

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО -МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ З РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС ОСВІТИ
UNIVERSITY OF OCCUPATIONAL SAFETY MANAGEMENT IN KATOWICE
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**



**МАТЕРІАЛИ ІІІ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»**

*до 20-річчя кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національного університету «Києво-Могиллянська академія»*

23-24 квітня 2025 р.

**Київ – 2025
Видавничий дім «Києво-Могиллянська академія»**

УДК 005+139.138+658.8](477)(06)(0.034)

Рекомендовано до друку
Рішенням Вченої ради Факультету економічних наук
Національного університету «Києво-Могиллянська академія»
(протокол № 5 від 16 травня 2025 року)

Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 квітня 2025 р [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик – Київ: Видавничий дім «Києво-Могиллянська академія», 2025. Т.1. – 589 с.

У виданні представлені тези доповідей учасників III Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», яка відбулася 23-24 квітня 2025 року, підготовлені за такою науковою проблематикою: новітні парадигми розвитку менеджменту та маркетингу; стратегічний менеджмент і маркетинг в умовах змін; інновації та підприємництво як основа економічного зростання країни; сучасні стратегії та інструментарій управління персоналом; тренди інноваційно-інвестиційного розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення; корпоративна культура та соціальна відповідальність бізнесу в умовах трансформацій; логістичний та проєктний менеджмент: інструментарій сучасності; менеджмент міжнародного бізнесу в умовах економіки відновлення; Digital-маркетинг; цифрові інструменти ефективного функціонування бізнесу.

Матеріали друкуються в авторській редакції. У матеріалах максимально зменшено втручання в обсяг та структуру матеріалів. Автори несуть відповідальність за достовірність інформації.

ISBN eISBN 978-966-518-855-1
DOI 10.35668/978-966-518-855-1
<https://doi.org/10.35668/978-966-518-855-1>

© Національний університет
«Києво-Могиллянська академія», 2025 р.

<i>Терещенко В.С., Сазонова Т.О.</i> Особливості виникнення конфліктів на підприємстві в сучасних умовах	570
<i>Тюхтенко Н.А.</i> Активізація трудової діяльності персоналу як стратегія адаптивного менеджменту в умовах сучасних змін	573
<i>Усатенко О.В.,</i> Емоційний інтелект в роботі HR-менеджерів	576
<i>Хомюк Н.Л., Савчук Ю. О.</i> Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства	578
<i>Черчик Л.М.</i> Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами	580
<i>Ющишина Л.О.</i> Психологічні аспекти міжкультурної взаємодії	582
<i>Ярмола Р.В., Сидоренко О.В.</i> Впровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах	584
<i>Яцюк М.М., Кужда Т.І.</i> Інноваційні підходи до управління персоналом в контексті сталого економічного розвитку	587

УДК 005.96:159.9.072.43

*Сазонова Т. О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Терещенко В. С.,
здобувачка вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет*

ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Середовище функціонування сучасних підприємств та організацій, незалежно від сфери їх діяльності, що характеризується відсутністю стабільності та наявністю об'єктивних загроз безпеці, що формує серйозні перешкоди для нормального функціонування вітчизняних господарюючих суб'єктів.

На наш погляд, можна визначити традиційні причини виникнення конфліктів на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

Класичні причини виникнення конфліктів на підприємстві [сформовано авторами на основі 1]

Група	Характеристика	Результат
Організаційні	Нечіткий розподіл обов'язків, повноважень, ролей	перетин працівників у виконанні одних й тих самих обов'язків / не виконання жодним працівником – непорозуміння, конфлікти
	Неякісна комунікація	брак інформації, неякісна інформація, велика кількість комунікаційних шумів, плітки, непорозуміння, неякісний / відсутній фідбек – непорозуміння, конфлікти
	Нерівномірний розподіл ресурсів	підрозділи мають різний доступ до необхідних ресурсів різних видів, відображається це в т. ч. на матеріальній мотивації персоналу – напруга, обурення, конфлікт
	Неефективний стиль лідерства, некомпетентність менеджера	відсутність зв'язку між керівництвом та підлеглими, погіршення морально-психологічного клімату, нелояльний колектив – напруга, відсутність дисципліни, конфлікти
	Організаційні зміни	опір змінам, напруга, тривога, невизначеність – конфлікти
	Взаємозалежні завдання без застосування проектного підходу	відмінність в цілях, цінностях виконавців, чіткої системи комунікації та контролю, незнання ролі та кола обов'язків співвиконавців – неналежна якість виконання, затримки, конфлікти
	Подвійні стандарти	можливості, правила, цінності, вимоги різняться залежно від статусу працівника – опір, порушення дисципліни, незадоволення, конфлікт

Соціально-психологічні	Індивідуальні відмінності	несумісність характерів, різні життєві цінності, тощо – особиста неприязнь, конфлікти
	Культурні відмінності	відмінність в культурних цінностях та нормах – нерозуміння позицій, поведінки, конфлікти
	Низька емпатія	спричиняє брак поваги, розуміння між співробітниками – образи, конфлікти
	Поширення чуток, пліток	формується під впливом двох попередніх причин та відсутністю якісної системи комунікації – втрата довіри, образа, хибні висновки та рішення, конфлікти
	Емоційне, професійне вигорання	впливає на рівень резильєнтності персоналу та сприяє виникненню почуттів роздратованості, агресії, апатії – конфлікти
	Дискримінаційні прояви	різні прояви дискримінації (систематичні та поодинокі) – обурення, опір, конфлікт
	Низький рівень культури спілкування	відмінні комунікативні установки; поверхневі знання / їх відсутність з етики, психології спілкування; невміння застосовувати ці знання на практиці – непорозуміння, образа, злість, конфлікт
Економічні	Конкуренція відносно ресурсів	дефіцитні ресурси – предмет розбрату в колективі, конкуренція може привести до втрати відносин, конфліктів
	Несправедлива винагорода	відчуття несправедливості в оплаті праці сприяє прискоренню процесу професійного вигорання, зниженню лояльності може викликати обурення, злість, конфлікти.
	Економічна нестабільність	невизначеність майбутнього, фінансово-економічний хиткий стан формують напружену атмосферу, сприяють виникненню конфліктів

Військова агресія проти України сформувала додаткові потужні джерела конфліктів в сфері міжособистісних відносин, в т. ч. й на рівні підприємства. Серед найпоширеніших причин, пропонуємо виокремити наступні:

1) психологічні травми – на сьогоднішній день багато співвітчизників страждають від посттравматичного стресового розладу, що негативно відображається на їх поведінці: агресія різних видів, дратівливість, емоційні гойдалки – основа виникнення конфліктних ситуацій;

2) хронічний стрес – тривожність, невизначеність та відсутність бачення майбутнього, неможливість спланувати власне життя на більш-менш тривалий період, постійне відчуття небезпеки виснажує фізично та морально, психологічно та формує передумови для прискорення процесу емоційного вигорання особистості;

3) вимушена зміна соціальних ролей спричинена війною, може негативно відобразитися на взаємодію людей з іншими представниками соціуму, в т. ч. з колегами;

4) внутрішньо-переміщені особи – відмінності в культурі, цінностях, цілях, боротьба за ресурси, етичні проблеми, при чому, не залежно від того, чи є ВПО безпосередніми колегами, чи працівник стикається з ними у позаробочий час;

5) інформаційна війна – відсутність навичок інформаційної гігієни може спричинити виникнення конфліктних ситуацій в колективі;

6) військовий досвід та пов'язані із цим поведінкові розлади сприяє не лише виникненню напружених відносин, але й серйозних конфліктів;

7) непрогнозованість ситуації – ускладнює процес визначення оптимального курсу дій для підприємства, впливає на успішність реалізації стратегічних рішень, може призвести до фінансових, репутаційних, ресурсних втрат тощо [2]. Все це формує передумови виникнення конфліктів на рівні менеджменту підприємства;

8) скорочення інвестицій, в т.ч. в сферу управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу, що викликає незадоволеність, напругу, та зниження мотивації до ефективної праці.

Не зважаючи на складність функціонування та життя в умовах війни, на наш погляд, менеджменту підприємства необхідно реально усвідомити важливість та цінність саме людських ресурсів у системі виживання та стабілізації бізнесу. Тому система управління конфліктами має бути ретельно відпрацьована та функціонувати. Важливим є саме попередження конфліктів і ключова роль в даному процесі належить менеджерам різних рівнів. При виникненні конфлікту саме менеджери мають демонструвати культуру управління ними, тим самим стимулюючи її засвоєння підлеглими. На нашу думку, важливим є дотримання наступних етапів [3]:

1. З'ясування та глибоке розуміння протилежності інтересів та первинна оцінка ситуації.

2. Аналіз причин виникнення конфлікту.

3. Пошук методів досягнення компромісу, а в ідеалі – співпраці.

4. Вибір та застосування найбільш ефективних методів, засобів, інструментів для розв'язання конфлікту.

Достатня професійна увага конфлікт-менеджменту на рівні підприємства на сьогоднішній день не лише одним із основних завдань менеджменту, але й необхідною умовою виживання вітчизняних господарюючих суб'єктів. Адже ефективний конфлікт-менеджмент не лише сприяє покращенню морально-психологічної атмосфери в колективі, посиленню командного духу, що позитивно відображається на продуктивності праці та ефективності системи комунікації, але й сприяє підвищенню якості життя персоналу, формує передумови для зростання рівня його стресостійкості.

Список використаних джерел:

1. Тихонович В. Причини виникнення та управління міжособистісними конфліктами в команді. Науковий журнал «Психологічні тревелоги». 2024. № 3. URL: <https://pt.khmnii.edu.ua/index.php/pt/article/view/205>
2. Сарбаши С. М. Вплив міжнародних конфліктів на економічний розвиток. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 2(24). С. 56–64.
3. Касьяненко Л.В. Інноваційні заходи в управлінні організаційними конфліктами на підприємстві в у сучасних умовах ведення бізнесу. Інфраструктура ринку. 2024. Випуск 77. С. 74-79. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2024/77_2024/15.pdf

УДК 005.35:658:331**Тюхтенко Н.А.,**

доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник освіти України,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

АКТИВІЗАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЯ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН

Сучасні процеси господарювання обумовлені глобалізаційним впливом на світову економіку, що підкреслює важливість пошуку шляхів адаптації до нього на основі прийняття виважених управлінських рішень. Саме професійна система менеджменту господарюючого суб'єкта як на рівні країни, так і на окремому підприємстві, здатна сформуванати ефективну стратегію розвитку персоналу для забезпечення конкурентних переваг.

Визначальним чинником будь-яких перетворень – за нашим глибоким переконанням – є особистісний, що проявляється у компетентній трудовій діяльності працівників як управлінської команди, так і персоналу, що безпосередньо здійснює виробничий процес. Тому пошук шляхів активізації трудової діяльності працівників під впливом швидких (часто - неочікуваних) змін та викликів, є важливим аспектом управлінської системи, особливо в умовах потужного впливу штучного інтелекту на усі сфери життя.

Власне процес трудової діяльності людини пов'язаний із взаємодією з одного боку – із засобами виробництва, а з іншого – працівників між собою. Останні, в свою чергу, обумовлюють систему соціально-трудова відносин господарюючого суб'єкта, яка має знаходитися у постійному полі зору