути як окремі індивіди, так і групи чи організації, що мають різні інтереси, цілі або систему цінностей;

2) характер взаємин між суб'єктами – форма їхньої взаємодії, яка безпосередньо впливає на перебіг конфлікту. Ці відносини можуть бути напруженими, конкурентними або навіть взаємодоповнювальними;

3) об'єкт або предмет конфлікту – конкретна причина суперечки, навколо якої й точиться конфлікт. Це може бути розподіл ресурсів, ідеологічні розбіжності, боротьба за статус чи суперечливі інтереси;

4) соціальний контекст – середовище, в якому виникає конфлікт, включаючи соціальні, економічні, культурні та політичні обставини. Чинники цього середовища, такі як норми, традиції та цінності, можуть або посилювати конфлікт, або сприяти його врегулюванню.

Розуміння цих складових має важливе значення для ефективного управління конфліктами як у межах організацій, так і в ширшому суспільному контексті.

Конфлікт – це природна частина соціальної взаємодії, і його вплив може бути як позитивним, так і негативним. Він здатен слугувати джерелом розвитку, удосконалення процесів і покращення стосунків, але водночас — стати причиною нестабільності та руйнування. Щоб ефективно керувати конфліктами і використовувати їхній потенціал, слід не лише з'ясувати причини їхнього виникнення, а й усвідомлювати їхні функції. Саме ці функції визначають, яким буде вплив конфлікту на організаційні або суспільні структури — конструктивним чи деструктивним [32, с. 539].

**Функції конфліктів [2; 5; 7; 19; 24; 33]**

Позитивні	
Соціально-діагностична	Допомагає виявити слабкі місця або приховані проблеми в організації чи суспільстві.
Регулююча	Сприяє вирішенню проблем і врегулюванню відносин між суб'єктами конфлікту.
Інтегративна	Об'єднує сторони через спільний пошук вирішення конфлікту або досягнення нових домовленостей.
Інноваційна	Стимулює нові ідеї та підходи для вирішення проблем, що сприяють розвитку.
Комунікативна	Забезпечує активізацію комунікації між сторонами конфлікту.
Соціально-психологічна	Впливає на відносини в колективі або суспільстві, допомагаючи зрозуміти емоції та поведінку учасників.
Негативні	
Дестабілізуюча	Призводить до порушення стабільності в організації або середовищі.
Надлишково-витратна	Вимагає надмірних ресурсів на вирішення, що може завдати збитків.
Дезорганізуюча	Порушує організаційний порядок і робочі процеси.

Конфлікт, як складне соціальне явище, виконує як позитивні, так і негативні функції. З одного боку, він може стати рушієм розвитку, стимулювати інновації та сприяти поліпшенню комунікації. З іншого боку, конфлікти здатні викликати дестабілізацію в середовищі та призводити до надмірного використання ресурсів. Тому ефективне управління конфліктами має на меті зменшення негативних наслідків і максимально можливе використання їх конструктивного потенціалу для зміцнення взаємодії та вдосконалення організаційних процесів.

Розвиток конфліктної ситуації можна представити у вигляді графічної моделі (рис. 1.1), яка ілюструє, як елементи управлінської ситуації можуть спричинити виникнення конфлікту в межах організаційного середовища. Формування конфлікту починається з управлінської ситуації, що містить потенціал для конфлікту. Цей потенціал виникає внаслідок наявності джерел напруження, зокрема розбіжностей у цілях, конкуренції за ресурси або суперечностей в особистих інтересах. У таких умовах зростає ймовірність розвитку конфлікту.

Центральним компонентом моделі є потенціал ескалації, який визначає, чи призведе ситуація до відкритої конфронтації. Якщо ескалація відбувається, конфлікт переходить у стадію активної фази, що візуалізується у блоці «Конфлікт відбувається». Проте за умови своєчасного і компетентного управлінського реагування, зокрема через зміну управлінських рішень або корекцію поведінки, конфлікт може бути попереджено або зупинено ще на ранньому етапі. Отже, управлінський вплив відіграє ключову роль у регулюванні ситуації: залежно від обраної стратегії, він може або знизити рівень напруги, або, навпаки, загострити її.

Наслідки конфлікту також залежать від того, як реагують сторони. За позитивного розвитку подій конфлікт може мати функціональний характер – сприяти організаційному розвитку, генерації нових ідей та покращенню командної взаємодії. Водночас дисфункціональні конфлікти ведуть до дестабілізації, втрати контролю, зниження продуктивності та загального погіршення робочого клімату.

Таким чином, представлена модель показує, що конфлікт – це не обов’язковий результат кожної управлінської ситуації. Його виникнення і подальша ескалація залежать від конкретних обставин, дій керівництва та реакції залучених учасників.

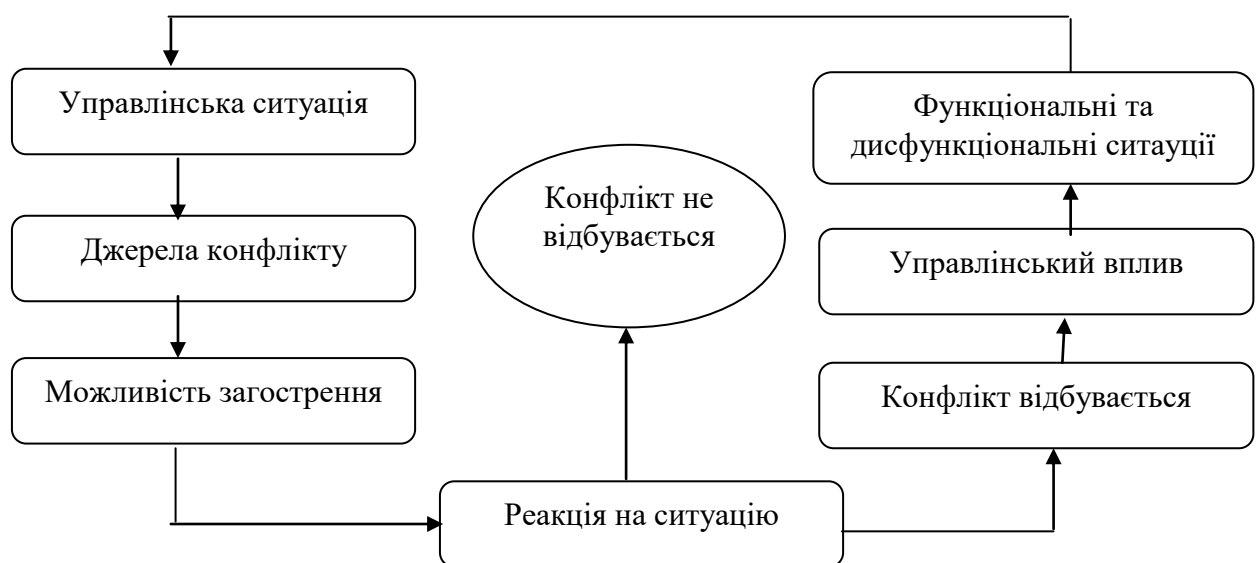


Рис. 1.1. Модель конфліктної ситуації [2; 32; 37]

Організаційні конфлікти можна класифікувати відповідно до джерел їх виникнення. Основними категоріями є:

1) інформаційні конфлікти, що виникають через дефіцит або спотворення інформації, різні трактування її змісту, суперечливі оцінки значущості даних або невідповідність у способах подання інформації;

2) конфлікти інтересів, які зумовлені зіткненням особистих або професійних інтересів учасників, коли цілі сторін несумісні або взаємовиключні;

3) комунікаційні конфлікти, їх причиною є неправильне тлумачення слів, емоційно заряджена поведінка, відсутність адекватного зворотного зв'язку, а також закріплені негативні моделі взаємодії;

4) організаційно-структурні конфлікти, виникають через дисбаланс у розподілі повноважень, дефіцит часу або наявність фізичних, географічних бар'єрів, які ускладнюють ефективну співпрацю;

5) ціннісні конфлікти пов'язані з фундаментальними розбіжностями у світогляді, етичних поглядах або життєвих установках, що обумовлюють неприйняття поведінки або переконань іншої сторони.

Всі ці групи конфліктів можуть виникати як на міжіндивідуальному, так і на міжгруповому рівні (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Зміст конфліктів [10; 27; 40]**

Зміст конфліктів	Рівні структурної організації	
	Індивідуальний	Колективний
Конфлікти інтересів	Міжіндивідуальна боротьба за інтереси	Групова боротьба за інтереси
Конфлікти адаптації	Сутички на ґрунті пристосування двох індивідів один до одного чи індивіда до суспільної групи	Сутички на ґрунті труднощів взаємоприсутування двох або більше суспільних груп
Ціннісні конфлікти	Міжіндивідуальна конфронтація цінностей	Ціннісна конфронтація двох суспільних груп

Основними джерелами конфліктів є організаційні проблеми, які властиві організаційній системі, що виникають у процесі її розвитку. В ході дослідження встановлено, що в основі будь-якого конфлікту лежить суперечність, її розвиток визначає ступінь напруженості відносин та форму

прояву конфліктних відносини. Ескалація конфліктів та протиріч представлена на рис. 1.2.

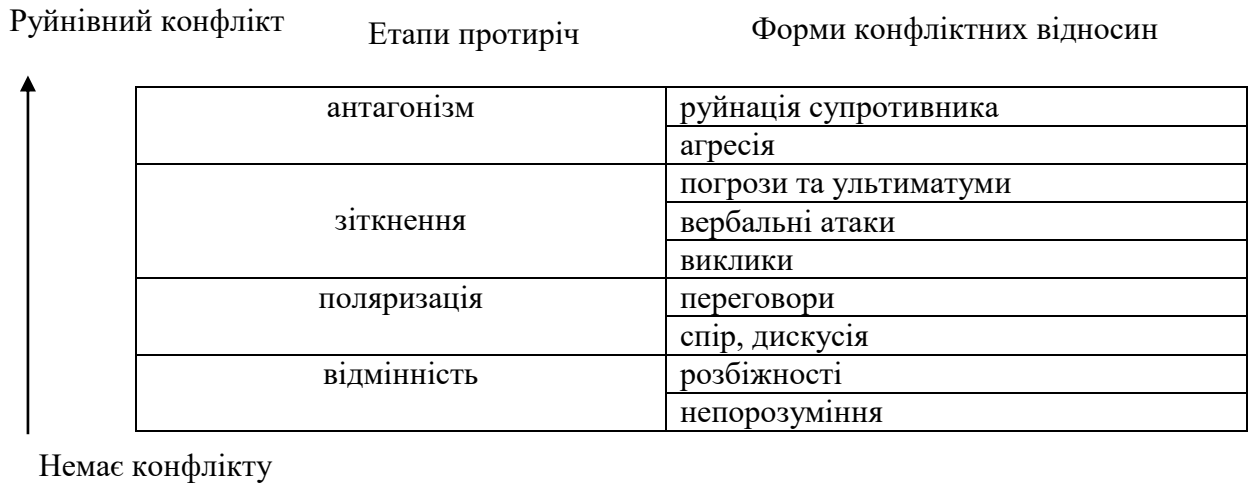


Рис. 1.2. Ескалація конфліктів та протиріч [8; 18; 22]

Конфлікти – це динамічна система взаємодії між структурними елементами організації, зокрема між окремими індивідами, групами або підрозділами, яка виникає на основі суперечностей та відмінностей у позиціях, інтересах, цілях чи цінностях. Вони є невід’ємною частиною організаційного життя й виконують важливу функцію – виявляють слабкі місця у внутрішніх процесах, сприяють переосмисленню стратегій, прийняттю зважених рішень і, за умови правильного управління, можуть стати каталізатором позитивних змін. Розв’язання конфліктів вимагає відкритої комунікації, чіткого регулювання взаємодій та розвитку культури взаємоповаги, що в сукупності забезпечує сталий розвиток організації.

Причинами виникнення конфлікту є:

- різний характер поведінки, ступінь освіти, життєвий досвід;
- стан комунікацій;
- розходження цілей;
- різне ранжування цінностей;
- обмеженість ресурсів, що розподіляються між групами;
- взаємозалежність завдань окремих груп;

– існування авторитетності.

Для вироблення релевантного інструментарію управління конфліктом необхідно розглянути організаційний конфлікт із базових складників (табл.1).

Таблиця 1.4

### Організаційний конфлікт із концептуальної позиції [4; 9; 16]

Базові складники організаційного конфлікту	Елементи
Компонентна структура	мотиваційний
	когнітивний
	вольовий
	емоційний
Структурні елементи	причини/ситуація
	стратегія поведінки
	динаміка/прогноз
Внутрішньоорганізаційні каталізатори	упровадження інновацій
	недосконалість комунікаційних каналів
	недостатність ресурсів
	похибки в управлінні
Організаційний фон	якість виробничих процесів
	характер взаємодії персоналу
	робочі місця
	ставлення до робочого часу
	мікроклімат у колективі
Рівень конфлікту, що сприймається	інтелектуальні здібності
	самоконтроль/рефлексія
	соціальний досвід
	досвід переговорів
Культура вирішення конфлікту	готовність менеджменту почути персонал
	органи самоврядування/спеціальні комісії
	глибинне формулювання проблеми
	інформаційна культура
	інституційні механізми роботи з конфліктом

Наявність конфліктів на підприємстві свідчить про існування певних труднощів у внутрішньому середовищі, зокрема в робочій атмосфері та комунікаційних процесах. Це сигнал для керівництва, що необхідно звернути увагу на розбіжності та суперечності між працівниками. У таких умовах важливо максимально використати внутрішні ресурси, щоб розв'язати проблеми та відновити ефективну, скоординовану діяльність колективу, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У той же час, повна відсутність конфліктів може свідчити про надмірно авторитарний стиль управління, коли влада сконцентрована в руках одного керівника, а співробітники позбавлені можливості проявляти ініціативу, висловлювати власну думку чи заперечувати. Такий підхід пригнічує активність і не сприяє розвитку підприємства.

Важливо пам'ятати, що саме під час вирішення конфліктних ситуацій з'являється можливість глибше зрозуміти їхні причини, ухвалити правильні рішення та вжити ефективних заходів для подолання труднощів у роботі.

В умовах війни діяльність підприємств та організацій зазнає суттєвих змін під впливом зростання стресових ситуацій і виникнення різноманітних конфліктів. Такі виклики змушують переглядати існуючу виробничо-господарську систему та шукати нові, ефективні й інноваційні методи подолання нестабільності, стресу та конфліктів.

Досвід українських підприємств показує, що конфлікт – це не лише проблема, а й своєрідний індикатор внутрішнього стану підприємства. Його поява часто свідчить про недосконалу систему управління, недостатню корпоративну культуру або напружену атмосферу в колективі. Водночас конфлікти можуть виконувати конструктивну роль, оскільки допомагають виявити слабкі місця у діяльності підприємства та його управлінських процесах [12, с. 30].

Отже, конфлікти можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки, залежно від того, як саме їх вирішують та які висновки з них роблять. Розуміючи причини виникнення конфліктів, керівники мають усвідомлювати, що в кожній спірній ситуації сторони прагнуть захистити власні інтереси, відстояти свою точку зору та досягти реалізації особистих цілей. Варто бути готовими до того, що учасники конфлікту можуть свідомо перешкоджати одне одному, використовуючи різноманітні аргументи та методи для ослаблення позицій опонента. У таких умовах важливо не лише володіти ситуацією, а й вміти грамотно управляти процесом, аби сприяти конструктивному вирішенню конфлікту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянуте підприємство є основним сільськогосподарським господарюючим суб'єктом, заснованим у 1956 році з метою організаційного й фінансового забезпечення проведення виробничих випробувань, ініційованих науково-дослідними інститутами. Воно також створене для сприяння впровадженню наукових досягнень у практичну діяльність та реалізації інших напрямів, що сприяють створенню нових робочих місць. У визначених законом випадках, відповідно до державних планів і наказів, прибутковий капітал підприємства може використовуватись для посередницької діяльності.

Головною метою діяльності підприємства є задоволення попиту споживачів на сільськогосподарську продукцію та отримання прибутку за рахунок її вирощування, переробки та реалізації. Додатково здійснюються інші види господарської діяльності, орієнтовані на покращення добробуту населення й постійне нарощування обсягів виробництва.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, як це зображено в додатку А. Така модель поєднує вертикальне управління з аналітично-консультаційною підтримкою з боку функціональних підрозділів, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності та повноважень між управліннями.

Серед переваг лінійно-функціональної структури можна виділити:

- поєднання сильних сторін лінійної та функціональної моделей управління;
- можливість швидкого ухвалення рішень;
- індивідуальна відповідальність керівників за результати діяльності;

- висока ефективність реалізації управлінських рішень завдяки чіткій ієрархії;

- залучення фахівців функціональних підрозділів до вирішення профільних питань.

До недоліків такої структури належать:

- труднощі в координації взаємодії між лінійними та функціональними керівниками;

- перевантаження інформаційними потоками під час змін в організаційній структурі;

- можливе дублювання управлінських функцій;

- нечіткість розподілу відповідальності;

- ризик отримання викривленої інформації від функціональних підрозділів;

- спротив персоналу впровадженню змін.

Відповідно до прийнятої організаційної структури, управлінська ієрархія підприємства складається з двох основних рівнів (додаток Б). У межах такої моделі усі виробничі та обслуговуючі підрозділи, очолювані окремими керівниками, безпосередньо підзвітні заступнику директора, який відповідає за їхнє ефективне функціонування. Натомість директор зосереджується на питаннях стратегічного характеру, а також на встановленні й підтримці відносин з зовнішніми структурами – як на місцевому, так і на регіональному рівні.

Під час формування організаційної структури підприємство керується низкою ключових принципів:

- 1) адаптивність – спроможність організаційної системи оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;

- 2) стратегічна орієнтованість – здатність вирішувати не лише поточні, а й довгострокові завдання, пов'язані з розвитком виробництва та управління;

3) функціональна спеціалізація – чітке визначення повноважень і сфери діяльності кожного структурного підрозділу;

4) гармонізація інтересів – узгодженість між різними рівнями управління задля досягнення спільних цілей;

5) ефективність – забезпечення підвищення результативності управлінських процесів і продуктивності праці адміністративного персоналу при раціональному використанні ресурсів;

6) простота – доступність для розуміння працівниками і легкість у застосуванні обраної форми управління;

7) гнучкість (еластичність) – здатність структури до трансформації у відповідь на впровадження інновацій, зміну технологій або зовнішніх умов.

Організаційна структура підприємства формується з урахуванням вимог довгострокового забезпечення його конкурентоспроможності та економічної результативності. Основне її призначення – забезпечення ефективної координації та контролю діяльності всіх структурних підрозділів і персоналу підприємства.

Початковим етапом побудови організаційної структури виступає поділ підприємства на окремі департаменти або підрозділи, що вже було розглянуто вище. Наступним кроком є визначення кількості таких підрозділів, їх функціонального призначення та конкретних завдань, які вони мають виконувати.

Ефективність господарювання в будь-якому секторі національної економіки значною мірою залежить від системної взаємодії всіх складових елементів у межах єдиної стратегії розвитку. У випадку аграрних підприємств важливою складовою стійкого розвитку є ефективне та раціональне землекористування, яке формує основу для реалізації їх ресурсного потенціалу.

Сучасна система землекористування є багаторівневою і включає не лише економічні, а й соціальні аспекти. В умовах розвитку аграрного сектору, спричиненого потребою в адаптації до динамічних ринкових змін,

ця система зазнає чергової трансформації. Важливою умовою для досягнення стратегічних цілей сучасного аграрного бізнесу є чітке усвідомлення стартових умов трансформаційних процесів.

Ключовою характеристикою сучасної аграрної трансформації є, з одного боку, ефективне, але з іншого – переважно споживацьке ставлення господарюючих суб'єктів до земельних ресурсів. У гонитві за залученням інвестицій, багато підприємств нехтують формуванням необхідних механізмів для досягнення сталого розвитку та довготривалої ефективності аграрного виробництва. Відсутність таких підходів значно ускладнює реалізацію запланованих стратегічних напрямів і гальмує розвиток агробізнесу.

Земельні ресурси є важливим чинником для сільського господарства та інших галузей економіки. Важливо забезпечити ефективне використання землі, щоб вона задовольняла потреби людей у продуктах харчування та інших корисних ресурсах. Структура землі визначає, які види рослин можуть бути вирощені на певних ділянках, а також впливає на урожайність та прибутковість сільського господарства. Досягнення сталого розвитку сільського господарства може бути досягнуто через оптимальне використання землі і розвиток сучасних технологій в галузі сільського господарства.

Для оцінки забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Склад земельного фонду підприємства, 2022–2024 рр., га**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200	3306	3306	106	103,3
в т.ч. рілля	3181	3287	3287	106	103,3
пасовища	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	15	15	15	0	100,0

На основі аналізу даних таблиці 2.1 встановлено, що вся площа землекористування підприємства перебуває у приватній власності. У порівнянні з 2022 роком, у 2024 році спостерігається приріст площі сільськогосподарських угідь на 106 га, що становить 3,3 % від загальної площі. Збільшення відбулося за рахунок розширення ріллі. Водночас площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними впродовж усього досліджуваного періоду — 15 га та 4 га відповідно.

Ключовими чинниками успішної діяльності підприємства є професійні компетенції працівників, ефективна структура персоналу, оптимальне просторове розміщення ресурсів та сучасна управлінська культура. Відсутність кваліфікованого й мотивованого персоналу унеможливорює формування ефективних управлінських систем, зокрема у сферах маркетингу, фінансів та бухгалтерського обліку.

В умовах сучасної глобалізованої економіки та стрімкого технологічного прогресу управління трудовими ресурсами набуває особливої актуальності. Продукція, технології, методи роботи й навіть організаційні моделі швидко втрачають актуальність, тоді як людський капітал, знання та професійні навички працівників стають основою для довготривалого розвитку, інноваційного зростання й конкурентних переваг підприємства.

З метою глибшого розуміння ситуації проаналізуємо чисельність і структуру трудових ресурсів досліджуваного підприємства, спираючись на дані таблиці 2.2.

Аналіз динаміки чисельності трудових ресурсів підприємства за 2022–2024 роки свідчить про поступове зменшення загальної кількості працівників. Середньорічна кількість працівників у 2024 році зменшилася на 27 осіб у порівнянні з 2022 роком, що становить відносне зниження на 11,5 % (або 88,5 % від базового рівня). Схожа тенденція спостерігається і щодо середньооблікової чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві: кількість знизилась із 223 осіб у 2022 році до 196 у 2024 році, тобто на 27 осіб або на 12,1 % (87,9 %).

У галузевому розрізі видно, що як у рослинництві, так і в тваринництві відбулося зменшення чисельності працівників: відповідно на 9 та 18 осіб, що також становить зниження на 12,1 % для кожної галузі.

Такий спад свідчить або про скорочення обсягів виробництва, або про впровадження нових технологій, що потребують меншої кількості працівників. У будь-якому випадку, підприємству варто оцінити вплив таких змін на продуктивність та ефективність господарської діяльності.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,  
2022–2024 рр., осіб**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	235	227	208	-27	88,5
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	223	215	196	-27	87,9
у т. ч. в рослинництві	78	75	69	-9	87,9
тваринництві	145	140	127	-18	87,9

Формування та утримання конкурентних переваг як на рівні окремого підприємства, так і на загальнодержавному рівні значною мірою залежить від ефективного залучення, розвитку та використання людського капіталу. Практичний досвід господарської діяльності доводить, що за умови впровадження ефективних методів управління персоналом підприємство може досягти істотного підвищення рентабельності, забезпечити соціально-економічні вигоди й забезпечити сталий розвиток.

До ключових ресурсів, якими оперує економіка підприємства, належать засоби виробництва, вартість яких може бути відображена у фінансових показниках. Основні засоби підприємства характеризуються особливістю поступового перенесення своєї вартості на готову продукцію шляхом нарахування амортизації.

Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Дані табл. 2.3, свідчать про підвищення основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2024 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %. У 2024 р. щодо 2022 р. покращилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці, що свідчать про підвищення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається збільшення забезпечення основних фондів оборотними та фондомісткістю на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондівіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів протягом останніх років.

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2022–2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	11530	10736	13957	2427	121,0
Машини та обладнання	7074	10212	12050	4976	170,3
Транспортні засоби	979	2673	3181	2202	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670	775	963	293	143,7
Разом	20224	24396	30151	9927	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	102	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів:					
товарної продукції	102,5	232,5	217,7	115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	9	10	-5	66,7

Виробничий процес на підприємстві базується на взаємодії основних чинників: людського ресурсу, засобів праці та предметів праці. Саме завдяки злагодженій роботі персоналу, який ефективно використовує наявні ресурси, створюється продукція, що має суспільну цінність та економічне значення.

Визначення спеціалізації господарства не обмежується лише аналізом структури грошових надходжень або обсягів реалізації товарної продукції. Доцільно враховувати і додаткові показники, зокрема: загальну структуру виробництва, рівень витрат на одиницю продукції, розмір оплати праці, а також обсяг і стан основних фондів.

Головною галуззю господарства вважається та, яка забезпечує найбільшу частку товарної продукції. Її значення відображено в структурі, наведеній у таблиці 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Визначення виробничого напрямку підприємства, 2022-2024 рр.**

Назва	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2022	2023	2024			
пшениця озима	4553	6756	11157	7488,7	10,4	4
ячмінь ярий	3064	2103	810	1992,3	2,8	6
овес ярий	18	45	30	31,0	0,04	10
кукурудза на зерно	8832	19648	18870	15783,3	21,9	3
соняшник	14295	12672	24770	17245,7	24,0	2
соя	1625	956	4167	2249,3	3,1	5
велика рогата худоба	1615	617	758	996,7	1,4	8
свині	0	1248	3139	1462,3	2,0	7
молоко	21958	23540	28332	24610,0	34,2	1
мед	69	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	67646	92121	71932,0	100,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,25 – це середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

## 2.2. Оцінка рівня конфліктності на підприємстві

Для успішного вирішення конфліктів у межах підприємства чи організації надзвичайно важливо глибоко проаналізувати причини їх виникнення. Слід розуміти, що навіть звичні робочі ситуації, не кажучи вже про стресові обставини, можуть за певних умов перерости у відкритий конфлікт. Відтак, своєчасне виявлення потенційних джерел напруги дозволяє запобігти ескалації суперечностей і зберегти стабільну робочу атмосферу.

На рис. 2.1 зображено ключові чинники, що найчастіше спричиняють конфлікти в організаційному середовищі. До таких факторів належать: нечітке розмежування обов'язків, незбалансованість навантаження, комунікаційні бар'єри, порушення принципів справедливості та рівності, низький рівень мотивації, відсутність зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом, а також суперечливі цілі між підрозділами.

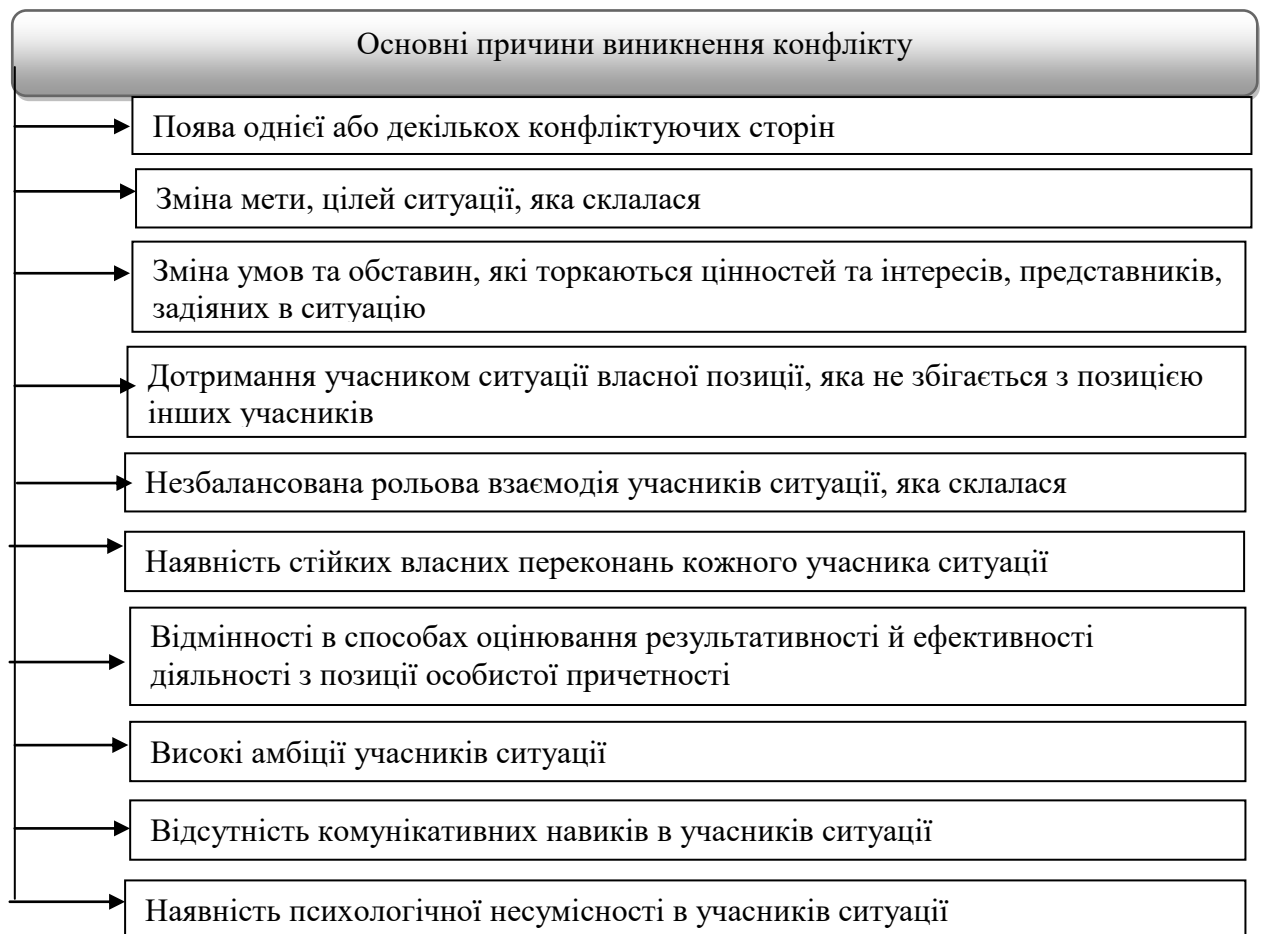


Рис. 2.1. Основні причини виникнення конфлікту на підприємстві, 2022-2024 рр.

Ретельний аналіз зазначених причин дає змогу не лише своєчасно реагувати на загострення ситуацій, а й створити дієву систему профілактики конфліктів на підприємстві.

Процес управління конфліктами потребує від керівництва високого рівня обізнаності щодо факторів, які впливають на ці явища. Важливу роль у цьому відіграють особистісні характеристики учасників, зокрема їхнє сприйняття ситуації, особисті інтереси, мотиви, потреби як окремих працівників, так і колективу загалом.

Ефективне управління конфліктами включає кілька ключових етапів:

- виявлення джерел та причин конфлікту;
- модифікація поведінки його учасників;
- збереження конфлікту в межах допустимого рівня, що не шкодить підприємству.

У системі управління стресовими ситуаціями головним завданням є вміння передбачити можливі варіанти розвитку подій та підготуватися до них. Це передбачає складання детального плану дій, враховуючи як позитивний, так і негативний сценарій, а також об'єктивну оцінку доступних ресурсів і потенціалу підприємства.

З погляду сучасного менеджменту, система управління конфліктами та стресом – це систематичний, раціональний і гнучкий вплив на всі фази розвитку таких ситуацій: від виникнення до завершення. Метою є досягнення бажаних результатів через вплив на поведінку учасників та мінімізацію негативних наслідків.

Щоб конфлікт чи стресова ситуація, що вже виникла, не завдали шкоди, а навпаки, сприяли розвитку, необхідно:

- зберігати самовладання та діяти відповідально;
- контролювати власні емоції;
- своєчасно реагувати на провокації;
- застосовувати ефективні психологічні методи й тактики.

Людський фактор можна розглядати як просту модель управління, яка передусім спонукає замислитися над тим, як колектив загалом та окремі його працівники реагують на різноманітні людські помилки. Це також мотивує до глибшого аналізу наявних бізнес-процесів та управлінської структури підприємства. На основі таких спостережень можна зробити висновки щодо рівня стресу та конфліктності як всередині колективу, так і на підприємстві в цілому, з урахуванням стану його безпеки.



Рис. 2.2. Концепція людського фактору на підприємстві, 2022-2024 рр.

Для підтримання високого рівня культури безпеки в колективі підприємства всі працівники повинні регулярно проходити інтерактивне навчання з охорони праці. У рамках такого навчання вони опановують надання першої допомоги, вдосконалюють навички пожежної безпеки та вчаться правильно діяти у випадку різноманітних аварійних ситуацій.

Водночас важливо пам'ятати, що саме працівники є «обличчям» підприємства. Тому одним із ключових стратегічних напрямів діяльності підприємства є турбота про своїх співробітників. Адже саме вони формують та розвивають внутрішнє бізнес-середовище, де панують довіра, повага, взаєморозуміння, підтримка та командний дух.

Одним із чинників, що сприяють виникненню конфлікту та є проявам корупції, є надмірні адміністративні бар'єри, які створює влада для підприємців під час отримання адміністративних послуг. Ці перепони часто можна обійти за допомогою хабарів. Чим складніше подолати такий бар'єр законним шляхом, тим більш привабливим стає корупційний варіант. В Україні, через недосконале законодавче регулювання та його низьку адаптацію до сучасних реалій, таких бар'єрів в десятки разів більше, ніж у країнах Європейського Союзу. Саме тому одним із пріоритетів у діяльності підприємства має стати системне зменшення адміністративних перешкод, які неможливо подолати без суб'єктивного втручання.

Більшість експертів, що здійснювали моніторинг ситуації як у цілому по країні, так і на регіональному рівні, підкреслюють необхідність чіткої регламентації процедур, зокрема у сфері контрольної-наглядової та дозвільної діяльності.

Зокрема, для подолання корупції на досліджуваному підприємстві важливо встановити чіткі та прозорі правила для всіх дозвільних процедур, аби уникнути подвійного трактування. Одним із ефективних засобів зменшення рівня корупції є також зниження кількості документів, які потрібно щороку оновлювати.

Для того щоб виявити ключові чинники, що сприяють формуванню конфлікту, ми провели опитування серед працівників підприємства. У ньому взяли участь 30 респондентів, яким було запропоновано визначити основні причини, що спонукають до виникнення конфлікту. Результати наведено у таблиці 2.5.

На основі даних, представлених у таблиці 2.5, на рисунку 2.3 було здійснено порівняльний аналіз чинників, що сприяють виникненню конфліктів.

Аналіз отриманих результатів свідчить про те, що працівники вважають найвагомим фактором появи конфлікту – використання

особистих знайомств і зв'язків (так зване «кумівство» чи «блат») для вирішення особистих питань.

Таблиця 2.5

### Чинники виникнення конфліктів на підприємстві у 2022-2024 р.

Причини виникнення конфлікту	2022 р.		2024 р.	
	Кількість респондентів, осіб	%	Кількість респондентів, осіб	%
Використання особистих зв'язків, блату, «кумівства»	8	26,7	9	30,0
Недосконалість чинного законодавства	3	10,0	4	13,3
Невідповідність рівня оплати праці обсягу повноважень	9	30,0	8	26,7
Відсутність критичного ставлення до проявів корупції	4	13,3	3	10,0
Сприйняття корупції як засобу досягнення бажаного результату	3	10,0	5	16,7
Недостатній рівень доброчесності	3	10,0	1	3,3
Всього	30	100,0	30	100,0

Другою за значущістю причиною респонденти назвали невідповідність між обсягом повноважень і рівнем заробітної плати, що створює спокусу використовувати службове становище для досягнення особистої матеріальної вигоди.

Значна частина опитаних також вказала на те, що конфлікти часто виникають через поширене в суспільстві сприйняття корупції як дієвого способу досягнення цілей. Такий світогляд формує психологічну готовність деяких осіб порушувати норми, використовуючи службові повноваження у власних інтересах.

Серед інших чинників, що, на думку респондентів, сприяють появі конфліктів, було виокремлено недосконалість чинного законодавства, толерантність до корупційних проявів у суспільстві та недостатній рівень доброчесності.

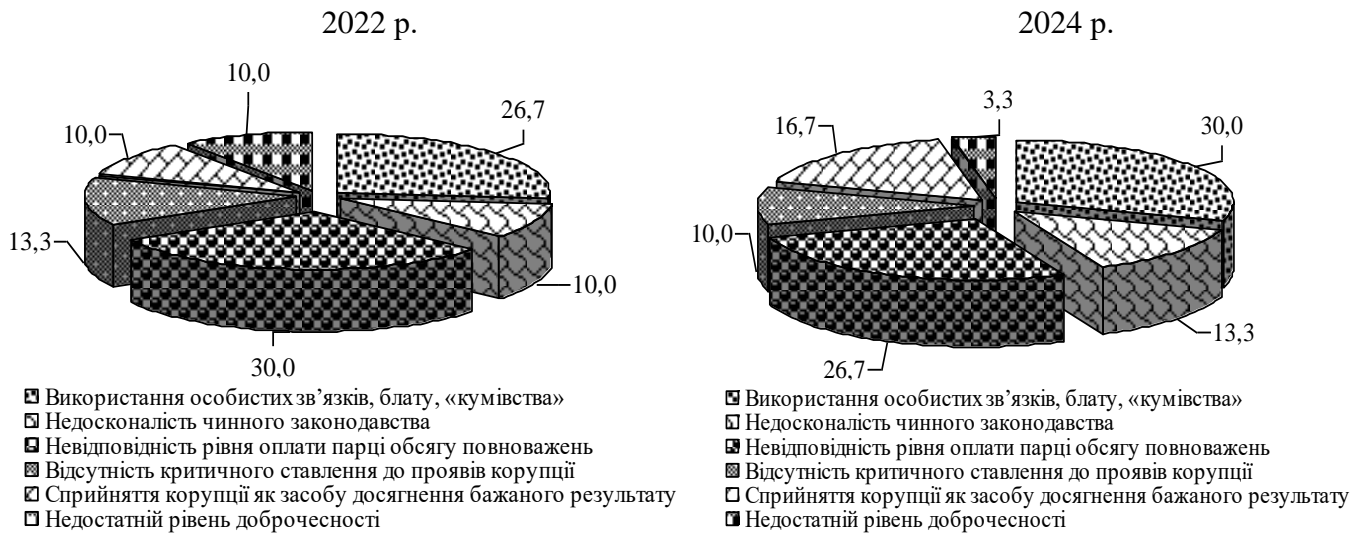


Рис. 2.3. Структура чинників виникнення конфліктів на підприємстві, 2022 та 2024 рр., %

На досліджуваному підприємстві офіційно не впроваджено систему управління конфліктами. Вирішення конфліктних ситуацій покладається на керівників відповідних управлінських рівнів.

Таблиця 2.6

**Типи конфліктів в підприємстві (результати опитування), 2022-2024 р.**

Тип	Основні причини	Частка, %	Рейтинг
Внутрішньоособовий	недоліки у системі делегування повноважень, відмінності стилів керівництва в підрозділах підприємства, конфлікт інтересів	15,0	IV
Міжособовий	розподілі повноважень, робіт, завдань, ресурсів, пільг, винагород, повноважень персоналу; через відмінності в характері, ставленні до праці, психологічній сумісності персоналу, їх знань, кваліфікації, кругозору, інтересів	35,0	I
Між особою та групою	неспівпадіння норм групової поведінки та індивідуальної поведінки, між поглядами або звичками людей; невиконання / перевиконання обов'язків, недотримання етичних норм ділової поведінки	20,0	III
Міжгруповий	неспівпадіння цілей та завдань різних груп (формальних / неформальних)	30,0	II

Проведене нами дослідження базується на методах спостереження та анкетування серед управлінського персоналу і фахівців. У межах

дослідження було опитано працівників кадрового відділу, а також чотирьох керівників функціональних підрозділів підприємства з метою виявлення найбільш поширених типів конфліктів у колективі.

Дані опитування, свідчать, що в 2022-2024 р. в колективі досліджуваного підприємства переважали міжособові та міжгрупові конфлікти (35,0 % та 30,0 %). Але конфлікти внутрішньоособові та між особою та групою також мали місце.

Міжособистісний конфлікт є складним суперечливим протистоянням, що виникає між окремими людьми через несумісність їхніх поглядів, інтересів, цілей або потреб. Такий тип конфлікту є одним із найпоширеніших у трудових колективах. Найчастіше він проявляється у вигляді боротьби за обмежені ресурси — матеріальні засоби, виробничі площі, обладнання, час чи персонал. Здебільшого причини таких конфліктів мають об'єктивне підґрунтя. Наприклад, суперечності можуть виникнути між керівником і підлеглим: підлеглий може вважати вимоги надмірними, тоді як керівник — недостатню старанність з боку працівника.

Ще одним поширеним видом на підприємстві є конфлікт між особистістю та групою. Такий конфлікт може виникнути, коли індивід дотримується позиції, що суперечить загальноприйнятій думці або поведінковим нормам колективу. У підприємствах, окрім виконання функціональних обов'язків, люди вступають у неформальні стосунки, що не регулюються жодними посадовими інструкціями. У процесі діяльності групи формуються внутрішні правила та соціальні норми, яких очікується дотримання від кожного члена. Саме дотримання цих норм є визначальним чинником прийняття індивіда колективом або його відторгнення.

Груповий конфлікт є протистоянням, яке виникає між різними групами, як формальними, так і неформальними. Навіть у найефективніших організаційних структурах неминучі ситуації, коли між такими групами виникають суперечності. Наприклад, неформальні об'єднання працівників, які відчувають несправедливе ставлення з боку керівництва, можуть

відреагувати зниженням продуктивності праці. Крім того, функціональні підрозділи, маючи різні цілі або пріоритети, нерідко вступають у конфлікти між собою.

Такі конфлікти можуть негативно вплинути на загальну ефективність роботи підприємства, порушуючи його нормальне функціонування. Однак конфлікти є невід'ємною складовою будь-якої організаційної динаміки, і їм слід приділяти належну увагу.

Управління на підприємстві потребує не лише реагування на вже виниклі суперечності, але й запобігання конфліктам і стресовим ситуаціям. Один із сучасних підходів полягає в необхідності регулювати конфлікти, не допускаючи їх ескалації. Слід розуміти, що управління конфліктом не тотожне його вирішенню. Це процес, спрямований на пошук шляхів усунення суперечностей у трудовому колективі.

Нерідко підходи до управління конфліктами піддаються критиці за зосередженість на зовнішніх проявах конфлікту і недостатню увагу до глибинних причин. Втім, у багатьох випадках повністю усунути конфлікт неможливо, і тоді єдиним виходом стає грамотне управління ним.

Управління конфліктом – це цілеспрямований вплив на його перебіг з метою розвитку чи руйнування взаємовідносин між окремими особами, групами або цілими соціально-економічними системами, в яких виникає конфлікт.

Оцінка результатів конфлікту і підведення підсумків – завершальний етап управління конфліктом. Тут розглядається конфліктна ситуація від моменту її виникнення і до вирішення, робляться висновки про причини конфлікту і вживаються заходи, які протидіють їх повторному виникненню. Ця функція також зосереджена на аналіз негативних наслідків конфлікту, з тим, щоб не допустити їх прояв в майбутньому. Особливо значущим для третьої сторони, яка разом з працівниками служби управління персоналом грає роль певного керівника конфлікуючих сторін, є робота з аналізу

негативних факторів в процесі прийняття рішень по врегулюванню конфліктної ситуації.

Виділяють наступні головні чинники, що призводять до негативних наслідків вирішення конфліктів: симпатії (антипатії) до однієї з конфліктуючих сторін не повинні позначатися на результатах вирішення конфлікту, так як необ'єктивне ставлення призводить до невірних рішень по врегулюванню ситуації; бажання швидше вирішити конфлікт не усуває причин його прояву, а тільки призводить до видимого врегулювання суперечки. Такий конфлікт може розгорітися знову; результат конфлікту, в якому примус з боку суб'єкта управління конфліктом, спрямований на відмову однієї зі сторін від боротьби або необґрунтованої поступки супернику є небажаним для придушення конфлікту; надання третій стороні одним із суб'єктів конфлікту невігідної їй інформації про результати вирішення конфлікту; обмежені інтереси третьої сторони в результаті вирішення конфліктної ситуації.

Таким чином, конфлікт у колективі може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, він здатний стимулювати ефективність організації, сприяти задоволенню особистих потреб працівників і покращенню командної взаємодії. З іншого боку, за певних обставин конфлікт може, навпаки, призвести до зниження продуктивності, руйнування комунікацій та психологічної напруги. Негативні наслідки, як правило, проявляються у випадках, коли конфлікт або занадто слабкий, або, навпаки, надмірно загострений. У ситуаціях слабкої напруги сторони часто ігнорують конфлікт, не вважаючи його вартим вирішення. Таке недооцінювання може призводити до накопичення незадоволення та погіршення атмосфери в колективі. Коли ж конфлікт досягає високого рівня напруги, це ускладнює пошук компромісу. При цьому рішення, ухвалені без урахування позицій усіх учасників, не сприяють мотивації й можуть погіршити міжособистісні відносини.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Конфлікти на робочому місці можуть серйозно вплинути на ефективність команди. Доведено, що конструктивне їх вирішення позитивно впливає на динаміку всередині колективу, сприяє підвищенню продуктивності та зниженню рівня стресу. Важливо підходити до розв’язання конфліктів усвідомлено, починаючи з визнання проблеми, щоб залучити необхідні ресурси для її подолання. Відкритий діалог між сторонами допомагає визначити причини конфлікту та краще зрозуміти позицію кожного учасника. Часто непорозуміння є джерелом суперечок, тому ефективна комунікація відіграє ключову роль. Наступним кроком є визначення варіантів вирішення конфлікту з урахуванням інтересів усіх сторін. Це можуть бути як компромісні рішення, так і впровадження нових політик для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому. Після реалізації обраного рішення важливо контролювати ситуацію, щоб оцінити його ефективність. Нижче представлено вісім запропонованих етапів вирішення конфліктів у досліджуваному підприємстві (рис. 3.1).

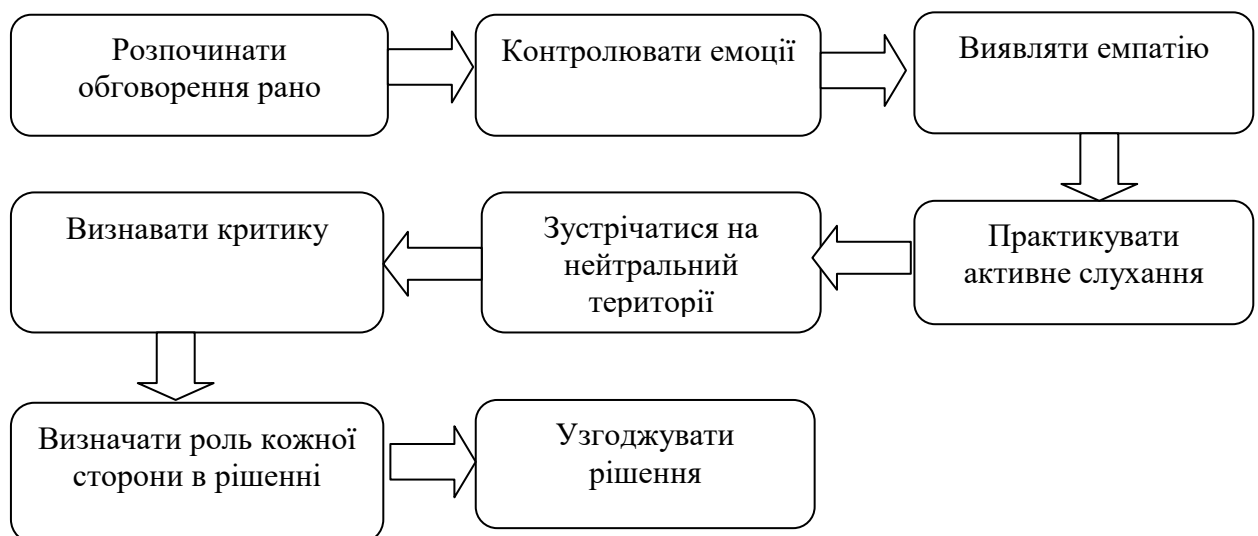


Рис. 3.1. Кроки для вирішення конфлікту на робочому місці у підприємстві, 2026-2030 рр.

Детальніше зупинимося на основних етапах вирішення конфліктів у робочому середовищі. Кожен із них відіграє важливу роль у досягненні позитивного результату та покращенні атмосфери в колективі.

Розпочинати діалог на ранньому етапі. Конфлікти слід вирішувати ще на початковій стадії, щоб уникнути їх загострення. Якщо уникати обговорення проблеми, негативні емоції можуть накопичуватись і призвести до серйозніших наслідків. Варто безпосередньо обговорити ситуацію з людиною, з якою виник конфлікт, замість уникання розмови. Якщо зробити це складно, доцільно звернутися за порадою до керівника чи відділу кадрів. Відкрите спілкування сприяє взаєморозумінню та полегшує пошук спільного рішення.

Контроль емоцій. Уміння керувати власними емоціями є важливим елементом ефективного вирішення конфліктів. Варто обирати момент для розмови, коли емоції вже вщухли, щоб уникнути необачних слів або реакцій, які можуть загострити ситуацію. Корисно поставити собі запитання на кшталт: «Якого результату я прагну?» або «Які питання потребують вирішення?», що допоможе сфокусуватися на головному. У процесі діалогу слід утримуватись від звинувачень і зосереджувати увагу на суті проблеми, що сприяє конструктивному обговоренню.

Прояв емпатії. Під час конфліктних ситуацій люди часто намагаються наполягати на власній точці зору, однак це може призвести до безрезультатного протистояння. Натомість доцільно намагатися зрозуміти позицію іншої сторони. Важливо не лише висловлювати свої думки, а й уважно слухати співрозмовника, дозволяючи йому поділитися емоціями та баченням ситуації. Такий підхід сприяє формуванню взаємної поваги, виявленню прихованих причин конфлікту та відкриває шлях до спільного рішення.

Активне слухання. Означає повну концентрацію на співрозмовникові під час діалогу. Ось кілька технік, які покращують якість слухання:

– перефразування: передати почуте власними словами, щоб підтвердити правильне розуміння. Наприклад: «Я правильно розумію, що ви маєте на увазі...»;

– невербальні сигнали: звертати увагу на інтонацію, міміку та інші невербальні прояви, які можуть свідчити про справжні емоції, навіть якщо слова говорять про інше;

– мова тіла: використання жестів підтримки, як-от кивання головою, демонструє увагу та зацікавленість у темі розмови. Застосування цих методів сприяє зменшенню напруги та створює атмосферу довіри, що значно підвищує ефективність комунікації під час вирішення конфлікту.

Проведення зустрічей на нейтральній території. Вибір нейтрального місця для обговорення конфлікту може мати позитивний вплив на хід переговорів. Такий простір допомагає уникнути відчуття переваги однієї зі сторін, сприяє створенню спокійної атмосфери та підкреслює прагнення до неупередженості й об'єктивності. Це дозволяє учасникам почуватись більш захищено та відкрито висловлювати свої думки, що значно підвищує ймовірність досягнення продуктивного результату.

Прийняття критики. У процесі обговорення конфліктів важливо зберігати готовність вислухати зауваження. Об'єктивне ставлення до критики допомагає уникнути емоційного напруження й сприяє конструктивному діалогу. Критичні зауваження слід сприймати як зворотний зв'язок, що стосується професійної діяльності, а не як особисту образу. Відкритість до обговорення і готовність до змін сприяють професійному зростанню як окремої особи, так і команди в цілому.

Визначення ролі кожної сторони в розв'язанні конфлікту. Для ефективного вирішення конфліктної ситуації необхідно чітко розуміти, яку відповідальність несе кожна сторона. Це сприяє рівномірному залученню всіх учасників до процесу врегулювання й підтримує відчуття відповідальності за результат. Рекомендується окреслити конкретні дії, які

може виконати кожен учасник, причому ці дії мають бути досяжними та піддаватися оцінці, що дозволяє відстежувати прогрес.

Досягнення узгодженого рішення. Після того як потреби та позиції кожної сторони були вислухані та враховані, важливо спільно розробити рішення, яке буде прийнятним для всіх. Ефективне вирішення конфлікту базується на взаємних поступках і чіткому розумінні домовленостей. Рішення повинно бути практичним, реалістичним і забезпечувати виконання домовленостей усіма сторонами. Для цього варто детально зафіксувати конкретні кроки, які кожен учасник готовий здійснити, щоб забезпечити стабільне та довготривале розв'язання ситуації.

Застосування наведених кроків з вирішення конфліктів є надзвичайно важливим для підприємства, оскільки вони сприяють підвищенню загальної ефективності роботи, формуванню здорового психологічного клімату в колективі та розвитку комунікативних навичок працівників. Такі підходи сприяють зміцненню командної взаємодії, підвищенню рівня задоволеності персоналу та мінімізації ризиків, пов'язаних із неефективним врегулюванням суперечок. Крім того, впровадження чітких і прозорих процедур у сфері управління конфліктами позитивно впливає на ділову репутацію, що є важливим фактором у процесі залучення кваліфікованих кадрів.

Досліджуване підприємство може застосовувати різні методи управління конфліктами, які допоможуть підвищити ефективність функціонування системи управління (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Рекомендовані методи управління конфліктами на підприємстві,  
2026-2030 рр.**

Метод	Рішення
Переговори	Прямі переговори між конфлікуючими сторонами за участю менеджера або незалежного посередника для досягнення взаємоприйняттого рішення.
Компроміс	Шукання рішень, які частково задовольняють інтереси обох сторін, допомагає уникнути ескалації конфліктів.
Співпраця	Активне залучення всіх зацікавлених сторін до вирішення проблеми, спільне генерування ідей та пошук найкращих рішень.
Ухилення	У деяких випадках доцільно тимчасово відкласти вирішення конфлікту для зниження напруженості та зібрання додаткової інформації.

Детальніше розглянемо ключові методи управління конфліктами, наведені в таблиці 3.1. Кожен із них – переговори, компроміс, співпраця та ухилення – має свої особливості й переваги, які дозволяють ефективно впливати на динаміку конфліктних ситуацій і створювати сприятливий клімат у трудовому колективі.

**Переговори.** Метод безпосереднього діалогу між сторонами сприяє оперативному вирішенню конфліктів завдяки можливості відкритого обговорення проблемних питань і пошуку прийнятних для обох сторін рішень. У разі необхідності до переговорів може бути залучений нейтральний посередник, що забезпечує неупередженість процесу. Це знижує рівень напруженості та покращує комунікацію між учасниками конфлікту, що позитивно позначається на загальній управлінській ефективності.

**Компроміс.** Цей підхід дозволяє зменшити ризик загострення ситуації, забезпечуючи часткове задоволення потреб обох сторін. Компроміс допомагає швидко нормалізувати робочі відносини й підтримати стабільність у колективі. Застосування компромісних рішень сприяє досягненню спільних цілей і збереженню позитивного робочого середовища.

**Співпраця.** Вважається одним із найбільш ефективних способів досягнення стійких результатів, оскільки передбачає активну участь усіх зацікавлених сторін у процесі вирішення конфлікту. Така форма взаємодії дозволяє генерувати нові ідеї, враховувати різні точки зору та сприяє зміцненню командного духу. В результаті зростає задоволеність працівників і формується позитивна корпоративна культура.

**Ухилення.** Є доцільним у випадках, коли ситуація потребує певної паузи для зменшення емоційного напруження або збору додаткової інформації. Такий підхід допомагає уникнути прийняття передчасних рішень та дозволяє детально проаналізувати ситуацію. Ухилення може слугувати ефективним засобом попередження конфліктної ескалації та підготовки до більш обґрунтованого втручання в майбутньому.

Для того, щоб реалізувати запропоновані моделі системи управління конфліктами на практиці, пропонуємо наступні дії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Практичні дії, рекомендовані для впровадження запропонованої системи управління конфліктами на підприємстві, 2026-2030 рр.**

Рекомендація	Дія	Характеристика
Встановлення чіткої комунікаційної політики	Розробка та впровадження комунікаційних стандартів	Створення регламенту комунікацій для всіх підрозділів, який включає канали, частоту та форми обміну інформацією, для уникнення непорозумінь та покращення взаємодії між співробітниками
Проведення тренінгів з управління конфліктами	Регулярне навчання персоналу методам вирішення конфліктів	Організація тренінгів і семінарів з управління конфліктами для працівників всіх рівнів, що сприятиме розвитку їхніх навичок у ефективному вирішенні конфліктних ситуацій
Впровадження системи медіації	Залучення кваліфікованих медіаторів для вирішення конфліктів	Призначення внутрішніх або зовнішніх медіаторів для врегулювання конфліктів, що забезпечить неупереджене вирішення спірних питань та зменшить внутрішню напруженість
Розробка мотиваційних програм	Впровадження системи матеріального та нематеріального заохочення	Створення програм винагородження, які стимулюватимуть співробітників до ефективної командної роботи та досягнення спільних цілей, що знизить рівень конфліктів
Організація регулярних зустрічей співробітників	Проведення щомісячних нарад та обговорень	Встановлення регулярних зустрічей для обговорення поточних проблем та шляхів їх вирішення, що сприятиме відкритому діалогу та своєчасному вирішенню конфліктів
Створення комітету з управління конфліктами	Формування комітету з представників різних підрозділів	Заснування комітету, який буде відповідальний за моніторинг конфліктних ситуацій та розробку стратегій їх вирішення, забезпечуючи комплексний підхід до управління конфліктами
Оцінка ефективності впроваджених заходів	Регулярний аналіз та коригування стратегії управління конфліктами	Встановлення системи оцінки результативності впроваджених заходів через опитування, збори відгуків та аналіз показників ефективності для своєчасного внесення коригувань

Детальніше зупинимося на спеціалізованих безкоштовних онлайн-курсах, поданих у рис. 3.2. Серед рекомендованих освітніх програм, спрямованих на розвиток навичок управління конфліктами серед працівників підприємства, представлено широкий спектр ресурсів. Основна мета цих курсів – поглибити розуміння природи конфліктів і вдосконалити практичні вміння ефективної взаємодії в умовах напруги, зокрема в бізнес-середовищі.

Наприклад, онлайн-курс «Діалог та медіація: шлях до порозуміння» навчає ефективно знижувати рівень конфліктності в команді та знаходити компромісні рішення. У повсякденному житті дрібні суперечки можуть негативно впливати на робочий клімат, і часто ми жалкуємо про поспішні емоційні реакції. Цей курс пропонує дієві стратегії та інструменти, що допомагають встановити взаєморозуміння навіть у складних ситуаціях.



Рис. 3.2. Рекомендовані безкоштовні онлайн-курси для розвитку конфліктологічних навичок у працівників досліджуваного підприємства, 2026-2030 рр.

Учасники курсу зможуть навчитися робити перші кроки до взаєморозуміння, визначати ключові аспекти, на які варто звернути увагу під час конфліктних ситуацій, а також дізнаються, як ефективно запобігати ескалації напруги. На основі практичних прикладів буде сформульовано універсальний план ведення діалогу, який можна успішно застосовувати як у професійному, так і в особистому житті.

Результати дослідження ефективності системи управління конфліктами на підприємстві засвідчили, що інтегрований підхід – включаючи глибокий аналіз причин конфліктів, розробку ефективних стратегій та впровадження сучасних методик управління – значно покращує мікроклімат у колективі та підвищує загальний рівень продуктивності. Застосування таких підходів

сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії й забезпечить її довготривалу стабільність.

Отже, включення рекомендованих безкоштовних онлайн-курсів до програми розвитку персоналу є важливою складовою комплексного підходу до вирішення конфліктів. Це дозволить сформувати гармонійне робоче середовище, що позитивно позначиться на результативності та сталому розвитку підприємства.

Окрему увагу варто звернути на курс «Управління конфліктами в бізнесі», який розрахований на конфлікт-менеджерів і керівників. Програма курсу охоплює повний цикл управління конфліктами – від раннього виявлення ознак до впровадження ефективних технік їх вирішення. Курс спрямований на розвиток практичних навичок, необхідних для успішного регулювання конфліктних ситуацій у корпоративному середовищі. Ключову інформацію про цей курс представлено в таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Характеристика пропонованого курсу «Управління конфліктами в бізнесі», 2026-2030 рр.**

Складова	Характеристика
Формат	Онлайн-заняття з доступом до сайтів
Тривалість	6 модулів
Рівень	Для HR-фахівців, керівників та менеджерів
Переваги	Практичні приклади, кейси з бізнесу, завдання з перевіркою автором
Інструментарій	Алгоритми, діагностичні методи, техніки профілактики та медіації
Сертифікація	Диплом після виконання завдань та перевірки
Навчальні модулі	Модуль 1. Що таке конфлікти у команді. Модуль 2. Типи конфліктів. Модуль 3. Робота з причинами конфліктів. Модуль 4. Різні конфліктні ситуації у підприємстві та що з ними робити. Модуль 5. Запобігання конфліктам у підприємстві. Модуль 6. Вирішення конфліктів.
Вартість	~ 15 000 грн

Курс «Управління конфліктами в бізнесі» від Mike Pritula Academy є комплексною онлайн-програмою, спрямованою на розвиток практичних навичок управління конфліктами в корпоративному середовищі. Цей курс

особливо корисний для HR-фахівців, керівників та конфлікт-менеджерів, які прагнуть ефективно вирішувати конфлікти та покращувати робочу атмосферу в підприємстві.

Основні характеристики курсу:

- формат навчання: 6 онлайн-занять у записі з перевіркою завдань;
- тривалість: доступ до матеріалів протягом 1 року після оплати;
- мова: українська;
- сертифікація: диплом після успішного виконання завдань.
- вартість: ~15 000 грн.

Програма курсу охоплює:

- 1) що таке конфлікти у команді: психологія конфліктів, типові причини;
- 2) типи конфліктів: класифікація, ескалація, алгоритми вирішення;
- 3) робота з причинами конфліктів: аналіз причин, реакція керівника;
- 4) різні конфліктні ситуації: HR-проблеми, особисті та робочі конфлікти;
- 5) запобігання конфліктам: оцінка ймовірності конфлікту, правила уникнення;
- 6) вирішення конфліктів: переговори, медіація.

Переваги курсу:

- практичні кейси з бізнесу;
- алгоритми та діагностичні інструменти;
- можливість обговорення кейсів у Telegram-чаті учасників;
- підходить для фахівців будь-якого рівня підготовки.

Очікувані результати для підприємства:

- зниження кількості конфліктів на робочому місці;
- покращення комунікації між підрозділами;
- підвищення рівня задоволеності персоналу;
- зменшення плинності кадрів;
- підвищення продуктивності та ефективності роботи;

– покращення репутації підприємства як комфортного місця роботи.

Додаткові ресурси:

1) курс «Діалог та медіація: шлях до порозуміння» на платформі Prometheus: навчає конструктивно вирішувати конфлікти та знижувати напругу на робочому місці;

2) курс «Зрозуміло про конфлікт інтересів» на платформі Prometheus: допомагає розуміти та вирішувати конфлікти інтересів у бізнес-середовищі.

Ці додаткові курси можуть бути корисними для поглиблення знань та навичок у сфері управління конфліктами.

*Таблиця 3.4*

**Позитивні результати вдосконалення системи управління конфліктами,  
2026-2030 рр.**

Область формування	Позитивні результати
Управління конфліктними ситуаціями	Зниження кількості конфліктів, конструктивний підхід до їх вирішення
Комунікація між підрозділами	Покращення взаєморозуміння та співпраці між відділами
Психологічний клімат у колективі	Зменшення напруженості, підвищення лояльності та довіри працівників
Мотивація та залучення персоналу	Підвищення мотивації працівників, що зменшує ризики плинності кадрів
Продуктивність та ефективність роботи	Зростання продуктивності та ефективності завдяки зменшенню стресу і оптимізації робочих процесів
Репутація підприємства	Позитивний імідж організації як комфортного місця роботи та партнера
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення рівня професійних і соціальних навичок у працівників

Результати вдосконалення демонструють позитивний вплив на систему управління конфліктами у підприємстві на покращення виробничих процесів, підвищення загальної ефективності та зміцнення морально-психологічної атмосфери в колективі. Реалізація таких змін сприяє зниженню рівня конфліктності, покращенню внутрішньої комунікації, зростанню мотивації працівників і зменшенню плинності кадрів, що в сукупності підтримує сталий розвиток підприємства.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Управління конфліктами є невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту, оскільки воно безпосередньо впливає на стабільність, ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

2. Конфлікти в підприємстві є природним явищем, що виникає внаслідок розбіжностей в поглядах, підходах до роботи або особистих інтересах. Їх конструктивне вирішення дозволяє зберігати продуктивну робочу атмосферу.

3. Раціональне управління конфліктами сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, підвищенню мотивації працівників, поліпшенню комунікацій та зменшенню ризиків, що можуть негативно вплинути на виробничі процеси.

4. Людські ресурси залишаються ключовою цінністю організації, тому управління персоналом має базуватися на гармонізації інтересів усіх сторін та ефективному використанні індивідуального потенціалу працівників.

5. Соціально-трудові відносини вимагають особливої уваги, оскільки саме в цій площині найчастіше виникають конфлікти, які без належного управління можуть набути деструктивного характеру.

6. Конфлікт-менеджмент виступає не лише засобом вирішення суперечностей, але й інструментом розвитку організаційної культури, зміцнення командної взаємодії та підвищення загальної ефективності підприємства.

7. Площа землекористування підприємства перебуває у приватній власності. У порівнянні з 2022 роком, у 2024 році спостерігається приріст площі сільськогосподарських угідь на 106 га, що становить 3,3 % від загальної площі. Збільшення відбулося за рахунок розширення ріллі. Водночас площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними впродовж усього досліджуваного періоду — 15 га та 4 га відповідно.

8. Аналіз динаміки чисельності трудових ресурсів підприємства за 2022–2024 роки свідчить про поступове зменшення загальної кількості працівників. Середньорічна кількість працівників у 2024 році зменшилася на 27 осіб у порівнянні з 2022 роком, що становить відносне зниження на 11,5 % (або 88,5 % від базового рівня). Схожа тенденція спостерігається і щодо середньооблікової чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві: кількість знизилась із 223 осіб у 2022 році до 196 у 2024 році, тобто на 27 осіб або на 12,1 % (87,9 %).

Для врегулювання конфлікт-менеджменту на підприємстві запропоновано:

- ефективне управління конфліктами, що є критичним фактором успішної діяльності підприємства. Впровадження структурованого підходу до виявлення, аналізу та вирішення конфліктів дозволяє створити стабільне, продуктивне і гармонійне робоче середовище;

- застосування таких методів, як переговори, компроміс, співпраця та ухилення, що дозволяє гнучко реагувати на різні типи конфліктних ситуацій, зменшувати напругу й уникати ескалації протистоянь;

- навички емоційного інтелекту та активного слухання є ключовими для зниження конфліктогенності серед працівників і формування культури взаємної поваги та співпраці;

- професійний розвиток через онлайн-курси, зокрема «Діалог та медіація: шлях до порозуміння» та «Управління конфліктами в бізнесі», сприяє формуванню високої конфліктологічної компетентності;

- комплексна система управління конфліктами позитивно впливає на ключові показники організаційної ефективності, такі як зниження плинності кадрів, зростання мотивації, поліпшення внутрішньої комунікації та загального морально-психологічного клімату;

- розробка чітких алгоритмів і впровадження прозорих процедур вирішення конфліктів підвищують довіру в колективі та підтримують позитивний імідж як для працівників, так і для зовнішніх партнерів.