

**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 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Конфлікт-менеджмент на сучасному підприємстві»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми здобуття освіти

Терещенко Вероніка Сергіївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	19
2.2. Аналіз ефективності управління конфліктами на підприємстві	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНФЛІКТ- МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	36
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Управління персоналом підприємства в умовах війни – ще більш складне та відповідальне завдання, на відміну від менеджменту у мирний час. Сучасні реалії висувають безпрецедентні вимоги як до бізнесу, так і професійної та особистісної поведінки керівників та персоналу загалом. Звичні управлінські підходи, орієнтовані на довгострокове планування та ретельне управління ризиками, виявляються малоефективними, з огляду на непередбачуваність воєнних дій та їх наслідків. Сьогодні, з одного боку, керівники змушені оперативно приймати рішення в умовах значної невизначеності, лавірувати у мінливому бізнес-середовищі, підтримувати колектив та одночасним його мотивуванням до розвитку, а з іншого – персонал, що функціонує у нестабільних умовах, має швидко сприймати та реагувати на зміни, нарощувати власний потенціал. Означене є сприятливим середовищем для виникнення різних видів конфліктів, що загалом перешкоджає успішному виконанню керуючою та керованою системою нових завдань, що постають перед ними майже кожного дня.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідити теоретичні основи управління конфліктами на підприємстві; практику конфлікт-менеджменту в сучасному господарюючому суб'єкті та сформулювати напрямки його удосконалення, враховуючи сучасні особливості функціонування підприємства.

Відповідно до мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи поняття «управління конфліктами», конфлікт-менеджменту на підприємстві;

- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати систему конфлікт-менеджменту та її ефективність на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення конфлікт-менеджменту в сучасних умовах діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є механізм реалізації системи конфлікт-менеджменту в сучасному підприємстві як невід'ємної складової системи управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, прикладні аспекти формування та реалізації системи конфлікт-менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження: абстрактно-логічний (для узагальнення отриманих даних та формулювання висновків); аналіз документів (вивчення звітності та внутрішньої документації підприємства з метою збору емпіричної інформації); аналізу та синтезу (для всебічного дослідження предмету дослідження); статистичний (для проведення необхідних розрахунків при аналізі господарської діяльності підприємства та системи управління конфліктами); соціологічний (для оцінки рівня задоволеності персоналу системою управління конфліктами, сприятливості морально-психологічного клімату на підприємстві тощо).

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, внутрішня документація підприємства, матеріали мережі Інтернет, дані соціологічного дослідження.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

III-й Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Києво-Могилянська академія, 23-24 квітня 2025 р.

публікація тез доповідей:

1. Сазонова Т.О., Терещенко В.С. Особливості виникнення конфліктів на підприємстві в сучасних умовах. *Менеджмент та маркетинг як фактори*

розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 23-24 квітня 2025 р у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. С. 570-573.

фахова стаття:

Сазонова Т. О., Терещенко В. С., Авраменко В. Р. Ефективний конфлікт-менеджмент як індикатор соціально відповідальної поведінки керівника підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 2.*

Структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 47 сторінках, список використаних джерел налічує 37 джерел, 6 додатків. Загалом в кваліфікаційній роботі наведено 14 рисунків та 14 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Як зазначають дослідники, конфлікти є природним явищем, яке притаманне будь-якому суспільству. При цьому предметом конфлікту може бути як реальна, так й уявна проблема, а сам конфлікт може бути як об'єктом управління, так і можливість [1, с. 52].

Сутність та природу конфлікту досліджують різні вчені вже не одне століття та навіть тисячоліття. Наведемо деякі підходи до трактування поняття «конфлікт» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до трактування поняття «конфлікт» [сформовано автором]

Автор, джерело	Сутність підходу	Вектор
1	2	3
Петрінко В. С. [2, с. 26]	це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних тенденцій у свідомості окремого індивіда, в міжособистісній взаємодії, відносинах, які супроводжуються негативними емоціями та переживаннями	несумісність свідомого сприйняття
Лепейко Т., Миронова О. [3, с. 163]	зіткнення інтересів, що є невід'ємною складовою людських відносин	протилежність інтересів
Юридична енциклопедія [4]	конфлікт як зіткнення поглядів, інтересів, позицій тощо, що може супроводжуватися конкуренцією, протиборством, конфронтацією, суперництвом його учасників	зіткнення поглядів
Філософський енциклопедичний словник [5]	зіткнення тенденцій, інтересів, мотивів суб'єктів суспільного життя	зіткнення суб'єктів суспільного життя
Н. В. Коваліско та ін. [6]	соціальний процес, у якому індивід чи група прагнуть досягти власних цілей, шляхом усунення / знищення / підпорядкування собі іншого індивіда або групи, яким характерні близькі чи ідентичні цілі	задоволення власних потреб, реалізація власних інтересів
Тихомирова Є.Б. [6]	це процес, який охоплює не лише ситуацію відкритої конфронтації, а й той, що передуює боротьбі – комплекс взаємодії сторін конфлікту у визначений період часу.	комплексний процес, що має власну динаміку

1	2	3
Тронько О. О. [7, с. 366]	дуалістичне явище, яке виявляється у формі зіткнення, протистояння двох сутностей речей.	сутнісна відмінність, що веде до зіткнення

Отже, можемо визначити конфлікт як процес гострого протистояння між двома або більше сторонами (індивідами, групами), який виникає внаслідок наявності відмінностей у їхніх цінностях, поглядах, інтересах, потребах, цілях та характеризується конфронтаційними діями сторін, з метою досягнення власних цілей за рахунок / всупереч інтересам другої сторони, зазвичай супроводжується негативними емоціями, напругою, стресом, ворожістю та сильним прагненням змінити існуючий стан речей.

Таким чином, відносно такого суспільного явища як конфлікт можемо визначити наступні його характеристики (рис. 1.1).

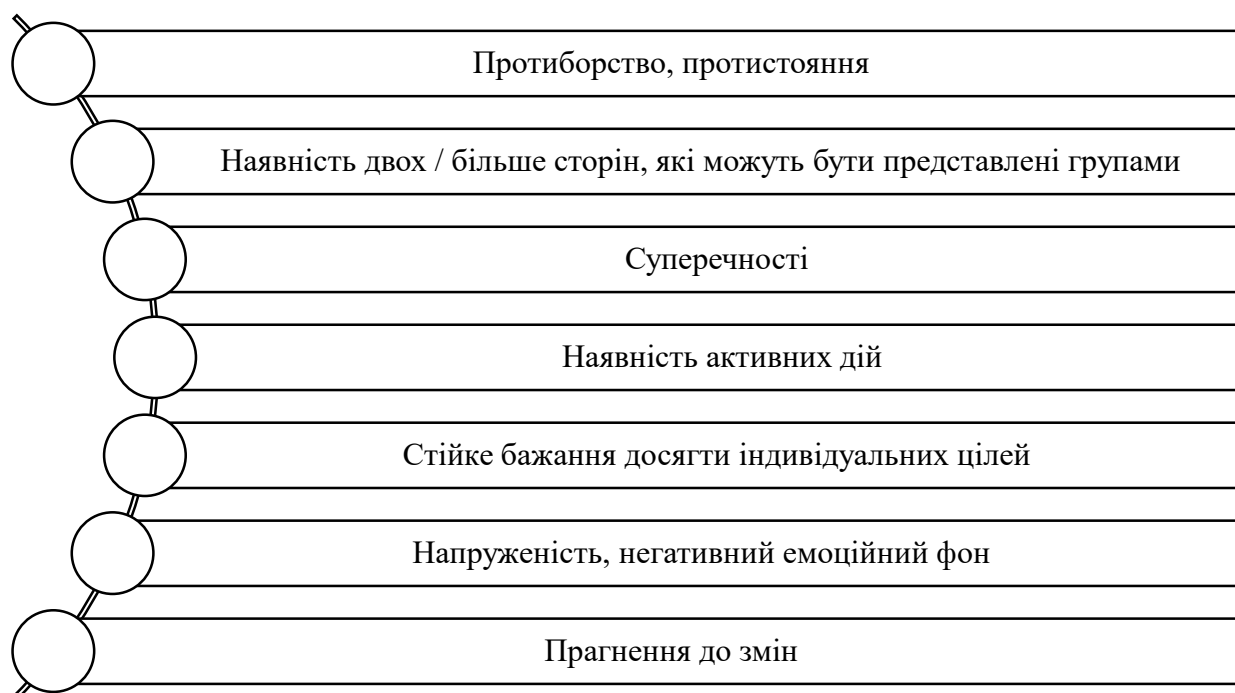


Рис. 1.1. Характеристики конфлікту, як соціального явища [розробка автора]

Дослідимо детальніше кожен з характеристик:

1) протиборство, протистояння в конфлікті виникає через наявність

розбіжностей та несприйняття, несприйняття учасниками конфлікту;

2) наявність щонайменше двох сторін конфлікту, адже саме явище конфлікту виникає при взаємодії його сторін, які можуть бути представлені як індивідами, так і групами;

3) першопричиною конфлікту є об'єктивні або суб'єктивні суперечності відносно різних аспектів, серед яких можуть бути: цінності, потреби, цілі, погляди, ресурси тощо;

4) конфлікт передбачає наявність певних активних дій, які його суб'єкти реалізують шляхом вибору певних поведінкових стратегій (конструктивних / деструктивних), з метою досягнення власних цілей;

5) в конфлікті завжди присутнє сильне бажання сторін досягнути власні цілі, часто всупереч інтересам іншої;

6) конфлікт завжди супроводжується певною напругою та негативними емоціями (ворожість, гнів, розпач, розчарування, приниження, страх тощо), які загалом створюють середовище, що характеризується психологічним дискомфортом, відчуттям або очікування певної загрози;

7) прагнення до змін супроводжує весь перебіг конфлікту та внутрішнє відчуття його учасників, саме конфлікт може стати рушійною силою для змін.

Дослідники визначають також структурні компоненти конфлікту (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структурні компоненти конфлікту [1, с. 55; 9, с. 26-27]

Умовами конфлікту можуть бути об'єктивні та суб'єктивні відмінності в цілях, намірах, цінностях тощо сторін. Предметом конфлікту виступає певна проблема, що звикликала зіткнення, а об'єктом – те, на що претендує сторона / сторони конфлікту і те, що викликає протидію сторін. Інцидент характеризується ступенем ескалації. Щодо учасників конфлікту, то вони поділяються на різні групи (рис. 1.3).

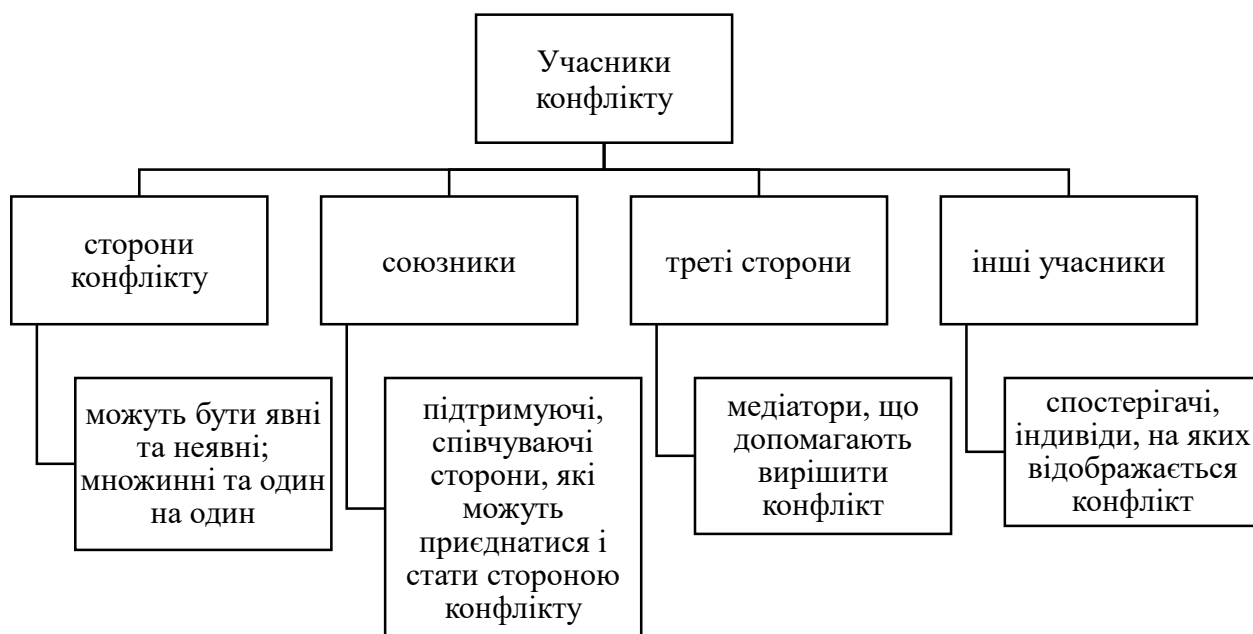


Рис. 1.3. Види учасників конфлікту [сформовано на основі 9, с. 26-27]

Середовище конфлікту – певна соціальна система та її характеристики, де відбувся конфлікт, наприклад підприємство, або певний підрозділ зі специфікою діяльності та корпоративної культури, зовнішнє середовище та його вплив на конфлікт.

Дії учасників охоплюють стратегію поведінки та тактику учасників, їх мотиви та інтервенцію – дії третьої сторони, щодо вирішення конфліктної ситуації.

Ф. Глазл також класифікує конфлікти за домінуючою формою їх перебігу і з огляду на це розділяє:

- холодні конфлікти, яким не притаманні відкриті прояви, інциденти, публічність емоцій. При цьому сторони визнають власні мотиви та у них

відсутні ілюзії щодо мотивів другої сторони, адже вони обговорюють їх на одинці, але при цьому публічно вони не спілкуються. Сторони відчують холод, певну порожнечу, розчарування, а почуття власної гідності, впевненості з часом зникає, що впливає на зникнення прямого спілкування, можливе ігнорування, або переходять до формального, переважно письмового спілкування. Сторони постійно вигадують як уникнути взаємодії, сприяючи бюрократизації та появі відокремлених груп «союзників», починається, так звана «соціальна ерозія», яка послаблює силу лідерів, які намагаються спілкуватися через приписи та розпорядження. Все це сприяє зростанню стресу, появі відчуття безсилля у однієї зі сторін. Конфлікт характеризується постійною динамікою, але не сильною – задля довгостроковості ефекту;

- гарячі конфлікти характеризуються тим, що його сторони інтенсивно демонструють власну участь у конфлікті; головною метою є сформулювати прихильність до власних ідеалів, адже присутня абсолютна впевненість у власній правоті та у вірності власних намірів; взаємодія між сторонами конфлікту характеризується перебільшеннями, провокаціями разом із спільним прагненням до встановлення тісних відносин, при цьому сторони прагнуть спілкуватися, навіть через сутички; сторони схильні до експансії з метою розширення власного впливу. Такі конфлікти призводять до згуртованості навколо лідерів [10, с. 76-78].

Дослідники розрізняють цілу видову гаму конфліктів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Типологізація конфліктів [10, с. 29-30; 1, с. 57-58; 8]

Ознака	Тип	Характеристика
1	2	3
Тип залучення суб'єктів	внутрішньо-особистісний	відбувається у внутрішньому світі особистості, її емоційному світі, думках, є психологічним, стосується цінностей людини
	міжособистісний	відбувається між двома особами
	внутрішньо-груповий	між особами-членами однієї групи
	міжгруповий	між різними групами, колективами, командами підприємства

1	2	3
Середовище	внутрішньо-організаційний	конфлікт, який відбувається всередині підприємства
	зовнішній	між представниками різних організацій
За характером ієрархії	вертикальні	між керівниками та підлеглими, між колегами, які належать до різних ієрархічних рівнів
	горизонтальні	між працівниками, що обіймають рівнозначні посади, мають схожі компетентності та рівень відповідальності
За значенням	конструктивні	зміцнюють відносини, симпатію, визнання, повагу, сприяють подальшому конструктивному вирішенню майбутніх конфліктів; загалом є корисними, проявом творчості
	деструктивні	вражає фундамент групи, колективу, є руйнівним та стосується головних їх цінностей та ресурсів

Причинами конфліктів можуть слугувати різні поведінкові прояви керівництва та індивідів [11; 12]:

1) конфлікти, зумовлені недосконалою організацією та менеджментом:

- проблеми в організації управління, що проявляється в неузгодженості вказівок, розпоряджень від декількох керівників одному працівнику, що призводить до плутанини та дезорганізації;

- нечіткість у розподілі прав та обов'язків, що призводить до того, що працівник може концентруватися на зручних функціях та ігнорувати складні, що зачіпає інтереси інших, а також може посилити вплив неформальних лідерів;

- проблеми в комунікаційній системі: неповні, неточні факти, чутки, підозри у приховуванні інформації, сумніви у джерелах та спірні / неоднозначні законодавчі питання стають джерелами конфліктів;

- структурні розбіжності, які полягають у відмінностях між формальній та неформальній групі у ставленні до власності, статусу, влади, норм, звітності, традицій, безпеки, заохочень позитивних та негативних, розподілу ресурсів тощо;

- нерівномірність та нестабільність праці, що відображається у відсутності відпочинку, що призводить до втоми та помилок, відповідно нестабільність викликає психічну напругу, яка може викликати втрату

контролю та негативні емоції;

- незадоволеність роботою, яка може бути викликана відсутністю творчості, низькою престижністю, недостатнім стимулюванням та несправедливою оплатою праці;

- технологічні упущення, що відображаються у помилках в технології і можуть призвести до зниження оплати праці не з вини працівників;

- нерівномірне забезпечення ресурсами, перебої з постачанням сировиною та матеріалами, що може викликати зниження дисципліни, призводити до вимушених відпусток та авралів.

2) конфлікти, пов'язані з психологічними особливостями учасників:

- розбіжності у цінностях (суспільних, групових, особистих, ідеологічних, культурних, релігійних, етичних, політичних, професійних);

- незадоволеність відносинами, характером взаємодії (добровільні / примусові, залежні / незалежні / взаємозалежні), їх тривалістю, балансом сил, значущістю, сумісністю цінностей та поведінкою сторін;

- проблемна поведінка, яка виражається в діях, що зачіпають інтереси, самооцінку, загрожують фізичній, фінансовій, емоційній, соціальній безпеці, провокують негативні емоції, такі як: егоїзм, тиск, несправедливість, безвідповідальність, скептицизм, прискіпливість, грубість;

- різні типи темпераменту: холерик, сангвінік, меланхолік, флегматик, які по-різному реагують на конфлікти, що часто призводить до непорозумінь;

- неправильна інтерпретація думок та дій сторони, що часто спричинене недостатньо розвиненим неформальним спілкуванням, відсутністю емпатії, що перешкоджає глибокому розумінню співробітників;

- порушення моральних норм та неадекватна оцінка можливостей, що відображається в недотриманні загальноприйнятих моральних принципів, завищеній самооцінці та недооцінці інших;

- вікова дисгармонія – соціально-демографічні вікові розбіжності;

- неефективний стиль лідерства;

- необ'єктивне оцінювання роботи персоналу.

Розділяючи думку різних дослідників щодо неможливості існування соціуму без конфліктів, варто зазначити, що вони можуть виконувати як позитивні, так і негативні функції (рис. 1.4).

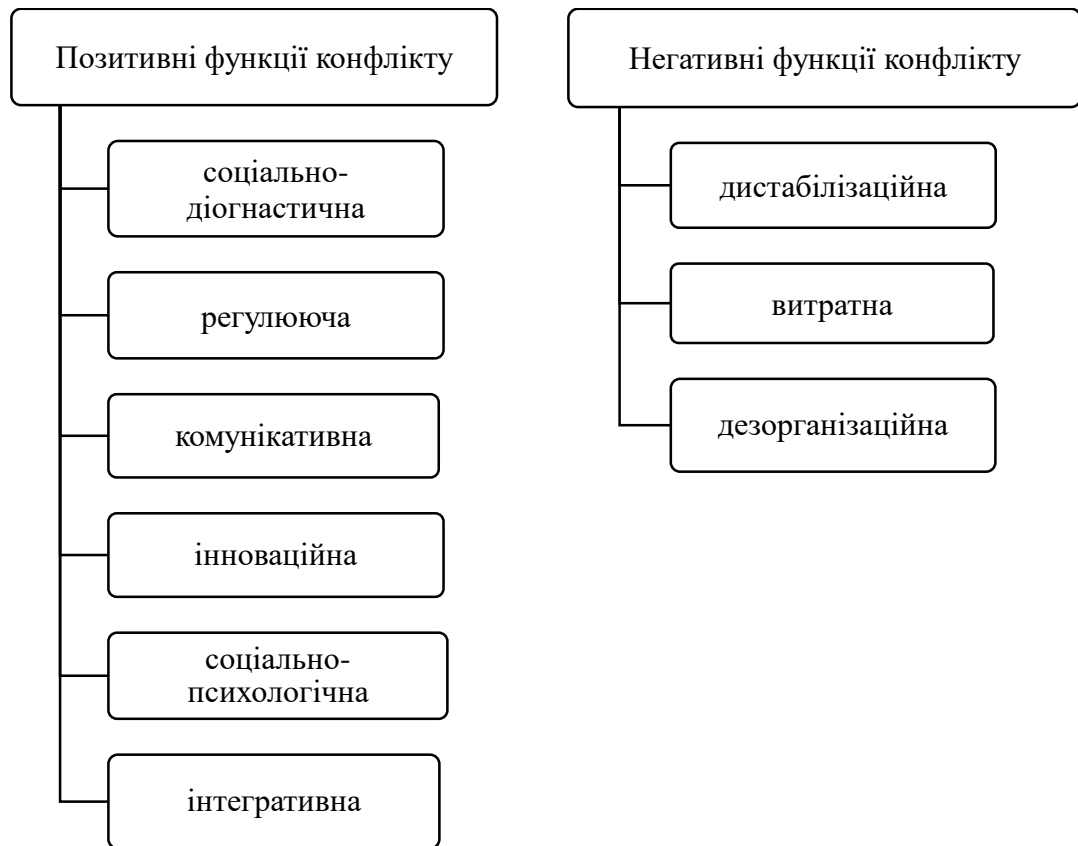


Рис. 1.4. Функції конфлікту в контексті діяльності підприємства [сформовано на основі 13; 14]

Дослідники описують різні етапи конфлікту, використовуючи різні назви та визначаючи різну їх кількість, загальною є наявність початку, кульмінаційної точки (кризи, найвищої ескалації) та завершення. Суттєвим є те, що саме розуміння того, що вважати «конфліктом», як було вже з'ясовано, відрізняється у різних науковців, що, відповідно, впливає на визначення стратегій роботи з конфліктами та їхньої профілактики. У додатку А розглянемо підходи до трактування різними дослідниками динаміки конфлікту.

Наведемо один з підходів до визначення циклічності конфлікту, визначені Нагаєвим В. М. (рис. 1.5).

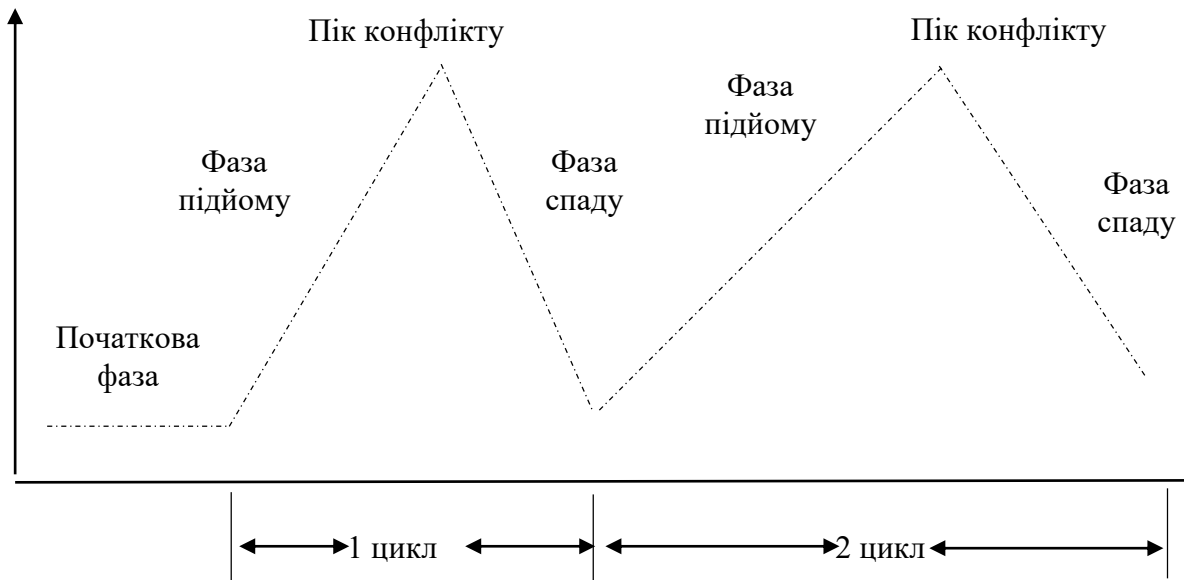


Рис. 1.5. Циклічність фаз конфлікту [16, с. 41]

Конфлікт може починатися з неусвідомлених протиріч між суб'єктами, зумовлених переважно об'єктивними чинниками. Ця потенційна конфліктність переходить у реальну лише тоді, на думку дослідників, яку ми поділяємо, коли до об'єктивних причин додаються суб'єктивні – усвідомлення індивідом (-ами) проблеми, особистих потреб, інтересів та ставлення до ситуації.

Конфлікти розпочинаються та згасають, розв'язуються або трансформуються. Розглядаючи системи (колективи, команди тощо), які характеризуються тривалими соціальними зв'язками, варто зазначити, що відносно конфліктів існуватимуть цикли: конфлікт то згасає, то посилюється знову (якщо причина конфлікту не зникає), учасники залишаючись в одній системі, відновлюються та продовжують конфліктувати, разом з тим, виснажуючи власні сили – тоді конфлікт згасає на певний час, але згодом все повторюється.

Також існують різні підходи до класифікацій та виокремлення видів стратегій поведінки в конфліктах, але найбільш відомою є модель К. Томаса і Р. Кілмана, розроблена на початку 70-х рр. ХХ ст. У моделі представлені п'ять стратегій вирішення конфліктів, які визначаються двома вимірами:

напористістю (по вертикалі) – демонструє ступінь прагнення людини задовольнити власні інтереси; кооперацією (по горизонталі) – демонструє ступінь прагнення індивіда задовольнити інтереси інших (рис. 1.6).

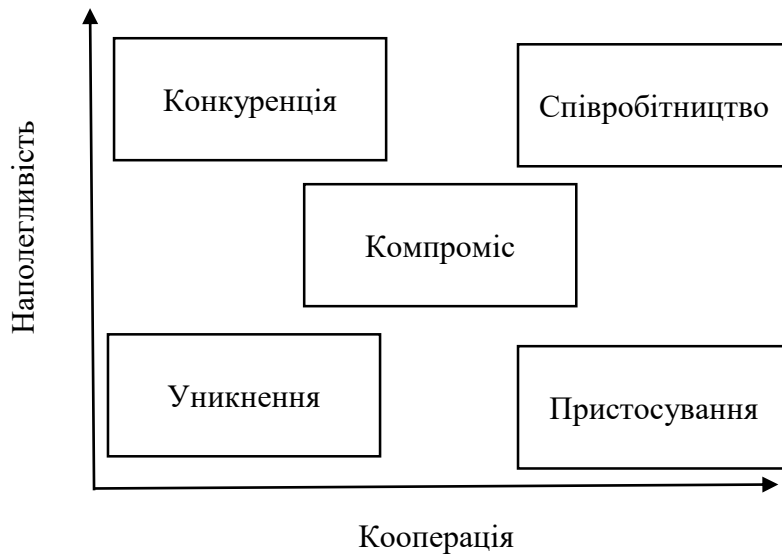


Рис. 1.5. Модель стратегій поведінки в конфлікти Томаса-Кілмана [17, с. 266; 18, с. 70]

Розглянемо детальніше дані стратегії [19]:

1) основна мета стратегії «конкуренція» – домогтися прийняття іншою стороною конфлікту власної точки зору та вигідного рішення, нав'язати своє бачення опоненту, з метою максимального задоволення власних потреб. Її застосовують, коли рішення вважається найбільш конструктивним у певних обставинах та корисним для колективу чи організації, або коли швидке прийняття рішення є критично важливим.

2) стратегія компромісу передбачає взаємні поступки сторін конфлікту, коли кожна з них частково відмовляється від своїх первісних вимог та претензій. У компромісі обидві сторони йдуть назустріч одна одній, частково поступаючись власними інтересами. Цей підхід головним чином застосовують, коли опоненти є рівносильними і досягнення повного задоволення потреб кожної зі сторін неможливе або небажане через потенційні втрати. Таким чином часто приймаються тимчасове рішення.

3) стратегія пристосування полягає у добровільній чи вимушеній відмові

однієї зі сторін від власних вимог, на користь іншої сторони. Вона може бути застосована у випадках усвідомлення власної помилковості, або якщо сторона бажання зберегти позитивні відносини з опонентом, або ж якщо предмет спору незначущий, або якщо приходить усвідомлення безперспективності боротьби;

4) стратегія уникнення демонструє спробу сторони вийти з нього з мінімальними втратами, ухиляючись від нього. Негативні наслідки можна мінімізувати, але вирішити, розв'язати проблему – ні. Хоча конфлікт може тимчасово затихнути, існує ризик його повторного виникнення з більшою силою, адже невисловлені претензії накопичуються;

5) співробітництво – найбільш результативна стратегія, яка передбачає конструктивний аналіз проблеми та сприйняття іншої сторони як партнера, а не опонента, відбувається спільне розв'язання проблеми, через пошук оптимального рішення, яке б задовольнило інтереси обох сторін, взаємовигідного виходу із ситуації.

Управління конфліктами можна визначити як цілеспрямовану, системну, практичну діяльність відповідальних осіб, що має на меті запобігання виникненню конфліктів (профілактика) та/або їх кваліфікований супровід для регулювання динаміки конфліктів, використання їхніх конструктивних можливостей на благо соціальної системи (колективу, групи, команди), в якій вони відбуваються [9, с. 44].

На наш погляд, управління конфліктами на підприємстві має переслідувати наступні цілі:

- 1) запобігання виникненню та перебігу деструктивних конфліктів;
- 2) підтримка здорового морально-психологічного клімату в колективі;
- 3) попередження та запобігання економічним, фінансовим, репутаційним втратам, що супроводжують конфлікти.

Отже, конфлікт в соціальній системі є природним явищем, з огляду на відмінності членів соціальної групи. Але управління конфліктами є однією з основних функцій менеджера, адже ціна конфлікту зазвичай перевищує ціну виходу з нього.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Базою нашого дослідження є приватне акціонерне товариство, яке розташоване в м. Полтава, що спеціалізується на виробництві та реалізації пива, слабоалкогольних напоїв на основі пива, безалкогольних напоїв, квасу. Підприємство має багату історію, яка розпочалася в 1965 р. Детальніше основні віхи розвитку підприємства наведені в додатку Б.

Місія, кредо, цілі та стратегія є основою діяльності будь-якого підприємства, розглянемо даний базис на прикладі досліджуваного підприємства (рис. 2.1).

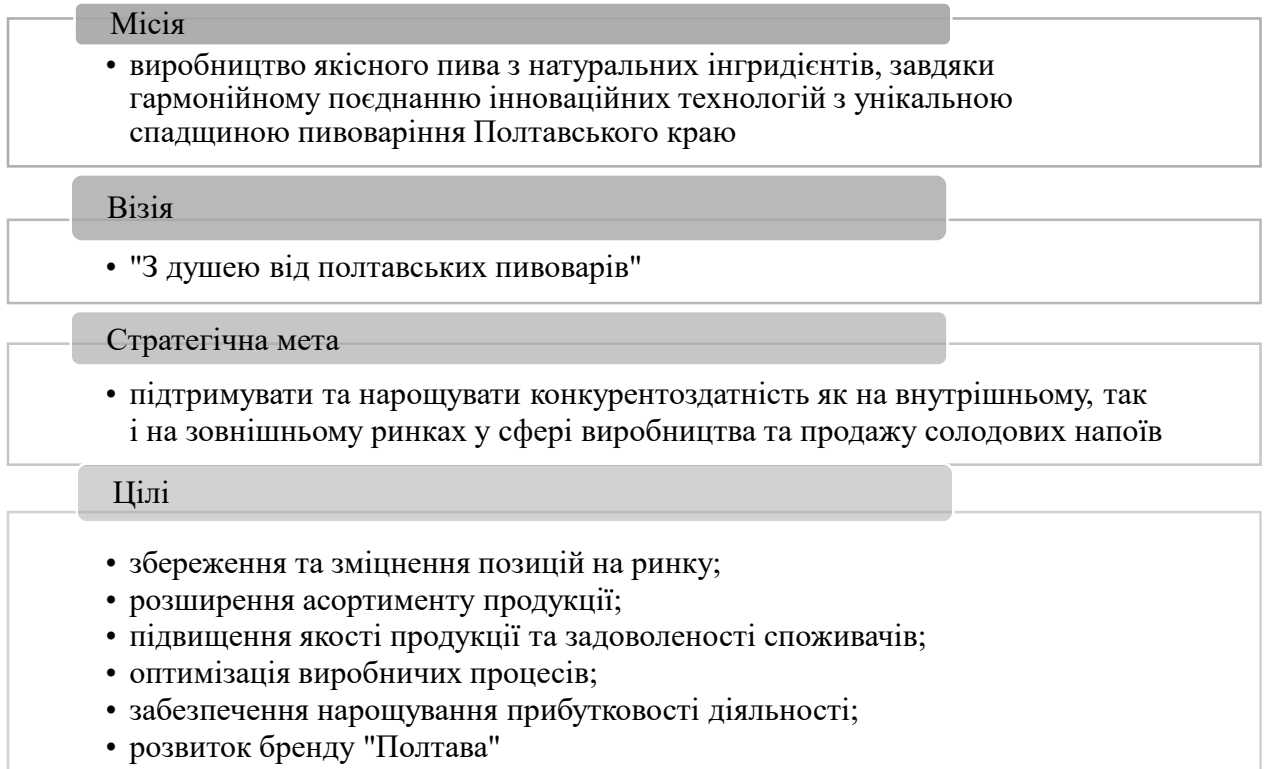


Рис. 2.1. Головні орієнтири функціонування підприємства, 2022-2024 рр.

Важливим стратегічним ресурсом підприємства є його персонал. Всі інновації, забезпечення ефективності виробничої та управлінської діяльності – продукт його праці та мотивації до розвитку. Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу підприємства за період 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	274	276	273	99,6
з них: чоловіки	152	165	115	75,7
жінки	122	115	158	129,5

Отже, загальна чисельність персоналу практично не змінилася за досліджуваний період. Середньооблікова чисельність коливалася в межах 273-276 осіб, становлячи у 2024 р. 273 особи, що є 99,6 % від рівня 2022 р. (зниження на 1 особу). Це свідчить про відносну стабільність загальної кількості працівників.

Спостерігається помітне скорочення кількості чоловіків. Їхня чисельність зменшилася на 75,7% від початкового рівня (37 осіб). На противагу, кількість жінок на підприємстві суттєво зросла – 29,5% від рівня 2022 р (на 36 осіб).

Отже, незважаючи на загальну стабільність середньооблікової чисельності персоналу, на підприємстві відбувається суттєва зміна у статевій структурі трудових ресурсів.

Важливим для ефективного виробництва та діяльності загалом є забезпеченість підприємства основними засобами у належному стані, адже якісне виробництво неможливе без належного обладнання та облаштованих виробничих приміщень. Дослідимо динаміку забезпеченості підприємства основними засобами та їх стану (табл. 2.2).

Аналіз динаміки стану та рівня забезпечення основними засобами підприємства за 2022-2024 рр. свідчить про стабільне зростання

середньорічної вартості основних засобів. Загальне зростання за період 2022-2024 рр. склало 17,2 %, що свідчить про наявність інвестиційної діяльності підприємства, спрямовану на розширення та оновлення матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.2

**Динаміка стану та рівня забезпечення основних засобів підприємства,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	170679,5	179638,5	200100,5	117,2
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	53226,5	67293,0	83931,5	157,7
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	23,8	37,5	29,6	x

Паралельно зі зростанням вартості основних засобів, спостерігається значне збільшення середньорічної суми їхнього зносу. Загальний приріст зносу за період склав 57,7 %, що вказує на активну експлуатацію основних засобів та накопичення їхнього фізичного та морального зносу.

Динаміка середньорічного рівня зносу (що відображає частку зношених основних засобів у їхній загальній вартості) була неоднозначною: у 2022 р. рівень зносу становив 23,8 %; у 2023 р. відбулося значне зростання до 37,5 %, що може свідчити про інтенсивну експлуатацію наявних основних засобів без достатнього оновлення або введення в експлуатацію нових. Однак, у 2024 р. рівень зносу дещо знизився до 29,6 %, що є наслідком введення в експлуатацію нових, менш зношених основних засобів та списання найбільш зношених активів.

Отже, підприємство активно інвестує в основні засоби, постійно збільшуючи їхню середньорічну вартість і це є позитивним сигналом, який вказує на стратегію розвитку та модернізації виробничої бази. Для підтримки оптимального стану основних засобів та забезпечення ефективності виробництва, підприємству важливо продовжувати інвестиції в нові активи та розробити ефективну стратегію управління зносом.

Важливим показником результативності управління є ефективність використання основних засобів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Фондомісткість, тис. грн	0,26	0,26	0,27	103,8
Фондоозброєність, тис. грн /особу	622,9	2456,3	733,0	117,7
Фондовіддача, тис. грн	3,9	3,8	3,7	94,9
Рентабельність основних засобів, %	47,7	47,0	29,5	x

Аналіз динаміки ефективності використання основних засобів підприємства за 2022-2024 рр. вказує переважно на негативні тенденції. Фондомісткість, яка відображає вартість основних засобів, яка припадає на одиницю виробленої продукції, демонструє незначне, але стабільне зростання – у 2024 р., порівняно з 2022 р. – на 3,8 %. Зростання даного показника є негативною тенденцією, оскільки це означає, що для виробництва тієї ж кількості продукції підприємству потрібно залучати більшу вартість основних засобів.

Загалом за період 2022-2024 рр. фондоозброєність зросла на 17,7 %, що, незважаючи на падіння у 2024 р., свідчить про технічне переоснащення, а також скорочення чисельності персоналу.

Загальне зниження за період 2022-2024 рр. фондівіддачі склало 5,1% (або до 94,9% від рівня 2022 р.), що є негативною тенденцією, оскільки вказує на те, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, приносить менший обсяг продукції, що свідчить про неефективне використання виробничих потужностей. Значне падіння рентабельності основних засобів у 2024 р. (на 18,2 в. пт.) є найбільш тривожним сигналом, що вказує на суттєве зниження прибутковості від використання основних фондів.

Управління оборотними засобами є важливим видом управлінської діяльності для успішного функціонування будь-якого підприємства. Вони

відіграють надзвичайно важливу роль, оскільки забезпечують безперервність і ритмічність виробничого та збутового циклу. Дослідимо їх структуру та тенденції її за період 2022-2024 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка наявності та складу оборотних засобів підприємства,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	200235,5	274423,5	332357,5	166,0
в т. ч.:				
запаси	75068	79527	89875,5	119,7
виробничі запаси	49868	55943,5	65724	131,8
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	21494	21965,5	22665	105,4
дебіторська заборгованість за розрахунками	11392	12554,5	13535	118,8
інша поточна дебіторська заборгованість	28625	30158,5	16741	58,5
гроші та еквіваленти	104232	59803	189037,5	181,4
інші оборотні активи	1219	954,5	408	33,5

Аналіз динаміки наявності та складу оборотних засобів підприємства за 2022-2024 рр. свідчить про наступні ключові зміни: загальна середньорічна вартість оборотних засобів демонструє стійке та суттєве зростання протягом досліджуваного періоду – загальний приріст склав 132122 тис. грн або 66,0 %, що є позитивною тенденцією, оскільки вказує на розширення масштабів діяльності підприємства, зростання його фінансових можливостей.

Загальна сума запасів зросла на 14807,5 тис. грн або на 19,7 % у 2024 р. Зокрема, виробничі запаси показали значне зростання на 15856 тис. грн або на 31,8%. Це також свідчить про збільшення обсягів виробництва, зростання цін на сировину та матеріали.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зросла на 1171 тис. грн або на 5,4%. Це помірне зростання, що відображає збільшення обсягів реалізації в кредит, уповільнення збору коштів.

Дебіторська заборгованість за розрахунками також зросла на 2143 тис. грн або на 18,8%. Однак, інша поточна дебіторська заборгованість різко скоротилася на 11884 тис. грн або на 41,5 %. Це є позитивним сигналом, що вказує на ефективнішу роботу з іншими видами заборгованості, а також її реструктуризацію.

Гроші та еквіваленти демонструють значні коливання, але в цілому суттєве зростання. У 2024 р. відбулося значне зростання на 84805,5 тис. грн або 81,4 %. Таке коливання пов'язане з інвестиційною діяльністю, закупівлею великих партій матеріалів. Інші оборотні активи мають тенденцію до значного зниження на 811 тис. грн або 66,5%. Це пов'язано з оптимізацією та списанням малоцінних активів.

Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку збільшення обсягів оборотних засобів, що є сприятливим фактором для його діяльності та розширення. Це зростання відбулося переважно за рахунок істотного збільшення грошових коштів та виробничих запасів. Загалом, структура оборотних засобів свідчить про покращення ліквідності та можливість фінансування виробничої діяльності підприємства.

Далі проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів в досліджуваному підприємстві за період 2022-2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. +/- до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,320	2,470	2,2	-1,1
Коефіцієнт завантаження	0,301	0,405	0,446	0,145
Тривалість одного обороту, днів	108	148	163	54,7

Аналіз динаміки ефективності використання оборотних засобів підприємства за 2022-2024 рр. свідчить про негативні тенденції у їхньому використанні. Так, коефіцієнт оборотності, який показує кількість оборотів

оборотних засобів за період, постійно зменшується. Загальне зниження за період 2022-2024 рр. становить 1,1 в. пт, що свідчить про уповільнення швидкості обертання оборотних засобів. Кожна гривня, вкладена в оборотні активи, приносить менший обсяг реалізації за період.

Коефіцієнт завантаження, що є оберненим до коефіцієнта оборотності та відображає суму оборотних засобів, яка припадає на 1 грн реалізованої продукції, відповідно, зростає. У 2024 р., порівняно з 2022 р., показник продемонстрував зростання на 0,145 в. пт. Це означає, що для отримання тієї ж гривні доходу від реалізації підприємству потрібно залучати все більше оборотних коштів.

Тривалість одного обороту, що вказує на кількість днів, необхідних для повного обороту оборотних засобів, також постійно зростає впродовж досліджуваного періоду. У 2024 р., порівняно з 2022 р., даний показник збільшився на 55 днів або на 50,9%. Це свідчить про значне уповільнення обігу оборотних коштів, що може призвести до «заморожування» капіталу в запасах або дебіторській заборгованості, зниження ліквідності та потреби у додаткових джерелах фінансування.

Охарактеризувавши неоднозначні тенденції в діяльності підприємства проаналізуємо як вони відобразилися на фінансово-економічному стані підприємства (табл. 2.6) за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.6

Динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	664775	677951	745638	112,2
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	230031	211761	240987	104,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	434744	466190	504696	116,1
Фінансові результати від операційної діяльності тис. грн: прибуток	105795	109669	85735	81,0

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	81457	84384	58953	72,4
Рівень рентабельності, %	18,7	18,1	11,7	x

Аналіз динаміки показників результатів фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022-2024 рр. (табл. 2.6) свідчить про стабільне зростання чистого доходу за аналізований період. Загальний приріст за період склав 80863 тис. грн або 12,2 %, що свідчить про зростання обсягів продажів, а також цін на продукцію.

Разом з тим собівартість реалізованої продукції також постійно зростає, причому темпи її зростання випереджають темпи зростання доходу. Загальний приріст склав 69952 тис. грн або на 16,1 %. Випереджаюче зростання собівартості порівняно з доходом є негативним фактором, оскільки воно поглинає частину потенційного прибутку.

Валовий прибуток мав коливання, але в цілому зріс – у 2024 р., порівняно з 2022 р., на 10956 тис. грн або 4,8 %. Це зростання є позитивним, але його темпи значно відстають від темпів зростання доходу, що пов'язано із зростанням собівартості.

Фінансовий результат (прибуток) від операційної діяльності демонструє стійке зниження – на 20060 тис. грн або 19,0 % у звітному році. Ця тенденція вказує на погіршення ефективності основної діяльності підприємства. Чистий фінансовий результат (прибуток) також демонструє стійке зниження і в звітному році, порівняно з базисним, даний показник знизився на 22504 тис. грн або 27,6 %. Це найбільш негативний показник, що відображає загальне погіршення фінансового стану підприємства.

Логічною є негативна тенденція зниження рівня рентабельності з 18,7% у 2022 р. до 11,7 % у 2024 р або на 7,0 відсоткових пунктів. Таке значне падіння рентабельності є критичним сигналом, що вказує на зменшення прибутковості кожної гривні доходу, що підкреслює неефективність управління витратами.

Отже, досліджуване підприємство демонструє змішану динаміку

протягом 2022-2024 рр. З одного боку, спостерігається позитивне зростання чистого доходу та активна інвестиційна політика щодо основних засобів, що відображається у зростанні їхньої вартості та деяких показників фондоозброєності. Також помітна позитивна динаміка збільшення загальної вартості оборотних засобів та грошових коштів, що свідчить про покращення ліквідності. З іншого боку, є ряд серйозних негативних тенденцій: значне уповільнення оборотності оборотних засобів; випереджаюче зростання собівартості, порівняно з темпами зростання доходу; стійке зниження операційного та чистого прибутку, що є прямим наслідком зростання витрат; падіння рівня рентабельності, що вказує на загальну неефективність управління витратами.

2.2. Аналіз ефективності управління конфліктами на підприємстві

Метою нашого дослідження було оцінити поточний стан ефективності управління конфліктами на досліджуваному підприємстві, визначити домінуючі види та типи конфліктів, а також застосовувані стратегії управління ними, з метою розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності конфлікт-менеджменту.

Завданнями нашого дослідження:

- виявити найбільш поширені види та типи конфліктів, що виникають на підприємстві;
- визначити домінуючі стратегії поведінки в конфлікті, які застосовуються працівниками та керівництвом за досліджуваний період 2022-2024 рр.;
- оцінити сприйняту ефективність існуючих механізмів управління конфліктами;
- виявити основні причини та бар'єри, що перешкоджають конструктивному вирішенню конфліктів.

Об'єктом дослідження були процеси виникнення та управління конфліктами на досліджуваному підприємстві, що мали місце в 2022-2024 рр.

Предмет дослідження – ефективність управління конфліктами та застосовувані стратегії на підприємстві.

З метою досягнення поставленої цілі та виконання визначених завдань ми використовували наступні методи дослідження: анкетування, інтерв'ю (поглиблений збір інформації від ключових осіб (керівників різних рівнів, HR-фахівців) щодо їхнього бачення конфліктної ситуації та політики управління конфліктами).

Нами було опитано 30 працівників підприємства, до обраної групи входили 10 керівників різних рівнів, 5 спеціалістів, в тому числі – керівник відділу кадрів, 15 – робітників. Всі опитані мають стаж роботи на даному підприємстві більше 5 років. Згідно опитування за анкетною додатку В, була виявлена наступна ситуація відносно конфліктів на роботі (рис. 2.2).

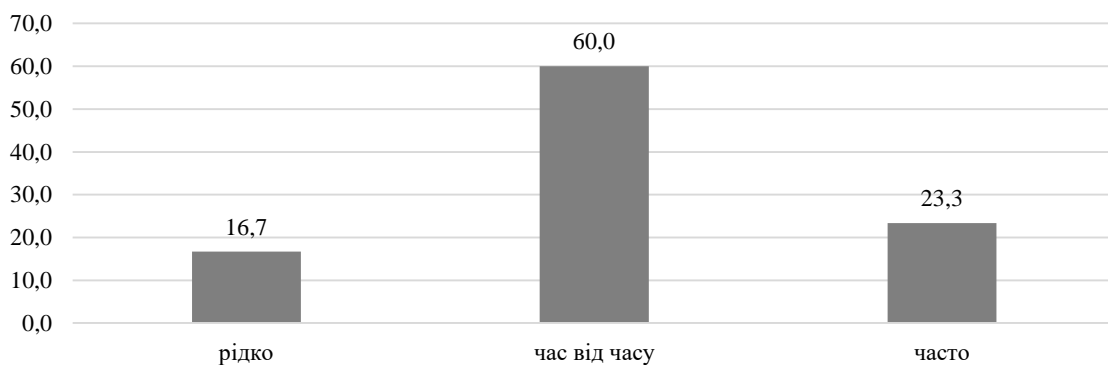


Рис. 2.2. Частота виникнення конфліктів на підприємстві, 2022-2024 рр., % виборів [результати анкетування]

На основі даних, представлених на рис. 2.2, можна зробити наступні висновки щодо частоти виникнення конфліктів на підприємстві: домінуюча частота – «час від часу» (60 % виборів) – це свідчить про те, що конфлікти не є постійним явищем, але й не є рідкістю. Вони є частиною робочого процесу, що періодично проявляється. 23,3%, вказали, що конфлікти виникають «часто», що свідчить про наявність системних проблем в колективах цих опитаних працівників, та про недостатньо ефективні механізми їхнього

попередження та вирішення.

16,7% респондентів відповіли, що конфлікти виникають «рідко». Це підкреслює, що підприємство не є повністю безконфліктним середовищем, і певний рівень конфліктності присутній.

Далі ми визначали з ким найчастіше виникають конфлікти (рис. 2.3).

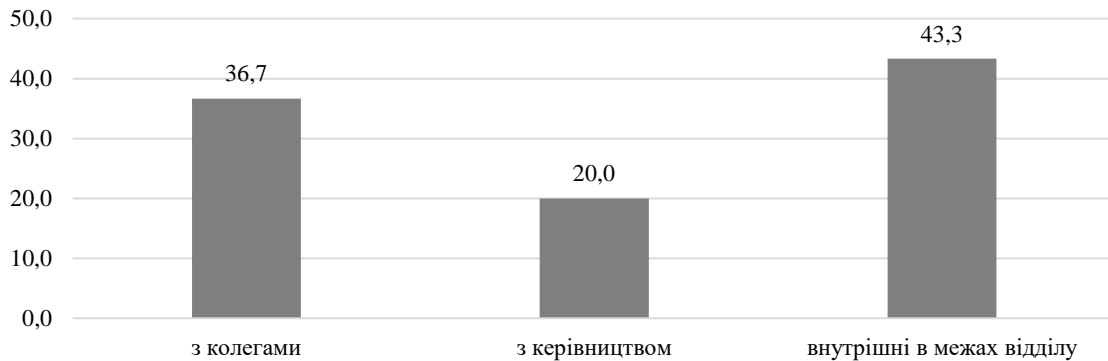


Рис. 2.3. Суб'єкти конфліктів на підприємстві, 2022-2024 рр., % виборів [результати анкетування]

На основі даних, представлених на рис. 2.3, можна зробити наступні висновки щодо суб'єктів конфліктів на підприємстві: найбільша частка опитаних працівників, а саме 43,3%, зазначила, що конфлікти найчастіше виникають в межах відділу. Це свідчить про те, що значна частина конфліктних ситуацій має локальний характер і відбувається між співробітниками одного структурного підрозділу. Це головним чином пов'язано з розподілом ресурсів, функціональних обов'язків, особистісними розбіжностями, різними підходами до виконання завдань у межах команди.

Другою за поширеністю категорією є конфлікти з колегами, на які вказали 36,7% респондентів. Цей показник є також досить високим і вказує на міжособистісні конфлікти, розбіжності, що виникають між співробітниками, які працюють у різних відділах або виконують взаємопов'язані завдання.

Найменш поширеними є конфлікти з керівництвом, але все ще значущими є конфлікти – 20,0% відповідей. Це свідчить про те, що конфлікти з вищим керівництвом або безпосередніми начальниками також мають місце на підприємстві, хоча і рідше, ніж конфлікти з колегами або всередині відділів.

Ці конфлікти головним чином пов'язані з прийняттям рішень, розподілом повноважень, оцінкою роботи або стилем управління.

Далі ми намагалися визначити причини конфліктів, можна було обрати декілька варіантів та запропонувати власний (рис. 2.4).

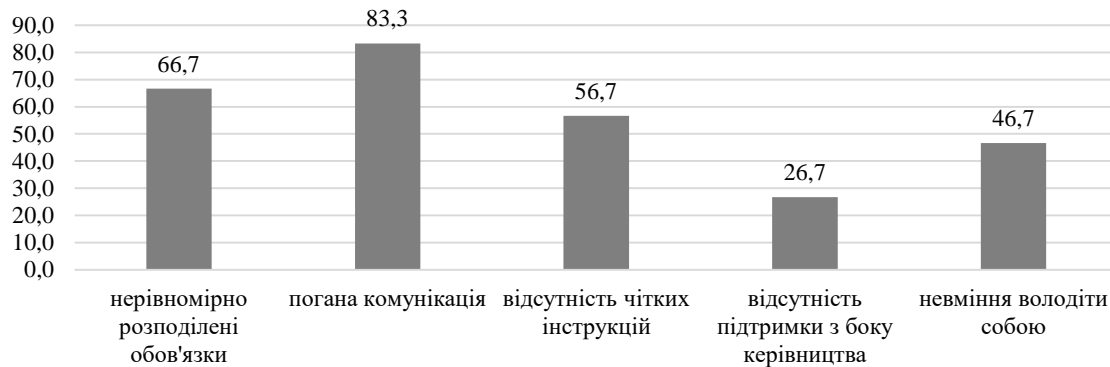


Рис. 2.4. Причини конфліктів на підприємстві, 2022-2024 рр., % виборів [результати анкетування]

На основі даних, представлених на рис. 2.4, можна зробити наступні висновки щодо основних причин виникнення конфліктів на підприємстві: найбільш значущою причиною конфліктів, на думку респондентів (83,3% виборів) є погана комунікація. Такий високий показник свідчить про серйозні проблеми у обміні інформацією, нерозуміння, відсутність чітких каналів зв'язку. Погана комунікація може призводити до непорозумінь, чуток, неправильного тлумачення завдань та очікувань, що є прямим джерелом конфліктів.

Другою за поширеністю причиною є нерівномірно розподілені обов'язки, яку зазначили 66,7% респондентів. Це вказує на проблеми з організацією праці, справедливістю розподілу навантаження, чіткістю посадових інструкцій та наявністю «сірих зон» у відповідальності. Нерівномірний розподіл викликає невдоволення, відчуття несправедливості та перевантаження, що провокує конфлікти.

Відсутність чітких інструкцій зазначили 56,7% опитаних. Це тісно пов'язано з попередніми пунктами і свідчить про брак ясності у виконанні завдань, процедурах, правилах або очікуваннях. Коли працівники не

розуміють, що від них точно очікується та як зробити це зі 100 %-ю точністю, це створює ґрунт для помилок, розбіжностей та конфліктів.

Значна частка працівників, а саме 46,7%, визнала «невміння володіти собою» як причину конфліктів. Це вказує на проблеми з емоційним інтелектом, стресостійкістю, навичками саморегуляції та управління емоціями у працівників. Особистісні фактори та нездатність контролювати емоції можуть загострювати конфлікти та перешкоджати їх конструктивному вирішенню.

Найменш поширеною, але все ще значущою причиною є «відсутність підтримки з боку керівництва» – 26,7%. Це свідчить про те, що частина працівників відчуває брак допомоги, розуміння або захисту з боку своїх керівників, особливо у складних або конфліктних ситуаціях. Недостатня підтримка може посилювати відчуття вразливості та несправедливості, що сприяє ескалації конфліктів.

Щодо типів конфліктів, в яких доводилося брати участь опитаним, ми отримали наступні результати (рис. 2.5).

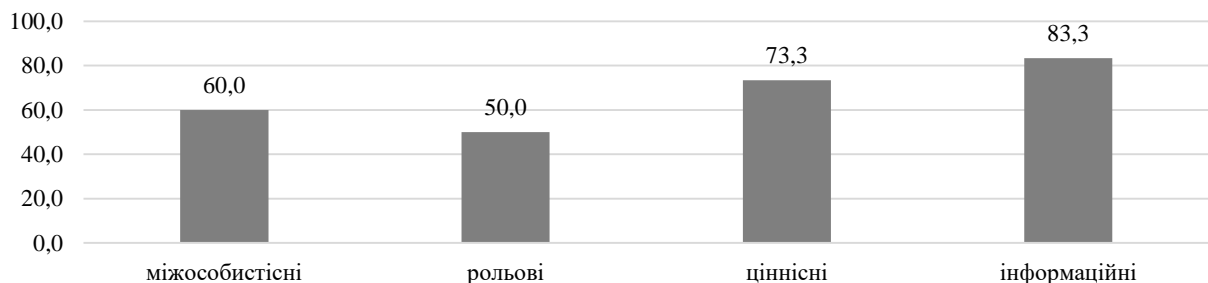


Рис. 2.5. Типи конфліктів на підприємстві, 2022-2024 рр., % виборів [результати анкетування]

На основі даних, представлених на рис. 2.5, можна зробити наступні висновки щодо домінуючих типів конфліктів на підприємстві, на думку опитаних респондентів в 2022-2024 рр.

Найбільш поширений тип конфліктів – це інформаційні, на який вказали 83,3% опитаних працівників. Такий високий показник свідчить про серйозні проблеми, пов’язані з обміном інформацією, її доступністю, точністю або

інтерпретацією. Інформаційні конфлікти можуть виникати через брак даних, їх спотворення, чутки, або різні погляди на одні й ті ж факти, що призводить до непорозумінь та розбіжностей.

Другим за поширеністю типом є ціннісні конфлікти, які зазначили 73,3% респондентів. Це вказує на розбіжності у базових цінностях, переконаннях, принципах, пріоритетах між працівниками чи групами. Такі конфлікти часто є глибокими та важко вирішуваними, оскільки стосуються особистісних установок та світогляду.

Міжособистісні конфлікти – на цей тип конфліктів вказали 60,0% опитаних. Це свідчить про значну кількість конфліктів, що виникають на ґрунті особистісних розбіжностей, антипатій, несумісності характерів або емоційних реакцій між співробітниками.

Найменш поширеними, але все ще значущими є рольові конфлікти, на які припадає 50,0% відповідей. Це вказує на проблеми, пов'язані з невизначеністю або суперечливістю ролей, обов'язків, повноважень, очікувань щодо поведінки на робочому місці.

Далі ми оцінювали популярні стратегії управління конфліктами на підприємстві (рис. 2.6).

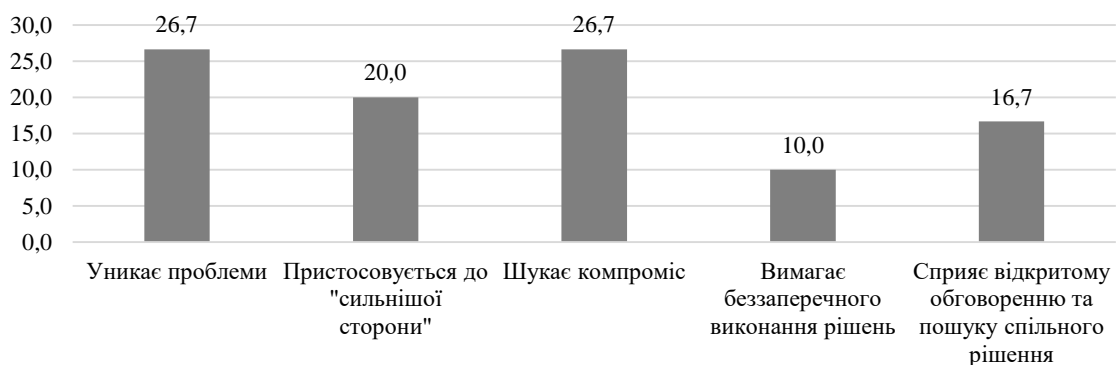


Рис. 2.6. Стратегії управління конфліктами на підприємстві, 2022-2024 рр., % виборів [результати анкетування]

Аналіз даних рис. 2.6, можна зробити наступні висновки щодо стратегій управління конфліктами, які найчастіше застосовуються керівництвом на підприємстві: уникнення проблеми та пошук компромісу – ці дві стратегії є

найбільш поширеними, кожна з яких набрала 26,7% виборів. Таким чином, можемо зазначити, що працівники часто уникають прямого вирішення конфліктів, можливо, через страх ескалації, відсутність навичок вирішення конфліктів або віру в те, що конфлікт вирішиться сам по собі. Це призводить у більшості випадків до накопичення невирішених проблем та іноді їхнього переростання у більш серйозні конфлікти.

Висока популярність стратегії компромісу вказує на бажання сторін знайти «золоту середину» та зберегти відносини, проте компроміс не завжди призводить до повного вирішення проблеми, оскільки не всі інтереси задовольняються.

Стратегію пристосування обрали 20,0% респондентів. Це свідчить про те, що частина працівників у конфліктних ситуаціях схильна поступатися або погоджуватися з позицією тієї сторони, яка сприймається як більш впливова або авторитетна. Це є ознакою низької асертивності, страху перед наслідками.

Стратегія співпраці, яка є найбільш конструктивною, застосовується лише 16,7% опитаних. Це вказує на недостатній рівень розвитку навичок співпраці та конструктивного діалогу для вирішення конфліктів.

Найменш поширеною стратегією є «вимога беззаперечного виконання рішень», або конкуренції, на яку вказали лише 10,0% респондентів. Це авторитарний підхід, який може бути ефективним у певних ситуаціях (наприклад, кризових), але при частому використанні може призводити до придушення ініціативи, невдоволення та прихованих конфліктів.

При цьому 26,7 % опитаних вважають стратегію, яку застосовує керівництво при вирішенні конфліктів успішною, 53,3 % частково успішною, 20,0 % вагалися відповісти. При цьому 10,0 % завжди звертаються до керівництва з метою вирішити конфлікт, 26,7 % інколи зверталися, 33,3 % не бачать в цьому сенсу, а у 30,0 % не виникала в цьому потреба. Така ситуація з одного боку пов'язана з тим, що 50,0 % опитаних вважає, що керівництво успішність вирішення конфліктів ними 50/50. Лише 26,7 % вважає, що керівництво здатне успішно вирішити конфлікт, решта зазначила, що

спостерігають лише «гасіння» конфліктів, але не вирішення.

Позитивним моментом є той факт, що 26,7 % зазначили, що конфлікти вирішуються протягом дня, 53,3 % – протягом тижня, 20,0 % – протягом декількох тижнів. Таким чином все залежить від ситуації, її складності, але вирішення конфліктів присутнє і затяжних конфліктів немає.

На запитання чи проводяться різноманітні заходи задля запобігання конфліктам та навчання як попереджати та ефективно вирішувати конфлікти 16,7 % зазначили, що так; 33,3 % – іноді, а 50,0 % зазначили, що ніколи. Таким чином можна зробити висновок про те, що для управлінських кадрів такі заходи проводять, але загалом не регулярно, але працівники не дуже відчують результати навчання на собі.

У підсумку ми просили оцінити морально-психологічний клімат в колективі (рис. 2.7).

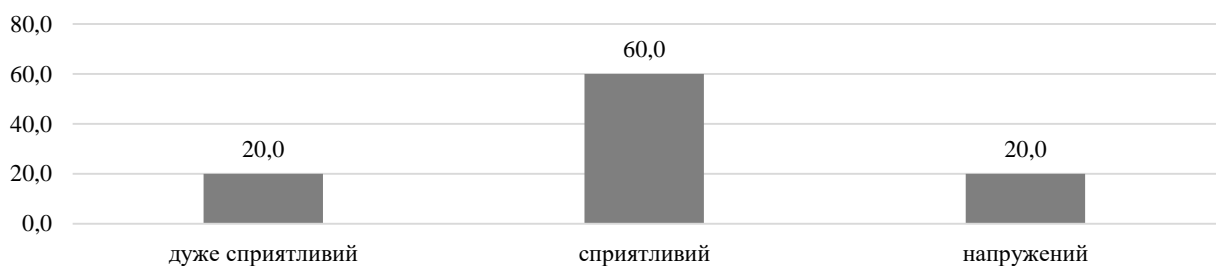


Рис. 2.7. Морально-психологічний клімат на підприємстві, 2022-2024 рр., % виборів [результати анкетування]

Отже, згідно даних рис. 2.7 більшість опитаних працівників, а саме 60,0%, оцінили морально-психологічний клімат на підприємстві як сприятливий. Це свідчить про те, що загалом атмосфера в колективі є позитивною, що сприяє комфортній роботі та взаємодії.

20,0% респондентів вважають клімат дуже сприятливим. Цей показник є позитивним і вказує на те, що для значної частини працівників підприємство є місцем з високим рівнем задоволеності, довіри та підтримки.

Водночас, 20,0% опитаних зазначили, що морально-психологічний клімат є напруженим. Ця частка не може бути ігнорована. Напружений клімат

може бути пов'язаний з частими конфліктами, високим рівнем стресу, нечіткими очікуваннями, недостатньою підтримкою керівництва або іншими факторами, що створюють дискомфорт та негативно впливають на продуктивність та добробут працівників.

На відкрите питання щодо того, що може покращити управління конфліктами на підприємстві, ми отримали різні відповіді, які узагальнивши, ми виявили наступні пропозиції:

- покращити комунікацію («потрібна більш відкрита та чітка комунікація, щоб уникнути непорозумінь, які часто призводять до конфліктів»);

- чіткіше визначити обов'язки та інструкції («коли кожен знає свої обов'язки та має зрозумілі інструкції, виникає менше суперечок через розподіл роботи або нерозуміння завдань, відповідальності»);

- більше підтримки від керівництва («важливо відчувати підтримку керівництва у вирішенні конфліктних ситуацій, щоб конфлікти не загострювалися»);

- навчання навичкам вирішення конфліктів («хочеться розвивати вміння краще володіти собою та знаходити спільні рішення, а не уникати проблем чи просто йти на компроміси»);

- сприяти відкритому обговоренню.

Отже, незважаючи на переважно сприятливий морально-психологічний клімат для більшості працівників, на підприємстві спостерігається значний рівень конфліктності, що виникає переважно через погану комунікацію, нерівномірний розподіл обов'язків та відсутність чітких інструкцій. Домінуючі стратегії вирішення конфліктів зводяться до уникнення та компромісу, тоді як конструктивні підходи (відкрите обговорення) використовуються рідко. Більше того, половина опитаних працівників ніколи не брали участь у заходах з запобігання конфліктам.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Задля удосконалення конфлікт-менеджменту на досліджуваному підприємстві та спираючись на результати проведеного аналізу, пропонуємо покращити культуру комунікації на підприємстві. З цією метою пропонуємо наступну програму (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Програма «Впровадження єдиних стандартів комунікації на підприємстві», 2026 р. [розробка автора]

Складова	Характеристика
Мета	забезпечити чітке, ефективне та взаємоповажне спілкування на всіх рівнях підприємства для зменшення непорозумінь та конфліктів
Відповідальні особи	відділ кадрів, керівники структурних підрозділів
Термін	1-3 місяці
Етапи	1. Розробка проєкту внутрішнього документа «Правила ділової комунікації»: <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Збір найкращих практик 1.2. Врахування виявлених проблем (особливий акцент на оперативності, прозорості та ясності) 1.3 Проведення обговорень з керівниками відділів та представниками працівників для збору їхніх пропозицій та забезпечення «прийняття» нових правил 2. Розповсюдження документа (бов'язкове ознайомлення всіх нових співробітників; проведення вступних сесій для всіх існуючих працівників з презентацією та обговоренням нових правил; включення до навчальних програм з адаптації та розвитку персоналу)

Пропонований етикет електронного спілкування пропонуємо в додатку Г. Даний аспект є важливим для налагодження та підтримки ефективної комунікації із партнерами та різними групами стейкхолдерів, в т.ч. внутрішніми, що запобігатиме виникненню конфліктів через неоднозначність, незрозумілість, обмеженість комунікаційного обміну.

Також пропонуємо приділити увагу правилам проведення наради, забезпечуючи їх ефективність, скоротити час на їх проведення та підвищити

результативність прийнятих рішень, мінімізуючи «інформаційні конфлікти» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Алгоритм підвищення ефективності нарад, рекомендований для підприємства, 2026 р. [розробка автора на основі 25; 26; 27]

Етап	Складова	Характеристика
Підготовчий (перед нарадою)	Мета	Чітко визначити мету наради та бажаний результат
	Порядок денний	Заздалегідь (мінімум за 24 години) розіслати учасникам детальний порядок денний з таймінгом для кожного пункту та необхідними матеріалами для ознайомлення
	Список учасників	Запрошувати лише тих, чия присутність є обов'язковою для досягнення мети наради
Нарада	Пунктуальність	Починати та закінчувати нараду вчасно
	Дотримання порядку денного	Ведучий контролює дотримання порядку денного та таймінгу. Відхилення від теми мінімізуються.
	Активна участь	Заохочувати всіх учасників до висловлення думок та пропозицій
	Правило «одного голосу»	Уникати перебивань. Давати можливість кожному висловитися до кінця
	Прийняття рішень	Фіксувати прийняті рішення, відповідальних осіб та терміни виконання
Заключний (після наради)	Використання гаджетів	Обмежити використання мобільних телефонів та інших гаджетів, що відволікають
	Протокол/підсумки	Протягом 24 годин розіслати учасникам короткий протокол наради з основними рішеннями, відповідальними та термінами
	Відстеження	Контролювати виконання прийнятих рішень

Також для попередження конфліктів є важливим створення культури конструктивного зворотного зв'язку, що сприяє розвитку співробітників, вирішенню проблем та зменшенню «міжособистісних» та «ціннісних» конфліктів. Серед загальних принципів зворотного зв'язку ми рекомендуємо наступні:

- 1) зворотний зв'язок має бути регулярним, своєчасним та орієнтованим на розвиток;
- 2) будувати зворотний зв'язок на повазі та довірі.

Пропонуємо прийняти наступні правила надання зворотного зв'язку (рис. 3.1).

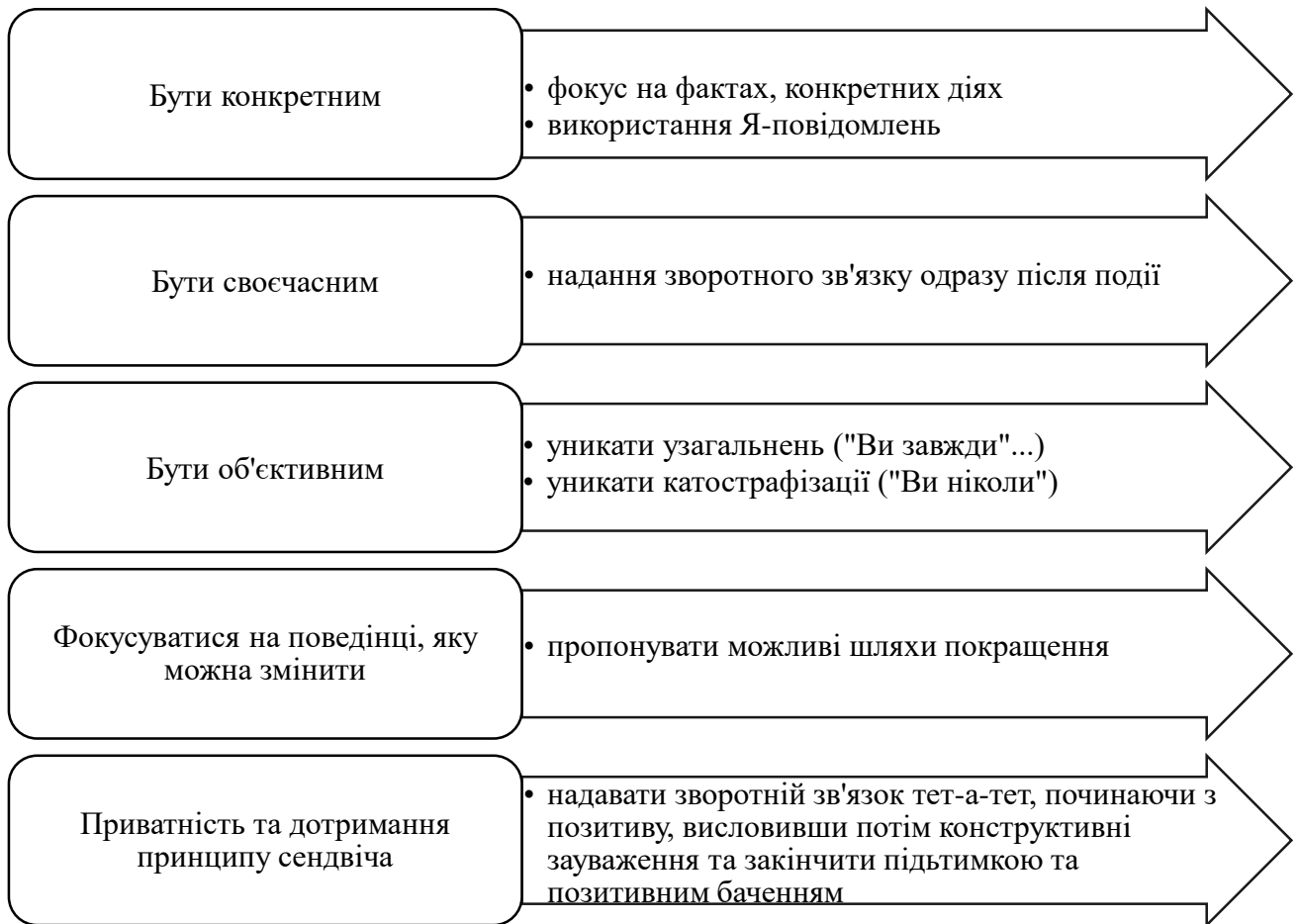


Рис. 3.1. Правила щодо надання зворотного зв'язку його «відправнику», 2026-2030 рр. [сформовано на основі 28]

Правила отримання зворотного зв'язку також є неменш важливими [29]:

1. Слухати активно – уважно слухати, не перебивати.
2. З'ясовувати. Ставити уточнюючі питання, щоб повністю зрозуміти суть повідомлення.
3. Не виправдовуватися. Уникати захисної реакції. Сприймати зворотний зв'язок як можливість для розвитку.
4. Висловлювати подяку. Навіть якщо зворотний зв'язок був негативним, подякувати за надану інформацію.
5. Обміркувати та діяти. Взяти паузу для осмислення отриманої інформації та, за необхідності, розробити план дій.

Також рекомендуємо впровадження регулярних сесій 1-на-1 для керівників та їхніх підлеглих, з метою регулярного обміну зворотним зв'язком та обговорення робочих питань.

На наш погляд, дотримання цих стандартів допоможе створити більш прозоре, продуктивне та гармонійне робоче середовище, знижуючи рівень конфліктів та сприяючи ефективній співпраці.

З метою попередження конфліктів рекомендуємо використовувати наступні інструменти (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропоновані інструменти для попередження конфліктів на підприємстві, 2026-2030 рр. [розроблено автором на основі 30; 31]

Інструмент	Характеристика
Активне слухання	
Опис	Техніка, при якій слухач повністю зосереджується на мовці, щоб зрозуміти його повідомлення, емоції та наміри. Включає перефразування, уточнення, відображення почуттів
Обґрунтування	Допомагає уникнути «інформаційних конфліктів» (83,3% опитаних), оскільки забезпечує точне сприйняття інформації. Зменшує ймовірність непорозумінь та формує відчуття, що людину почули.
Впровадження	Тренінги для всіх співробітників, регулярні практичні вправи на робочих нарадах, зворотний зв'язок щодо якості слухання
Техніка «Я-повідомлення»	
Опис	Спосіб висловлення своїх почуттів, потреб або проблем без звинувачення іншої сторони. Формула: «Я відчуваю (емоція), коли (конкретна поведінка), тому що (моя потреба/інтерес)».
Обґрунтування	Знижує захисну реакцію співрозмовника, переводить фокус з особистості на проблему, сприяє відвертішому діалогу. Ефективно при «міжособистісних конфліктах» (60%).
Впровадження	Включення в комунікаційні тренінги, заохочення керівників використовувати цю техніку у повсякденній роботі

Для удосконалення знань з конфлікт-менеджменту пропонуємо всім керівникам підприємства та працівникам за бажанням (тут важлива мотивація з боку безпосереднього лідера) пройти спеціалізоване навчання. Враховуючи складні обставини сучасності ми пропонуємо 2 варіанти навчання:

I. На безкоштовних онлайн курсах:

1) Управління конфліктами та переговори. Тренер Арсен Сорока. URL:

<https://www.mediator.in.ua/challenge-page/corporate-conflict-management;>

2) Вступ до медіації. Тренер Галина Єрмоєнко;

3) Діалог та медіація: Шлях до порозуміння. Освітня онлайн платформа PROMETHEUS. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/mediacia-dialog/>

II. Платні курси в змішаному форматі.

1) Індивідуальний тренінг з медіації та вирішення конфліктів для команд. Сертифіковане навчання [32]. Вартість 14112 грн / особу;

2) Управління конфліктами в колективі. Можливе в різних форматах (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Варіанти опанування курсу та кошторис, 2026 р.

[сформовано на основі 33]

Он-лайн навчання	Навчання на території замовника
Групове навчання	
3-7 осіб – 14 год. – 3200 грн	більше 3-х осіб – умови обговорюються з менеджером
Індивідуальне навчання	
2 особи – 14 год. – 3600 грн	2 особи – 14 год. – 4100 грн
1 особа – 12 год. – 4500 год.	1 особа – 12 год. – 5400 год.

Серед пропонованих технологій управління конфліктами, на наш погляд, доцільно приділити увагу техніці медіації – процес, у якому нейтральна третя сторона (медіатор) допомагає конфлікуючим сторонам досягти взаємоприйняттого рішення. Медіатор не приймає рішення, а лише фасилітує діалог. Важливо, щоб техніці медіації навчалися керівники підрозділів, адже, на наш погляд, це допоможе створити ефективне робоче середовище та більш результативно вирішувати конфлікти в колективі, тим більше, опитані працівники зазначили, що вони не відчують підтримку з боку керівництва у ситуації виникнення певного конфлікту, тому й не звертаються за допомогою. Особливо дана технологія ефективна для «міжособистісних» та «ціннісних конфліктів», адже дозволяє перейти від стратегії «уникнення» або «компромісу» до «співпраці», яка зараз

використовується лише на 16,7%. Забезпечує конфіденційність та допомагає зберегти відносини.

З цією метою менеджерам доцільно пройти навчання, яке ми запропонували вище та при реалізації даної практики керуватися наступним алгоритмом (рис. 3.2).

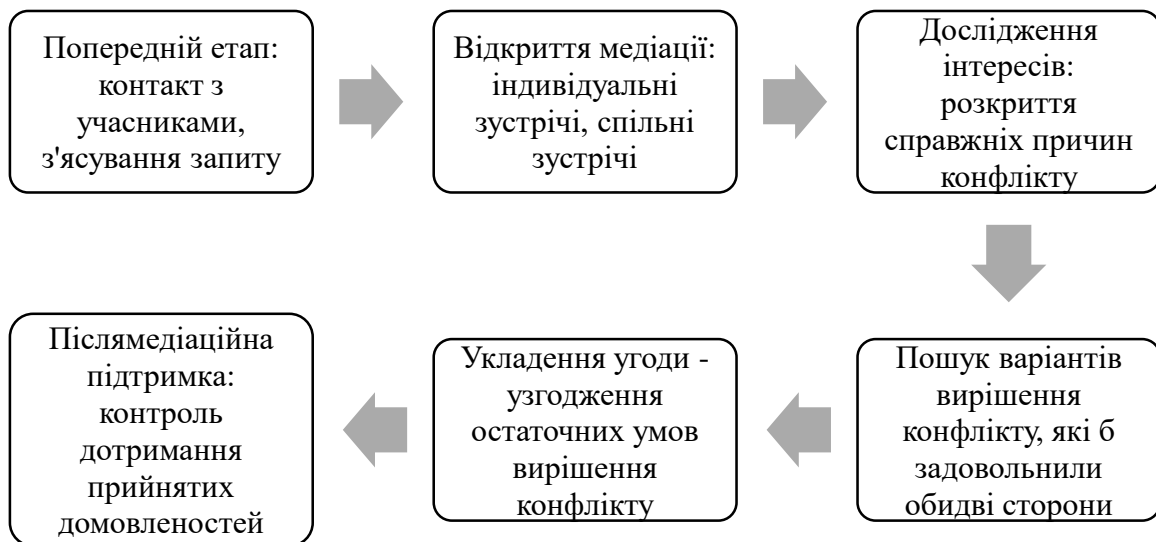


Рис. 3.2. Алгоритм внутрішньої медіації, рекомендований для підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано автором на основі 34]

Проводячи медіацію, рекомендуємо використовувати карту конфлікту (додаток Д) – це візуальний інструмент, який використовується для аналізу та розуміння конфліктних ситуацій. Вона допомагає структурувати інформацію про конфлікт, визначити ключових учасників, їхні потреби, страхи, інтереси та позиції. Карта конфлікту дозволяє отримати цілісне уявлення про конфлікт, виявити його глибинні причини та розробити стратегії для його ефективного вирішення [35].

Перевагами застосування карти конфлікту, виходячи з її сутності та процедури створення є:

- чітке розуміння суті конфлікту;
- виявлення прихованих потреб та інтересів сторін;

- пошук ефективних стратегій вирішення;
- покращення комунікації між сторонами;
- зменшення емоційного напруження.

На наш погляд, комбінація пропонованих інструментів та технологій дозволить підприємству перейти від реактивного «гасіння» конфліктів до проактивного управління ними, що створить більш здорову та продуктивну робочу атмосферу.

Отже, визначимо кошторис удосконалення системи конфлікт-менеджменту на підприємстві (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Плановий кошторис удосконалення системи конфлікт-менеджменту на підприємстві, 2026 р.

Варіант А		Варіант Б	
Навчання керівників (10 осіб) за платними курсами		Навчання керівників (10 осіб)	141120 грн
Індивідуальний тренінг з медіації (Сертифіковане навчання)	141120 грн	Навчання спеціалістів (5 осіб) – платний курс (наприклад, індивідуальне онлайн)	22500 грн
Управління конфліктами в колективі (Індивідуальне оф-лайн навчання)	20500 грн	Навчання інших працівників (15 осіб) – групове онлайн навчання (наприклад, 3 групи по 5 осіб)	9600 грн
Разом	161620 грн	Разом	173220 грн

Припустимо, що в середньому кожен із 273 працівників витрачає 3 год. робочого часу на місяць на наслідки конфліктів (непродуктивні обговорення, переписки, емоційні переживання, виправлення помилок через непорозуміння, очікування рішення, яке затягується). Відштовхуючись від цього розрахуємо економічний ефект від пропозицій щодо удосконалення конфлікт-менеджменту на підприємстві (табл. 3.6).

Отже, річні втрати часу внаслідок конфліктів зменшаться на 60,0 %, вартість заміни одного працівника – на 50,0 %, а чистий дохід та відповідно – продуктивність праці збільшиться щонайменше на 1,0 %.

**Економічний ефект від запропонованих заходів з удосконалення
конфлікт-менеджменту на підприємстві, 2024 р.; 2026 р.**

Показник	2024	2026	Відношення 2026 р. до 2024 р., %
Річні втрати часу, грн	921375,0	368550,0	40,0
Вартість заміни 1 працівника, грн	90000,0	45000,0	50,0
Чистий дохід, тис. грн	745638,0	753094,4	101,0

Інвестиції в управління конфліктами створять на підприємстві здорову, відкриту та продуктивну робочу атмосферу. Це покращить добробут працівників, підвищить їхню лояльність та залученість, що є критично важливим для довгострокового успіху та конкурентоспроможності підприємства, особливо враховуючи наявні фінансові труднощі (падіння прибутку та рентабельності). Сильний соціальний капітал дозволить підприємству краще адаптуватися до змін та ефективніше долати виклики.

Впровадження запропонованої програми удосконалення управління конфліктами на підприємстві є високоефективним та економічно обґрунтованим заходом. Програма забезпечить суттєвий соціальний ефект, покращуючи моральний клімат, лояльність персоналу та загальну корпоративну культуру, що є ключовим для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Виходячи з проведеного аналізу, конфлікти є невід'ємним, багатогранним соціальним явищем, що має різноманітні причини (як організаційні, так і психологічні) та динаміку. Вони можуть бути як деструктивними, так і конструктивними. Конфлікти можуть виконувати як позитивні (стимулювання розвитку, пошук нових рішень, згуртування, виявлення проблем), так і негативні (напруга, стрес, зниження продуктивності, руйнування відносин) функції. Конфлікти мають циклічний характер (виникнення, ескалація, кульмінація, згасання / розв'язання / трансформація). Усвідомлення протиріч є ключовим для переходу потенційного конфлікту в реальний. Ефективне управління конфліктами, що включає їх запобігання, регулювання та використання для розвитку, є ключовою функцією менеджера, оскільки дозволяє мінімізувати втрати та забезпечити сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

2. Аналіз діяльності підприємства за 2022-2024 рр. дозволяє зробити наступні структуровані висновки: загальна чисельність персоналу практично стабільна, за аналізований період зменшилася на 0,4 %. В гендерній структурі колективу відбулася значна зміна, адже кількість чоловіків скоротилася на 24,3 %), тоді як кількість жінок зросла на 29,5 %. Це пов'язано з впливом військових дій та зміною політики найму. Середньорічна вартість основних засобів постійно зростала і у звітному році збільшившись на 17,2 %. Це свідчить про активну інвестиційну політику та модернізацію виробничої бази. Рівень зносу коливався: з 23,8% у 2022 році зріс до 37,5% у 2023 році, а потім знизився до 29,6% у 2024 році. Ефективність їх використання мала негативну тенденцію до зниження: фондомісткість зросла на 3,8 %), фондівіддача знизилася на 5,1 %, рентабельність основних засобів різко знизилася на 18,2 в. пт. Середньорічна вартість оборотних засобів суттєво зросла на 66,0 %, зокрема за рахунок зростання обсягів запасів – на 19,7 %, дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги – на 5,4 %, грошей та

еквівалентів – на 81,4 %. Ефективність використання оборотних засобів також знижувалася, зокрема тривалість одного обороту збільшилася на 50,9 %.

Результати фінансово-господарської діяльності також погіршилися, не зважаючи на стабільне зростання чистого доходу (на 12,2 % у 2024 р.) та валового прибутку – на 4,8 %; собівартість зростала випереджаючими темпами – на 16,1 %, порівняно з доходом; прибуток стійко знижувався (на 19,0 %), а чистий прибуток – на 27,6 %. Підприємство є прибутковим, але рівень рентабельності постійно знижувався і в 2024 р. це зниження склало 7,0 в. пт.

3. Дослідження, проведене на підприємстві, мало на меті оцінити поточний стан управління конфліктами, виявити їхні види, типи, причини та застосовувані стратегії, а також розробити рекомендації для підвищення ефективності конфлікт-менеджменту. Було опитано 30 працівників зі стажем роботи понад 5 років. Які зазначили, що конфлікти на підприємстві є помірно поширеним явищем. 60% респондентів зазначили, що конфлікти трапляються «час від часу», тоді як 23,3% вказали на їх «часте» виникнення, що свідчить про наявність системних проблем та недостатню ефективність існуючих механізмів попередження та вирішення. Лише 16,7% відзначають рідкісні конфлікти.

Найбільш поширеними є внутрішньовідділові конфлікти (43,3%) та конфлікти з колегами (36,7%), що вказує на локальний характер розбіжностей. Конфлікти з керівництвом (20,0%) є менш частими, але все ж присутні. Причинами конфліктів є: погана комунікація (є домінуючою причиною конфліктів), – 83,3% опитаних, нерівномірно розподілені обов'язки (66,7%), відсутність чітких інструкцій (56,7%), невміння володіти собою (46,7%) та відсутність підтримки з боку керівництва (26,7%). При цьому переважають інформаційні (83,3%) та ціннісні (73,3%) конфлікти; міжособистісні (60,0%) та рольові (50,0%) конфлікти також є значущими. Найчастіше керівництво застосовує стратегії уникнення проблеми (26,7%) та пошуку компромісу (26,7%). Стратегія пристосування (20,0%) також є помітною. Водночас, конструктивна стратегія співпраці (відкритого обговорення та пошуку

спільного рішення) використовується рідко (16,7%), а авторитарний підхід – найменш поширений (10,0%). Лише 26,7% опитаних вважають стратегії керівництва успішними у вирішенні конфліктів, а 53,3% – частково успішними. 33,3% працівників не бачать сенсу звертатися до керівництва для вирішення конфліктів, а 30% взагалі не мали такої потреби. Позитивним є те, що 26,7% конфліктів вирішуються протягом дня, 53,3% – протягом тижня, і 20,0% – протягом декількох тижнів, що свідчить про відсутність затяжних конфліктів. Проте, лише 16,7% зазначили, що заходи з запобігання конфліктам проводяться, 33,3% – іноді, а 50,0% – «ніколи».

Загалом клімат на підприємстві оцінюється як сприятливий (60,0%) або дуже сприятливий (20,0%). Однак, 20,0% працівників вважають його напруженим, що вказує на існуючі проблеми, які потребують уваги.

Для удосконалення системи управління конфліктами на досліджуваному підприємстві нами запропоновано:

1. Програму «Впровадження єдиних стандартів комунікації» (етикет електронного спілкування, правила нарад).

2. Формування культури конструктивного зворотного зв'язку та впровадження сесій «1-на-1».

3. Навчання керівників та інших працівників інструментам попередження конфліктів («активне слухання», «Я-повідомлення») та технології внутрішньої медіації. Загальна планова вартість удосконалення системи конфлікт-менеджменту: Варіант А (переважно платне навчання для 10 керівників та 5 спеціалістів): 161 620 грн. Варіант Б (платне навчання для 10 керівників та 15 інших працівників): 173 220 грн. Варіант В: тотальне навчання (враховуючи всі 273 працівників) – 235 920 грн.

3. Економічний ефект (річний): скорочення втрат робочого часу: Прогнозується зменшення річних втрат часу через конфлікти з 921375 грн (2024 р.) до 368550 грн (2026 р.), що становить економію 552825 грн/рік (або зниження на 60%). Зниження витрат на плинність кадрів: Очікується зниження витрат на заміну працівника на 50% – з 90000 грн до 45000 грн. Це дає

економію 45000 грн/рік за одного працівника. Зростання чистого доходу та продуктивності: завдяки покращенню комунікації та ефективності, прогнозується зростання чистого доходу на 1%, з 745638 тис. грн (2024 р.) до 753094.4 тис. грн (2026 р.). Це означає приріст прибутку на 7456,4 тис. грн/рік. Загальний чистий економічний ефект за перший рік: 7881, тис. грн. Таким чином, інвестиції окупуються в перший рік, приносячи значний прибуток.

4. Соціальний ефект: покращення морально-психологічного клімату: Зниження частки «напруженого» клімату та підвищення загальної задоволеності; зростання довіри до керівництва; формування культури співпраці; підвищення компетентності персоналу.