

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій**

Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «Управління конфліктами на підприємстві»

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Бєбко А.О.
Керівник: Олійник А.С.
Рецензент: Миколенко І.Г.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій

Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Бєбко Анастасії Олександрівни

1. Тема роботи «Управління конфліктами на підприємстві», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Олійник А.С.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність організації за 2023-2025 рр.
 - інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні засади управління конфліктами на підприємстві.
Розділ 2. Діагностика управління конфліктами на підприємстві.
Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Анастасія БЕБКО

Керівник роботи

Аліна ОЛІЙНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Оцінка рівня конфліктності на підприємстві	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	35
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах швидких змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції та активної взаємодії між працівниками конфлікти стають невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства. Управління конфліктами посідає важливе місце, адже здатність підприємства ефективно врегульовувати суперечності безпосередньо визначає рівень її стабільності, результативності та конкурентоспроможності. Раціональний підхід до управління конфліктами сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі, підвищенню мотивації працівників і зниженню ризиків, що можуть негативно впливати на виробничу діяльність.

Конфлікти є природним явищем у діяльності трудового колективу та виникають через відмінності у поглядах, інтересах, цілях і способах виконання роботи. Ефективний конфлікт-менеджмент забезпечує конструктивне та мирне вирішення суперечностей, що дозволяє підтримувати сприятливу робочу атмосферу й належний рівень продуктивності праці. Крім того, управління конфліктами сприяє вдосконаленню комунікації, розвитку навичок прийняття рішень і загальному підвищенню ефективності діяльності підприємства.

В умовах соціально-економічних трансформацій та постійного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників ключовим ресурсом організації залишаються її працівники. Основним завданням менеджменту є узгодження інтересів усіх рівнів управління шляхом ефективного використання кадрового потенціалу з урахуванням професійних та індивідуальних характеристик персоналу.

Проблематика управління конфліктами знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних учених, зокрема О. В. Ареф'євої, М. І. Васильченка, І. М. Дашко, Т. В. Дуткевича, С. В. Кондратьєвої, Д. М. Телегіної, А. В. Цимбал та О. А. Шевчука. Значний внесок у дослідження конфлікт-менеджменту зробили й зарубіжні науковці, серед яких До. Бруннер,

Ф. Глазл, Т. Гоббс, Р. Дарендорф, М. Дойч, Е. Дюркгейм, Л. Козер, Дж. Колрісер, Х. Корнеліус, У. Мастенбрук, У. Меклінг, Е. Молл, Е. Мейо.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувався конфлікт-менеджмент на підприємстві.

Мета та завдання. Метою роботи є дослідження теоретичних засад конфлікт-менеджменту та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конфліктами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління конфліктами;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства;
- оцінити рівень конфліктності на підприємстві;
- визначити напрями вдосконалення системи конфлікт-менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні підходи, методичні основи та практичні аспекти управління конфліктами 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 фаховій статті та 2 матеріалах конференцій:

1. Бебко А.О. та ін. Креативність персоналу як основа розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк: ХНУ, 2025.

2. Бебко А.О. Конфлікт-менеджмент у мультикультурному середовищі підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 239–241.

3. Бебко А.О. Стратегічний менеджмент підприємств в умовах цифрової трансформації. *Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 25 лютого 2026 р. Ірпінь: ДПУ, 2026.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 45 сторінок друкованого тексту, робота містить 13 таблиць, 6 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У процесі управлінської діяльності керівники нерідко стикаються з нестандартними ситуаціями, що виникають через складність міжособистісних взаємин, особливості групової динаміки, індивідуальні риси працівників та взаємодію особистої й колективної психології. Саме тому важливо, щоб менеджери володіли навичками ефективного врегулювання конфліктів, управління організаційними змінами, розвитку персоналу та подолання стресових ситуацій.

Попри те, що колективізм, співпраця та взаємопідтримка вважаються основою успішної спільної діяльності, у реальному житті взаємовідносини між людьми часто є складними та суперечливими. Причинами виникнення конфліктів можуть бути відмінності у вихованні, моральних цінностях, рисах характеру, матеріальному становищі та особистих інтересах людей.

Для глибшого розуміння сутності конфліктів і пошуку ефективних способів їхнього врегулювання необхідно розглянути різні наукові підходи до трактування цього явища. У науковій літературі представлено чимало визначень конфлікту та пояснень причин його виникнення.

Поняття «конфлікт» походить від латинського слова «conflictus», що означає «зіткнення» або «протиборство». У психології конфлікт розглядається як специфічна форма взаємодії між сторонами, що виникає через наявність реальних або уявних суперечностей і супроводжується психологічним напруженням чи внутрішнім дискомфортом одного або кількох учасників [3, с. 87].

Причиною виникнення конфліктів є існування різноманітних суперечностей у суспільстві та трудових колективах. Такі суперечності можуть проявлятися у протистоянні новаторських ідей та консервативних поглядів, зіткненні групових інтересів, прагненні окремих осіб відстоювати

власні або колективні позиції. Крім того, джерелами конфліктів можуть бути егоцентризм, кар'єрні амбіції, завищені очікування, особисті мотиви чи політичні переконання (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Значення поняття «конфлікт» з точки зору різних авторів

Автор	Трактування поняття «конфлікт»
Петрінко В. С. [31]	Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих інтересів, цілей, позицій або поглядів окремих осіб чи груп, що супроводжується емоційними переживаннями та потребує вирішення.
Мантур-Чубата О. С., Сайко А. М. [23]	Конфлікт розглядається як процес взаємодії між суб'єктами трудових відносин, у межах якого виникають суперечності щодо розподілу ресурсів, повноважень або способів досягнення цілей.
Біловодська О. А. [10]	Конфлікт є формою соціальної взаємодії, що виникає внаслідок несумісності інтересів, цінностей чи очікувань працівників у процесі трудової діяльності.
Сазонова Т. О., Михайлова О. В. [38]	Конфлікт являє собою прояв суперечностей між учасниками організаційних процесів, що виникають через відмінності в цілях, потребах або способах виконання завдань.
Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. [2]	Конфлікт – це процес загострення протиріч між сторонами, який супроводжується активною протидією та прагненням реалізувати власні інтереси.
Сорока О. В., Близнюк О. М. [39]	Конфлікт визначається як соціально-психологічне явище, що виникає внаслідок розбіжностей у поглядах, інтересах та цілях працівників або структурних підрозділів організації.
Олійник І. В. [28]	Конфлікт – це ситуація зіткнення інтересів учасників організації, яка може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки залежно від способів управління нею.
Балабус Д., Будник О., Ядуха С. [3]	Конфлікт є невід'ємним елементом взаємодії учасників проєктної діяльності, що виникає через відмінності в інтересах, ресурсах, відповідальності та очікуваних результатах.
Редліх А. [37]	Конфлікт – це процес взаємного протистояння сторін, які усвідомлюють несумісність своїх цілей та прагнуть вплинути одна на одну для досягнення бажаного результату.
Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. [42]	Конфлікт виступає результатом виникнення компетентнісних, організаційних або соціально-психологічних суперечностей між працівниками в процесі спільної діяльності.

Конфлікти нерідко пов'язують із проявами агресії, ворожості чи погроз, через що в суспільстві сформувалося уявлення про необхідність їх уникнення або швидкого усунення. Саме на таких поглядах ґрунтується підхід «школи Вебера», представники якої наголошували на важливості чітко визначених правил, процедур і регламентів для зменшення ймовірності виникнення суперечностей. Головною ідеєю цього напрямку є створення

раціональної організаційної системи, здатної запобігати конфліктам та оперативно вирішувати проблеми в процесі діяльності.

Разом із тим сучасна організаційна теорія розглядає конфлікти як закономірний і невід'ємний елемент функціонування будь-якої організації, особливо у сфері виробничих відносин. Конфлікти можуть виступати чинником розвитку, стимулювати зміни, оновлення організаційних структур і методів роботи, а також сприяти відмові від неефективних чи застарілих підходів. Однак за відсутності належного контролю вони здатні призвести до негативних наслідків і дестабілізації діяльності підприємства. Саме тому сучасне управління організаціями передбачає створення умов для конструктивного, гуманного та ефективного врегулювання суперечностей.

Дослідження різних наукових підходів до аналізу конфліктів дає змогу виокремити основні елементи, притаманні будь-якому конфлікту [39, с. 26]:

- суб'єкти конфлікту – учасники конфліктної взаємодії, якими можуть бути окремі особи, групи людей або організації, що мають відмінні інтереси, цілі чи цінності;
- характер взаємовідносин між суб'єктами – особливості їхньої взаємодії, які визначають перебіг конфлікту. Такі відносини можуть мати конкурентний, напружений або взаємодоповнювальний характер;
- предмет конфлікту – причина або об'єкт суперечності, навколо якого виникає протистояння. Це можуть бути ресурси, статус, владні повноваження, різниця в поглядах чи інтересах;
- соціальне середовище конфлікту – сукупність соціальних, економічних, політичних і культурних умов, у межах яких розгортається конфлікт. Норми, традиції та цінності суспільства можуть як загострювати суперечності, так і сприяти їхньому врегулюванню.

Усвідомлення цих складових є важливою умовою ефективного управління конфліктами як у межах організації, так і в суспільстві загалом.

Конфлікт є природною формою соціальної взаємодії, яка може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, він здатний стимулювати

розвиток, удосконалення управлінських процесів і покращення міжособистісних відносин, а з іншого – спричиняти напруженість, нестабільність і руйнування взаємодії. Для результативного управління конфліктами важливо не лише визначати причини їхнього виникнення, а й розуміти функції, які вони виконують. Саме функції конфлікту визначають характер його впливу на організацію чи суспільство – конструктивний або деструктивний (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Функції конфліктів [2; 5; 11; 23; 35]

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 може виконувати як конструктивні, так і деструктивні функції. З одного боку, він здатний стимулювати розвиток організації, сприяти впровадженню нових ідей, удосконаленню комунікації та активізації інноваційних процесів. З іншого боку, конфлікти можуть негативно впливати на організаційне середовище, провокуючи напруженість, дестабілізацію та нераціональне використання ресурсів. Саме тому головним завданням управління конфліктами є мінімізація їх негативних наслідків і водночас максимальне використання

позитивного потенціалу для покращення взаємодії та підвищення ефективності організаційних процесів.

Розвиток конфліктної ситуації доцільно розглядати через графічну модель (рис. 1.1), яка демонструє механізм виникнення конфлікту в межах організаційного середовища. Початковим етапом є управлінська ситуація, у якій уже закладено потенційну можливість виникнення конфлікту. Причинами цього можуть бути розбіжності в цілях, конкуренція за ресурси, суперечності в інтересах або відмінності в поглядах працівників.

Ключовим елементом моделі виступає потенціал ескалації, який визначає, чи переросте ситуація у відкритий конфлікт. У разі ескалації конфлікт переходить в активну фазу, що відображається у блоці «Конфлікт відбувається». Водночас за умов своєчасного та ефективного управлінського втручання конфлікт можна попередити або локалізувати ще на початкових стадіях. Такий вплив реалізується через коригування управлінських рішень, зміну стилю поведінки учасників або застосування відповідних методів врегулювання суперечностей. Отже, саме управлінські дії значною мірою визначають подальший перебіг конфлікту: вони можуть або зменшити рівень напруги, або, навпаки, посилити її.

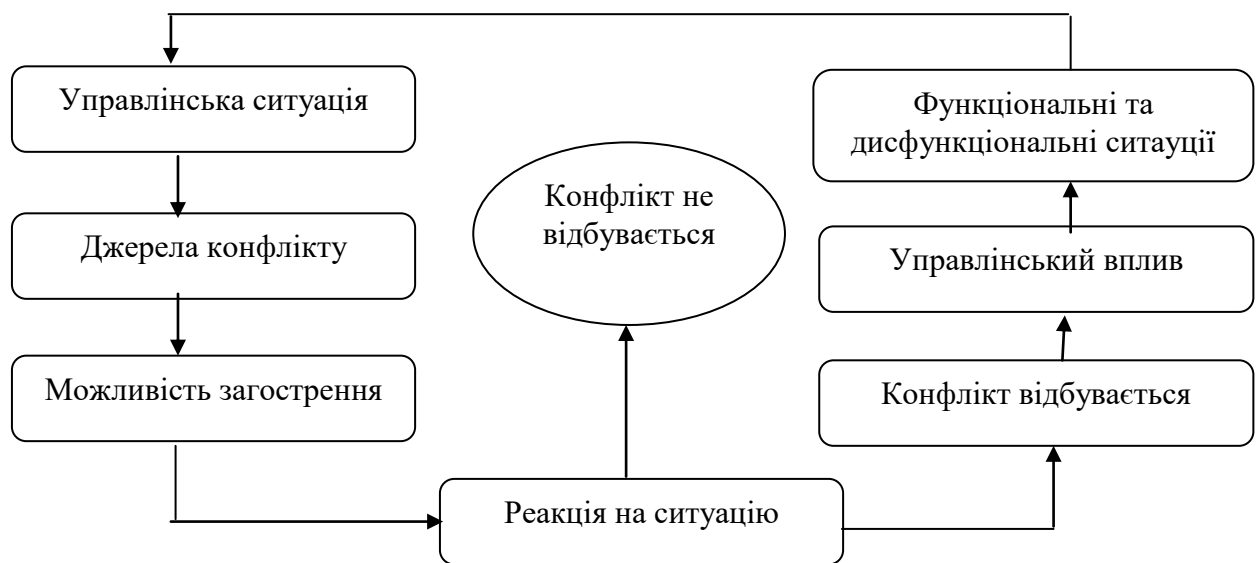


Рис. 1.1. Модель конфліктної ситуації [2; 32; 37]

Таким чином, наведена модель свідчить про те, що конфлікт не є неминучим наслідком кожної управлінської ситуації. Його виникнення,

розвиток та ступінь ескалації залежать від конкретних умов, управлінських рішень і поведінки учасників конфліктної взаємодії.

Організаційні конфлікти доцільно класифікувати залежно від причин їх виникнення. До основних видів належать:

- інформаційні конфлікти – виникають унаслідок нестачі, викривлення або неправильного розуміння інформації, різних підходів до її інтерпретації, а також розбіжностей щодо значущості чи способів подання певних даних;
- конфлікти інтересів – зумовлені суперечністю між особистими, професійними чи груповими інтересами учасників, коли досягнення цілей однієї сторони ускладнює або виключає реалізацію цілей іншої;
- комунікаційні конфлікти – виникають через помилки у спілкуванні, неправильне трактування висловлювань, емоційне напруження, недостатній зворотний зв'язок або наявність негативних моделей взаємодії;
- організаційно-структурні конфлікти – пов'язані з недоліками організаційної структури, нерівномірним розподілом повноважень, обмеженістю часу чи ресурсів, а також фізичними або територіальними бар'єрами, що перешкоджають ефективній співпраці;
- ціннісні конфлікти – обумовлені глибокими відмінностями у світогляді, моральних принципах, етичних нормах і життєвих переконаннях сторін, через що виникає неприйняття позицій або поведінки один одного.

Зазначені види конфліктів можуть проявлятися як на рівні взаємодії окремих працівників, так і між групами чи структурними підрозділами організації (таблиця 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 взаємоприспосовування 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 відносин. Ескалація конфліктів та протиріч представлена на рис. 1.2.

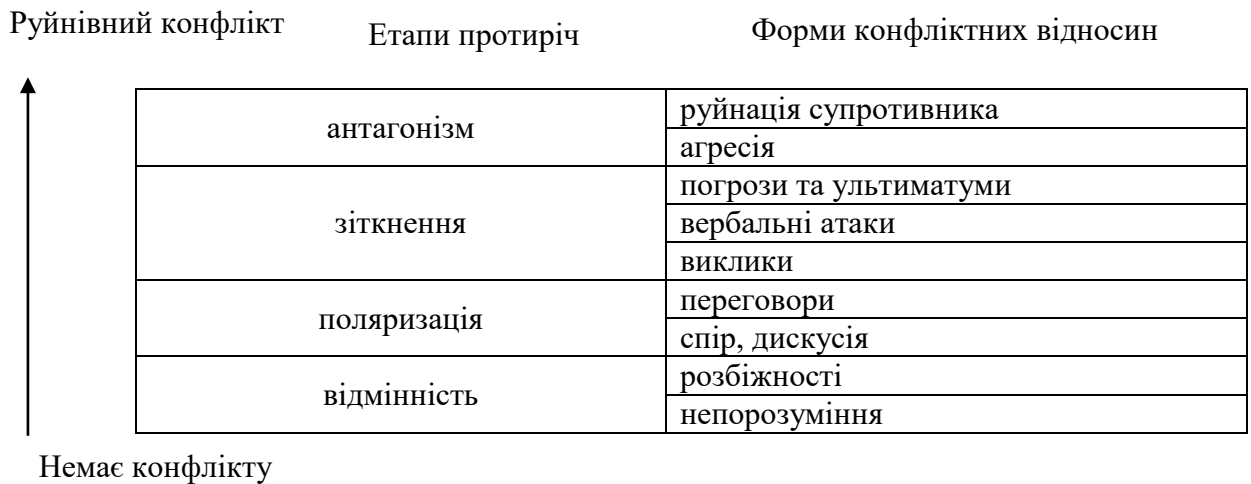


Рис. 1.2. Ескалація конфліктів та протиріч [8; 17; 22]

Конфлікти являють собою динамічний процес взаємодії між різними елементами організації – окремими працівниками, групами чи структурними підрозділами, що виникає внаслідок суперечностей у цілях, інтересах, позиціях або системі цінностей. Вони є природною складовою функціонування будь-якої організації та виконують важливу роль у виявленні недоліків внутрішніх процесів, переоцінці стратегічних підходів і вдосконаленні управлінських рішень. За умови ефективного управління конфлікти можуть стати чинником позитивних змін та організаційного розвитку. Врегулювання конфліктів потребує відкритого діалогу, налагодження ефективної комунікації, чіткого визначення правил взаємодії та формування культури взаємної поваги, що в комплексі сприяє стабільному розвитку організації.

До основних причин виникнення конфліктів належать:

– відмінності у поведінці, рівні освіти та життєвому досвіді працівників;

- недоліки у системі комунікацій;
- розбіжності в цілях і пріоритетах;
- різне сприйняття та ранжування цінностей;
- обмеженість ресурсів, які необхідно розподіляти між групами;
- взаємозалежність завдань і результатів діяльності різних підрозділів;
- наявність владних повноважень та авторитету окремих осіб.

Для формування ефективного інструментарію управління конфліктами необхідно розглядати організаційний конфлікт через його основні складові елементи, що дозволяє глибше зрозуміти природу суперечностей та обрати оптимальні методи їх урегулювання (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Організаційний конфлікт із концептуальної позиції [4; 13; 20]

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 у діяльності підприємства свідчить про існування певних проблем у внутрішньому середовищі організації, зокрема у сфері комунікації, взаємодії між працівниками та загального психологічного клімату в колективі. Для керівництва це є сигналом про необхідність звернути увагу на наявні суперечності та розбіжності між співробітниками. У таких умовах важливо максимально ефективно використовувати внутрішні ресурси організації для врегулювання проблемних ситуацій і відновлення злагодженої роботи колективу, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства [13, с. 78].

Разом із тим повна відсутність конфліктів не завжди є позитивним явищем. Це може свідчити про надмірно авторитарний стиль управління, за якого вся влада зосереджується в руках керівника, а працівники не мають можливості проявляти ініціативу, висловлювати власні погляди чи відстоювати свою позицію. Така система управління пригнічує активність персоналу та стримує розвиток організації.

Водночас саме процес урегулювання конфліктних ситуацій створює можливість глибше зрозуміти причини їх виникнення, прийняти обґрунтовані управлінські рішення та визначити ефективні шляхи подолання проблем у діяльності підприємства.

В умовах воєнного стану діяльність підприємств та організацій суттєво ускладнюється через зростання рівня стресу, невизначеності та збільшення кількості конфліктних ситуацій. Такі обставини змушують підприємства переглядати існуючі підходи до організації виробничо-господарської діяльності та впроваджувати нові, більш ефективні й інноваційні методи подолання нестабільності, стресових факторів і конфліктів.

Практика діяльності українських підприємств свідчить про те, що конфлікт є не лише проблемою, а й своєрідним показником внутрішнього стану організації. Його виникнення часто вказує на недоліки системи управління, недостатній рівень корпоративної культури або несприятливу атмосферу в трудовому колективі. Водночас конфлікти можуть виконувати і

конструктивну функцію, оскільки дозволяють виявити слабкі сторони в роботі підприємства та його управлінських механізмах [12, с. 30].

Отже, конфлікти можуть здійснювати як негативний, так і позитивний вплив на функціонування організації залежно від характеру їх перебігу, способів врегулювання та управлінських рішень, прийнятих у процесі їх подолання. Неврегульовані конфлікти здатні призводити до погіршення психологічного клімату в колективі, зниження продуктивності праці, втрати довіри між працівниками, послаблення трудової дисципліни та загальної дестабілізації діяльності підприємства. Крім того, тривале існування конфліктних ситуацій може спричинити професійне вигорання працівників, зростання рівня стресу та плинності кадрів.

Водночас за умови ефективного управління конфлікти можуть виконувати конструктивну функцію. Вони сприяють виявленню недоліків в організаційній структурі, системі комунікації та управлінських процесах, стимулюють пошук нових рішень, розвиток ініціативності працівників і вдосконалення взаємодії між підрозділами. Конфліктні ситуації також можуть стати поштовхом до перегляду застарілих методів роботи, покращення корпоративної культури та формування більш ефективної системи управління персоналом [42, с. 134].

Усвідомлюючи причини виникнення конфліктів, керівники повинні розуміти, що кожен учасник конфліктної взаємодії прагне захистити власні інтереси, відстояти свої переконання та досягти поставлених цілей. У процесі протистояння сторони можуть використовувати різноманітні методи впливу, аргументації та психологічного тиску з метою посилення власної позиції або послаблення позиції опонента.

Таким чином, конфлікт слід розглядати не лише як загрозу стабільності організації, а і як важливий інструмент розвитку, який за умови грамотного управління може сприяти вдосконаленню внутрішніх процесів, підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню взаємовідносин у трудовому колективі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві та реалізації продукції рослинництва і тваринництва, поєднуючи традиційні підходи до ведення аграрного господарства із сучасними технологіями виробництва. Стратегічна місія підприємства полягає у збереженні та розвитку провідних аграрних традицій регіону, одночасно забезпечуючи впровадження інноваційних методів господарювання, що дозволяє зміцнювати конкурентні позиції на аграрному ринку північної частини Полтавської області.

Основною метою діяльності господарства є забезпечення населення якісною та екологічно безпечною сільськогосподарською продукцією, отримання стабільних фінансових результатів та задоволення економічних інтересів власників підприємства.

Ключовим завданням підприємства виступає задоволення потреб споживачів у продукції сільського господарства шляхом її виробництва, перероблення та реалізації. Окрім основної діяльності, підприємство розвиває допоміжні напрями господарювання, які сприяють зміцненню продовольчої безпеки та підвищенню рівня забезпечення населення необхідною продукцією. Підприємство орієнтується на постійне нарощування обсягів виробництва, удосконалення виробничих процесів та підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і земельних ресурсів.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує ефективне поєднання централізованого управління із діяльністю функціональних служб. Така структура дозволяє забезпечити координацію роботи між окремими підрозділами, чіткий розподіл

управлінських повноважень та відповідальності, а також сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень (додаток А).

Система управління підприємством є дворівневою та передбачає розмежування стратегічних і операційних функцій управління (додаток Б). Поточна діяльність виробничих підрозділів, допоміжних служб та функціональних відділів координується заступником директора, який забезпечує організацію виробничих процесів і контроль за їх виконанням. Директор підприємства здійснює стратегічне управління, визначає основні напрями розвитку господарства, формує довгострокові плани діяльності та підтримує взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами на місцевому й регіональному рівнях.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграє земельний фонд, структура якого характеризує співвідношення окремих видів земельних угідь та тенденції їх зміни у динаміці. Рациональне використання земельних ресурсів є однією з ключових умов зміцнення виробничого потенціалу підприємства, розширення масштабів його діяльності та підвищення соціально-економічного добробуту працівників аграрної сфери.

З метою оцінки забезпеченості підприємства земельними ресурсами та аналізу ефективності їх використання доцільно провести дослідження структури земельного фонду господарства, таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Загальна земельна площа, га	1190,0	1120,0	1483,0	293,0	124,6
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068,0	1045,9	1334,7	266,7	125,0
з них: рілля	1057,3	1036,5	1321,4	264,1	125,0
питома вага, %	99,0	99,1	99,0	0	100,0
пасовища	10,7	9,4	13,3	2,6	124,3
питома вага, %	1,0	1,0	1,0	0	100,0

Отже, у 2025 році порівняно з 2023 роком загальна земельна площа підприємства збільшилася на 293,0 га, або на 24,6 %. Площа

сільськогосподарських угідь зроста на 266,7 га, що свідчить про розширення виробничого потенціалу господарства. Основну частину земельних ресурсів займає рілля, питома вага якої протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною на рівні близько 99 %, що характеризує підприємство як таке, що спеціалізується переважно на рослинництві. Площа пасовищ також збільшилася на 2,6 га, однак їх частка у структурі земельного фонду залишилася незмінною. Загалом динаміка земельних ресурсів свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства та розширення масштабів його діяльності.

За сучасних умов трудові ресурси є ключовим чинником ефективності діяльності підприємства, оскільки вони включають людей із власними потребами, інтересами, свідомістю та мотивацією. Тому управління персоналом повинно базуватися на узгодженні економічних і соціальних інтересів працівників та підприємства.

Система залучення працівників у господарстві відповідає його стратегічним цілям і водночас не порушує прав працівників, сприяючи створенню сприятливих умов праці та підвищенню продуктивності (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2023–2025 рр., осіб

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	44	34	28	-16	63,6
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	39	30	25	-14	64,1
у т. ч. в рослинництві	31	25	21	-10	67,7
у тваринництві	8	5	4	-4	50,0
Матеріальні витрати, тис. грн	11 300	12 100	13 500	2 200	119,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	3 320	3 400	3 640	320	109,6
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	73,8	100,0	130,0	56,2	176,2
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	29,4	28,1	27,0	-2,4	91,8

Аналіз показників таблиця 2.2 свідчить про скорочення чисельності працівників підприємства у 2025 році порівняно з 2023 роком. Загальна кількість працівників зменшилася на 16 осіб, або на 36,4 %, а чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, скоротилася на 14 осіб. Найбільше скорочення спостерігається у тваринництві, де кількість працівників зменшилася вдвічі.

Водночас матеріальні витрати підприємства зросли на 19,5 %, а витрати на оплату праці – на 9,6 %, що свідчить про підвищення рівня фінансування виробничої діяльності та оплати праці персоналу. Середньорічна оплата праці одного працівника збільшилася на 56,2 тис. грн, або на 76,2 %, що є позитивною тенденцією та може сприяти підвищенню мотивації працівників.

Разом із тим питома вага витрат на оплату праці у структурі матеріальних витрат дещо знизилася, що свідчить про випереджальне зростання інших виробничих витрат підприємства. Загалом зміни вказують на підвищення ефективності використання трудових ресурсів та поступову модернізацію виробничих процесів.

Діяльність підприємства тісно пов'язана з наявністю та ефективним використанням основних засобів, які формують матеріально-технічну базу виробництва. Для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого фінансового стану необхідно здійснювати систематичний аналіз ефективності використання основних фондів і виявляти фактори, що впливають на зміни їх продуктивності.

Підприємство повністю забезпечене як основними, так і оборотними засобами, необхідними для стабільного функціонування. За даними таблиці 2.3, ефективність використання основних фондів у 2023–2025 роках зросла, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічними ресурсами та поступове підвищення результативності господарської діяльності.

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та
ефективність їх використання, 2023–2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23840,0	25118,0	31357,0	7517,0	131,5
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	25118,0	31357,0	32229,0	7111,0	128,3
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	581,46	558,18	712,66	131,20	122,6
Фондовіддача, грн	1,07	1,05	1,13	0,06	105,6
Фондомісткість, грн	0,93	0,95	0,88	-0,05	94,6
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	104,40	93,49	111,91	7,51	107,2
чистого прибутку	34,37	0,58	0,42	-33,95	1,2

Дані таблиці 2.3 свідчать про зростання вартості основних виробничих засобів підприємства у 2025 році порівняно з 2023 роком. Наявність основних засобів на початок року збільшилася на 7517,0 тис. грн, або на 31,5 %, а на кінець року – на 7111,0 тис. грн, або на 28,3 %, що свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Показник фондоозброєності праці зріс на 22,6 %, що характеризує підвищення рівня забезпеченості працівників основними засобами. Фондовіддача також зросла на 5,6 %, а фондомісткість знизилася на 5,4 %, що свідчить про підвищення ефективності використання основних виробничих засобів.

Крім того, у 2025 році на 100 грн вартості основних засобів було отримано 111,91 грн товарної продукції, що на 7,2 % більше порівняно з 2023 роком. Водночас показник чистого прибутку суттєво скоротився, що може бути пов'язано зі зростанням виробничих витрат, нестабільністю ринку або іншими економічними чинниками. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку забезпеченості основними засобами та підвищення ефективності їх використання.

На результати діяльності підприємства значний вплив мають як зовнішні, так і внутрішні чинники, що підвищують рівень ризиковості господарювання та невизначеність умов подальшого функціонування. Одним із найсуттєвіших факторів у сучасних умовах є воєнний стан, який негативно позначається на логістичних процесах, обмежує можливості експорту продукції, а також спричиняє зростання витрат на транспортування та страхування вантажів.

За таких обставин особливої актуальності набуває раціональна організація виробничо-комерційної діяльності підприємства, орієнтована на скорочення витрат, розширення каналів збуту, удосконалення системи постачання та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для оцінки ефективності функціонування підприємства доцільно провести аналіз показників виробничо-комерційної діяльності, наведених у таблиці 2.4. Це дозволить визначити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу та окреслити перспективні напрями вдосконалення його діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2023–2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Чистий дохід, тис. грн	25557,0	26400,0	35579,0	10022,0	39,3
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	623,3	586,7	808,6	185,3	29,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12800,0	22283,0	30201,0	17401,0	135,9
Операційний прибуток, тис. грн	9482,0	2009,0	38170,0	28688,0	зб. у 3 рази
Чистий прибуток, тис. грн	8414,0	165,0	135,0	-8279,0	-98,4
Поточні зобов'язання, тис. грн	14480,0	19288,0	19361,0	4881,0	33,7
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,038	1,587	1,597	-0,441	-21,6
Власний капітал, тис. грн	31318,0	31453,0	31588,0	270,0	0,9
Сума пасивів, тис. грн	47302,0	51247,0	50949,0	3647,0	7,7
Коефіцієнт автономії	0,662	0,614	0,62	-0,042	-6,3
Рівень рентабельності, %	65,7	0,7	0,4	-65,3	x
Норма прибутку, %	26,9	0,5	0,4	-26,5	x

У 2023–2025 рр. підприємство демонструє зростання виручки (на 39,3 %) та продуктивності праці (на 29,7 %), що свідчить про розширення обсягів діяльності та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Водночас спостерігається різке зростання собівартості (+135,9 %), що значно випереджає темпи зростання доходів. Це призвело до катастрофічного зниження чистого прибутку (–98,4 %), а також падіння рівня рентабельності та норми прибутку.

Фінансовий стан підприємства характеризується як нестабільний: ліквідність знизилась (–21,6 %), коефіцієнт автономії зменшився (–6,3 %), зросла частка зобов'язань (+33,7 %).

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди. Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Товарна продукція, тис.грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2023	2024	2025			
Продукція рослинництва	12205,0	21131,5	28999,9	20778,8	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	6424,4	14883,1	19161,6	13489,7	64,8	1
Соя	2321	650,5	2009,1	1660,2	8,0	3
Соняшник	3459,6	4074,2	6726,6	4753,5	22,8	2
Продукція тваринництва	61,5	-	62,9	41,5	0,2	х
вівці	1,9	-	53,9	18,6	0,1	4
Мед	54,8	-	9,0	21,3	0,1	5
Всього	12266,5	21131,5	29062,8	20820,3	100,0	х

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,28, що свідчить про середній рівень

спеціалізації. Основним виробничим напрямом є зерно-технічний, тобто підприємство зосереджується на вирощуванні зернових та технічних культур.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначається комплексом чинників: доступністю та раціональним використанням земельних ресурсів, рівнем застосування сучасних технологій, якістю насіннєвого матеріалу, ефективністю використання добрив, рівнем технічного забезпечення, управлінням виробничими процесами, а також кліматичними умовами.

Цілеспрямована діяльність, чітке стратегічне планування та системний підхід до управління дають змогу підприємству досягати високих економічних результатів. Загалом, у 2025 році порівняно з 2023 роком спостерігається покращення ключових економічних показників, що свідчить про поступовий розвиток підприємства, зміцнення його фінансового стану та підвищення ефективності господарської діяльності.

Отже, ефективність діяльності підприємства виявляється у здатності раціонально використовувати наявні ресурси, забезпечуючи при цьому зростання продуктивності виробництва та підвищення загальної віддачі. Важливу роль у цьому відіграє систематичне впровадження новітніх технологій, модернізація матеріально-технічної бази, а також оптимізація організаційних процесів. Поєднання економного використання ресурсів із постійним оновленням виробничих засобів дозволяє підприємству підвищувати ефективність своєї діяльності та мінімізувати втрати. Паралельно з цим підприємство приділяє значну увагу вдосконаленню системи управління, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів і оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Комплексний підхід до підвищення ефективності – включаючи інновації, покращення управлінських процесів та стратегічне планування – сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує його стабільність і створює основи для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка рівня конфліктності на підприємстві

Для ефективного управління конфліктними ситуаціями в організації важливим є всебічне дослідження причин їх виникнення. Необхідно враховувати, що навіть звичайні робочі процеси, а особливо напружені або нестандартні ситуації, можуть стати підґрунтям для розвитку конфлікту. Саме тому своєчасне виявлення факторів, які здатні викликати напруження між працівниками, сприяє попередженню загострення суперечностей та підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

На рис. 2.1 наведено основні причини виникнення конфліктів в організаційному середовищі. Серед найпоширеніших чинників можна виділити нечіткий розподіл функціональних обов'язків, нерівномірне навантаження між працівниками, недоліки у внутрішніх комунікаціях, порушення принципів справедливого ставлення до персоналу.

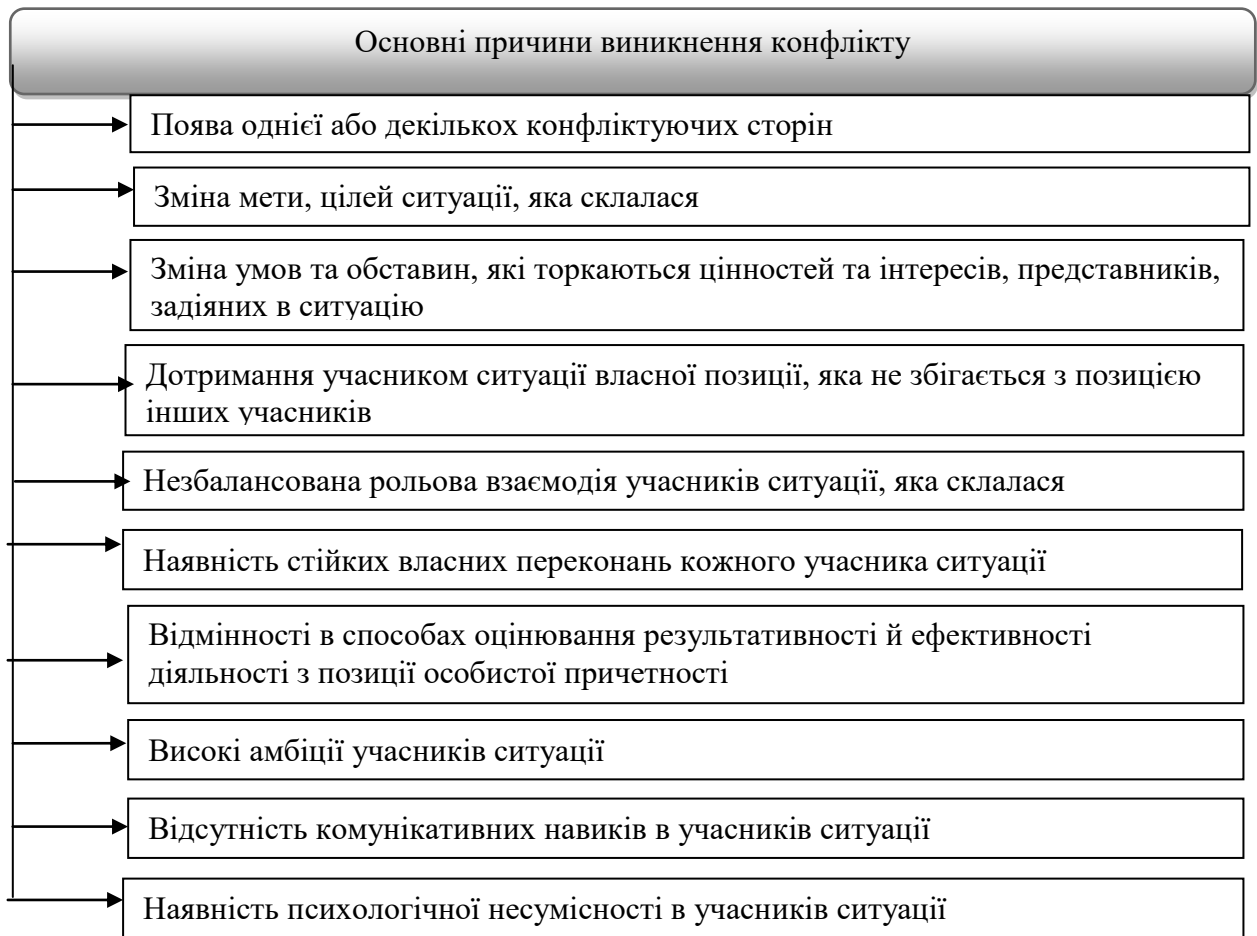


Рис. 2.1. Основні причини виникнення конфлікту на підприємстві, 2023– 2025 рр.

Комплексний аналіз причин виникнення конфліктів дозволяє не лише оперативно реагувати на їх прояви, а й формувати ефективну систему їх попередження в організації. Завдяки своєчасному виявленню чинників, що можуть спричинити напруження в колективі, підприємство отримує можливість мінімізувати ризик виникнення деструктивних суперечностей та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат.

Управління конфліктами вимагає від керівництва ґрунтовного розуміння причин і умов їх виникнення. Особливе значення при цьому мають індивідуальні особливості працівників, їхні цінності, інтереси, потреби, мотивація та сприйняття конкретної ситуації. Саме поєднання особистісних і організаційних факторів значною мірою визначає характер та перебіг конфліктів у трудовому колективі.

Ефективний процес управління конфліктами передбачає реалізацію таких основних етапів:

- визначення джерел і причин виникнення конфліктної ситуації;
- коригування поведінки учасників конфлікту та спрямування їхньої взаємодії в конструктивне русло;
- підтримання конфлікту в межах, які не створюють загрози для стабільності та результативності діяльності підприємства.

Важливою складовою сучасного менеджменту є також управління стресовими ситуаціями. Його основою виступає здатність прогнозувати можливі сценарії розвитку подій та завчасно готуватися до них. Для цього необхідно розробляти чіткі плани дій, оцінювати можливі ризики, враховувати як позитивні, так і негативні варіанти розвитку ситуації, а також реально оцінювати наявні ресурси підприємства.

У сучасних умовах систему управління конфліктами та стресом доцільно розглядати як комплексний і безперервний процес впливу на всі стадії їх розвитку – від моменту виникнення до остаточного врегулювання. Основною метою такого управління є забезпечення конструктивної взаємодії між працівниками, зниження негативних наслідків конфліктів і створення умов для досягнення організаційних цілей.

Для того щоб конфліктні або стресові ситуації стали джерелом позитивних змін, а не перешкодою для розвитку підприємства, необхідно:

- зберігати емоційну рівноваженість і відповідально підходити до прийняття рішень;
- контролювати власні емоції та поведінку;
- своєчасно реагувати на потенційні загрози та конфліктогенні фактори;
- використовувати сучасні психологічні методи та інструменти врегулювання конфліктів.

Особливе місце в системі управління посідає людський фактор, який значною мірою визначає ефективність функціонування організації. Аналіз реакцій працівників на помилки, зміни та нестандартні ситуації дає можливість оцінити рівень конфліктності та стресового навантаження в колективі.

Крім того, це сприяє виявленню недоліків у бізнес-процесах і системі управління, що дозволяє підвищити рівень організаційної безпеки, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити стабільний розвиток підприємства.



Рис. 2.2. Концепція людського фактору на підприємстві, 2023–2025 рр.

Для підтримання належного рівня культури безпеки на підприємстві важливо забезпечувати систематичне проведення інтерактивних навчань з питань охорони праці для всіх категорій персоналу. Під час таких заходів працівники набувають практичних навичок надання домедичної допомоги, удосконалюють знання з пожежної безпеки та відпрацьовують алгоритми дій у разі виникнення надзвичайних і аварійних ситуацій. Це сприяє підвищенню рівня готовності колективу до реагування на потенційні ризики та зменшенню ймовірності негативних наслідків виробничих інцидентів.

Водночас персонал є одним із найцінніших ресурсів підприємства та значною мірою визначає його репутацію і конкурентоспроможність. Саме тому турбота про працівників повинна розглядатися як один із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку. Формування сприятливого внутрішнього середовища, заснованого на принципах довіри, взаємоповаги, підтримки та командної взаємодії, створює умови для ефективної роботи колективу та досягнення високих результатів діяльності.

Однією з причин виникнення конфліктів та проявів недоброчесної поведінки можуть бути надмірні адміністративні процедури й складні бюрократичні механізми, що створюють додаткові труднощі у процесі виконання службових обов'язків. Наявність нечітких регламентів або неоднозначних процедур може сприяти виникненню непорозумінь, зловживань та конфліктних ситуацій. Тому важливим завданням підприємства є вдосконалення внутрішніх процедур шляхом їх стандартизації, спрощення та забезпечення максимальної прозорості.

Науковці та фахівці у сфері управління персоналом наголошують на необхідності чіткої регламентації всіх управлінських процесів, особливо тих, що пов'язані з контролем, прийняттям рішень та розподілом відповідальності. Прозорі правила та зрозумілі механізми взаємодії сприяють зниженню рівня конфліктності та підвищують довіру працівників до керівництва.

З метою визначення основних факторів, які сприяють виникненню конфліктів на досліджуваному підприємстві, було проведено анкетне

опитування серед працівників. У дослідженні взяли участь 30 респондентів, яким було запропоновано оцінити причини, що найчастіше призводять до конфліктних ситуацій у трудовому колективі. Результати дослідження наведено в таблиці 2.6.

Для більш наочного представлення отриманих даних та виявлення найбільш значущих причин виникнення конфліктів було здійснено їх графічне відображення на рисунку 2.3. Порівняльний аналіз результатів дозволив визначити чинники, які, на думку працівників, найбільше впливають на формування конфліктних ситуацій у колективі.

Проведене дослідження показало, що найвагомішою причиною виникнення конфліктів працівники вважають використання особистих зв'язків та неформальних відносин для вирішення службових або особистих питань. Подібна практика сприймається як прояв несправедливості та нерівного ставлення до працівників, що негативно впливає на морально-психологічний клімат у колективі, знижує рівень довіри між співробітниками та підвищує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій.

Таблиця 2.6

Чинники виникнення конфліктів на підприємстві у 2023-2025 р.

Причини виникнення конфлікту	2023 р.		2025 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 результату	3	10,0	5	16,7
Недостатній рівень доброчесності	3	10,0	1	3,3
Всього	30	100,0	30	100,0

За результатами опитування другою за важливістю причиною виникнення конфліктів працівники визначили невідповідність між рівнем

відповідальності, обсягом виконуваних функцій та матеріальним стимулюванням. Така ситуація може викликати незадоволення персоналу, знижувати мотивацію до праці та створювати передумови для виникнення суперечностей між працівниками і керівництвом (рис. 2.3).

Досить вагома частка респондентів також зазначила, що конфліктні ситуації нерідко пов'язані з поширеними в суспільстві уявленнями про неформальні способи досягнення поставлених цілей. Подібні переконання можуть формувати у працівників відчуття несправедливості, підривати довіру до встановлених правил і негативно впливати на морально-психологічний клімат у колективі.

Крім того, серед факторів, які, на думку опитаних, сприяють виникненню конфліктів, були відзначені недосконалість нормативно-правового регулювання окремих аспектів діяльності, недостатня прозорість управлінських процедур, поблажливе ставлення до порушення етичних норм, а також недостатній рівень розвитку корпоративної культури та доброчесності.

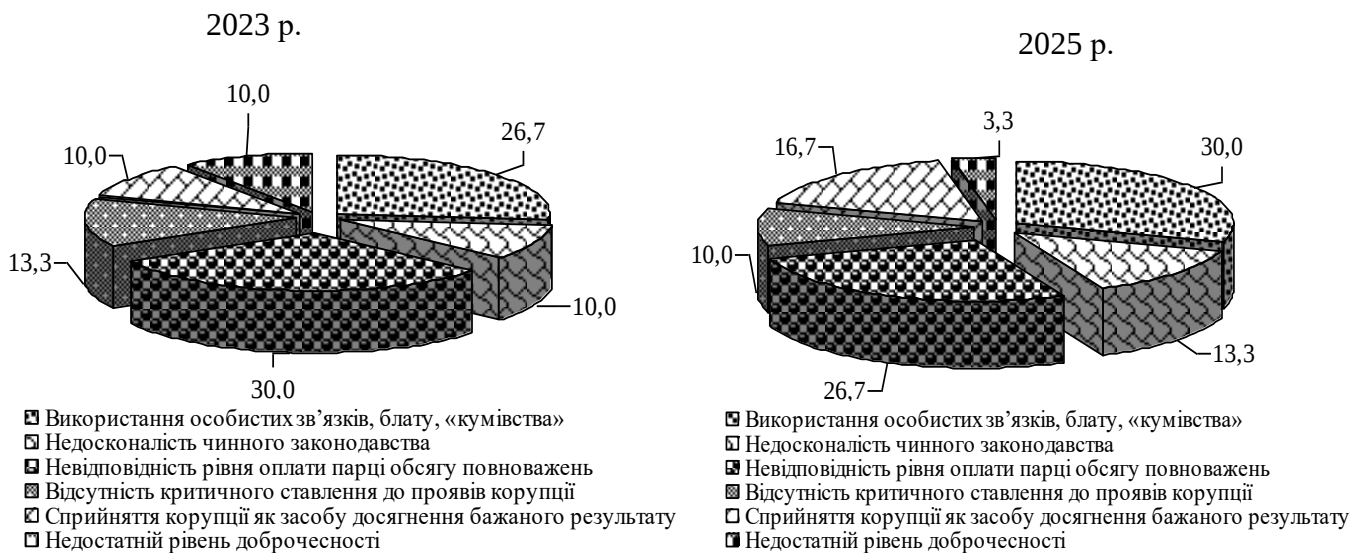


Рис. 2.3. Структура чинників виникнення конфліктів на підприємстві, 2023 та 2025 рр., %

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

Отримані результати свідчать про те, що значна частина причин конфліктів має не лише індивідуальний, а й організаційний характер. Тому для їх попередження доцільно вдосконалювати систему мотивації персоналу, забезпечувати прозорість прийняття управлінських рішень, дотримуватися принципів справедливості та рівності, а також формувати в колективі атмосферу взаємної поваги, відповідальності та доброчесності. Це сприятиме зниженню рівня конфліктності, підвищенню довіри між працівниками та зміцненню ефективності діяльності підприємства в цілому (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Типи конфліктів в підприємстві (результати опитування), 2023-2025 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 дослідження ґрунтувалося на використанні методів спостереження та анкетування управлінського персоналу і спеціалістів підприємства. У процесі дослідження було опитано працівників кадрової служби та чотирьох керівників структурних підрозділів з метою визначення найбільш поширених видів конфліктів, що виникають у трудовому колективі.

Результати опитування показали, що протягом 2023–2025 рр. на досліджуваному підприємстві переважали міжособистісні та міжгрупові конфлікти, частка яких становила відповідно 35,0 % та 30,0 %. Водночас

певне поширення мали також внутрішньоособистісні конфлікти та конфлікти між окремою особою і групою.

Міжособистісний конфлікт являє собою зіткнення інтересів, цілей, потреб або поглядів двох чи більше осіб. Саме цей тип конфлікту є найбільш характерним для трудових колективів. Найчастіше його причинами стають обмеженість ресурсів, боротьба за матеріальні цінності, робочий час, обладнання, службові повноваження або можливості професійного зростання. Наприклад, конфлікт може виникати між керівником і підлеглим унаслідок різного бачення обсягу виконуваної роботи, рівня відповідальності чи якості виконання посадових обов'язків.

Досить поширеним є також конфлікт між особою та групою. Він виникає тоді, коли позиція окремого працівника суперечить нормам, цінностям або поведінковим правилам, що склалися в колективі. Поряд із формальними трудовими відносинами в організаціях формуються неформальні зв'язки, які створюють певні соціальні стандарти поведінки. Недотримання таких норм може призвести до неприйняття працівника колективом, що стає причиною виникнення конфліктної ситуації.

Ще одним важливим різновидом є міжгруповий конфлікт, який виникає між окремими структурними підрозділами або неформальними групами працівників. Причинами таких суперечностей можуть бути розбіжності в цілях, інтересах, пріоритетах чи підходах до виконання виробничих завдань. Наприклад, різні підрозділи підприємства можуть по-різному оцінювати важливість окремих завдань, що призводить до непорозумінь та протистояння.

Подібні конфлікти можуть негативно впливати на ефективність функціонування підприємства, ускладнювати процес комунікації та знижувати продуктивність праці. Водночас конфлікти є природним елементом організаційного розвитку, тому потребують постійної уваги з боку керівництва та своєчасного управлінського впливу.

Сучасна система управління персоналом передбачає не лише реагування на вже існуючі суперечності, а й проведення профілактичних заходів щодо запобігання конфліктам і стресовим ситуаціям. Одним із найбільш ефективних підходів є регулювання конфліктів на ранніх стадіях їх розвитку, що дозволяє уникнути їх ескалації. При цьому управління конфліктом слід розглядати не як процес його повного усунення, а як систему заходів, спрямованих на конструктивне врегулювання суперечностей та мінімізацію їх негативного впливу.

Під управлінням конфліктом розуміють цілеспрямований вплив на його перебіг з метою регулювання взаємовідносин між окремими працівниками, групами або структурними підрозділами підприємства. Основним завданням такого управління є забезпечення умов для ефективної взаємодії учасників конфлікту та досягнення взаємоприйнятного результату.

Завершальним етапом управління конфліктом є оцінювання його наслідків та підбиття підсумків. На цьому етапі аналізуються причини виникнення конфлікту, ефективність застосованих методів його врегулювання та можливі шляхи запобігання подібним ситуаціям у майбутньому. Особлива увага приділяється виявленню негативних факторів, які могли вплинути на прийняття рішень під час врегулювання конфлікту.

Отже, конфлікти в трудовому колективі можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. За умови ефективного управління вони сприяють удосконаленню роботи організації, розвитку комунікацій та підвищенню рівня взаєморозуміння між працівниками. Водночас надмірна або недостатня інтенсивність конфлікту може негативно позначитися на діяльності підприємства. Низький рівень конфліктності часто призводить до замовчування проблем і накопичення невдоволення, тоді як надмірно гострі конфлікти ускладнюють пошук компромісних рішень, погіршують психологічний клімат у колективі та знижують мотивацію персоналу. Саме тому ефективне управління конфліктами є важливою умовою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Конфлікти в трудовому колективі є природним явищем, яке супроводжує діяльність будь-якої організації та може суттєво впливати як на соціально-психологічний клімат, так і на результати роботи підприємства. Разом із тим ефективне та своєчасне врегулювання конфліктних ситуацій дозволяє не лише мінімізувати їх негативний вплив, а й використовувати конфлікт як інструмент удосконалення взаємовідносин між працівниками, підвищення продуктивності праці та зміцнення командної взаємодії. Саме тому управління конфліктами займає важливе місце в системі сучасного менеджменту.

Результативне вирішення конфліктів потребує комплексного підходу, який передбачає своєчасне виявлення проблеми, встановлення причин її виникнення та визначення можливих наслідків для діяльності підприємства. Важливою умовою успішного врегулювання конфліктів є готовність керівництва оперативно реагувати на проблемні ситуації, використовуючи відповідні управлінські інструменти та ресурси.

Особливого значення набуває налагодження відкритої та конструктивної комунікації між учасниками конфлікту. Ефективний діалог дає змогу сторонам висловити власну позицію, краще зрозуміти інтереси один одного та спільно шукати шляхи подолання суперечностей. Практика свідчить, що значна частина конфліктів виникає саме через недостатню комунікацію, різне розуміння поставлених завдань, нечіткий розподіл відповідальності або відсутність зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом.

З огляду на це важливо приділяти увагу розвитку системи внутрішніх комунікацій, формуванню культури відкритого спілкування та вдосконаленню навичок міжособистісної взаємодії працівників. Такі заходи

сприяють зниженню рівня конфліктності та створенню сприятливого робочого середовища.

Наступним етапом управління конфліктом є визначення оптимальних способів його врегулювання. При цьому необхідно враховувати інтереси всіх учасників конфліктної ситуації та прагнути до досягнення взаємовигідного рішення. У практиці управління можуть використовуватися різні методи врегулювання конфліктів, серед яких співробітництво, компроміс, переговори, посередництво керівника або внесення змін до організаційних процедур та внутрішніх регламентів підприємства.

Після реалізації заходів щодо врегулювання конфлікту необхідно здійснювати постійний моніторинг ситуації та оцінювати ефективність прийнятих рішень. Це дозволяє своєчасно виявляти недоліки застосованих методів, вносити необхідні корективи та підвищувати результативність.

Отже, системний підхід до управління конфліктами забезпечує не лише ефективне врегулювання суперечностей, а й сприяє формуванню сприятливого робочого середовища, зміцненню командної взаємодії та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Для наочності послідовність дій щодо врегулювання конфліктних ситуацій на підприємстві представлено у вигляді восьми основних етапів на рис. 3.1.

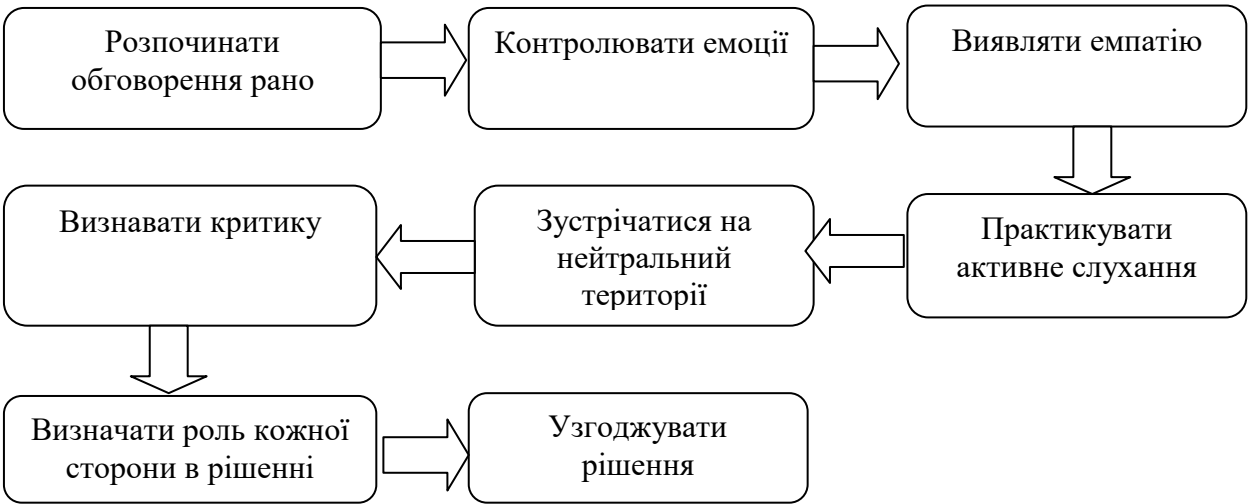


Рис. 3.1. Кроки для вирішення конфлікту на робочому місці у підприємстві, 2027-2029 рр.

Розглянемо більш детально основні етапи врегулювання конфліктів у трудовому колективі, оскільки кожен із них відіграє важливу роль у досягненні позитивного результату та підтриманні сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві. Ефективне управління конфліктами дає можливість не лише усунути наявні суперечності, а й зміцнити взаємовідносини між працівниками, підвищити рівень довіри та покращити якість командної роботи.

Першим етапом є своєчасне виявлення конфлікту та ініціювання діалогу між його учасниками. Практика свідчить, що конфліктні ситуації значно легше вирішувати на початкових стадіях їх розвитку, коли рівень емоційного напруження ще не досяг критичної межі. Ігнорування проблеми або відкладання її обговорення часто призводить до накопичення взаємних претензій, що ускладнює подальший процес врегулювання. Саме тому важливо заохочувати працівників до відкритого обговорення проблемних питань та пошуку взаємоприйнятних рішень. Якщо сторони не можуть самотійно досягти порозуміння, до процесу доцільно залучати керівника, менеджера або фахівця з управління персоналом.

Наступним важливим етапом є контроль емоційної поведінки учасників конфлікту. У більшості випадків суперечності супроводжуються сильними емоціями, які можуть заважати об'єктивному сприйняттю ситуації та прийняттю виважених рішень. Тому учасникам конфлікту необхідно навчитися контролювати власні емоції, утримуватися від імпульсивних висловлювань та уникати особистих образ. Доцільно обирати для обговорення проблеми момент, коли сторони готові до конструктивного діалогу та здатні раціонально оцінювати ситуацію. Крім того, перед початком розмови важливо чітко визначити її мету та очікуваний результат, що дозволяє зосередитися на пошуку рішення, а не на взаємних звинуваченнях.

Важливе значення у процесі врегулювання конфліктів має розвиток емпатії між учасниками спілкування. Часто сторони настільки концентруються на відстоюванні власної позиції, що не намагаються

зрозуміти мотиви та інтереси опонента. Проте саме здатність поставити себе на місце іншої людини, врахувати її потреби та переживання створює передумови для досягнення компромісу. Прояв емпатії сприяє формуванню атмосфери взаємної поваги, знижує рівень напруженості та допомагає виявити справжні причини конфлікту, які нерідко приховані за зовнішніми проявами суперечностей.

Одним із найбільш ефективних інструментів конструктивного спілкування виступає активне слухання. Його сутність полягає у зосередженні уваги на словах співрозмовника, прагненні правильно зрозуміти його думки та почуття, а також у наданні відповідного зворотного зв'язку. Використання технік активного слухання дозволяє уникнути непорозумінь, підвищує рівень довіри між сторонами та сприяє більш ефективному обговоренню проблеми.

Однією з найбільш поширених технік активного слухання є перефразування. Воно передбачає відтворення почутої інформації власними словами з метою уточнення її змісту та перевірки правильності розуміння. Наприклад, співрозмовнику можна поставити запитання: «Чи правильно я зрозумів, що ви вважаєте...?». Такий підхід демонструє зацікавленість у думці іншої сторони та допомагає уникнути неправильного трактування інформації.

Не менш важливим аспектом комунікації є врахування невербальних сигналів. Під час взаємодії необхідно звертати увагу на інтонацію голосу, темп мовлення, міміку, жести та інші прояви невербальної поведінки. Часто саме вони дозволяють краще зрозуміти емоційний стан співрозмовника та виявити приховані причини його невдоволення або занепокоєння.

Особливу роль у створенні атмосфери довіри відіграє мова тіла. Відкрита поза, підтримання зорового контакту, доброзичлива міміка та інші невербальні прояви зацікавленості свідчать про готовність до співпраці та конструктивного діалогу. Використання таких прийомів допомагає знизити

рівень психологічного напруження та сприяє більш продуктивному обговоренню проблемних питань.

Таким чином, ефективне врегулювання конфліктів передбачає поєднання своєчасного реагування на проблему, контролю емоцій, розвитку емпатії, застосування технік активного слухання та використання ефективних засобів комунікації. Комплексне використання цих підходів дозволяє мінімізувати негативні наслідки конфліктів, підвищити рівень взаєморозуміння між працівниками та створити сприятливі умови для успішної діяльності підприємства.

Наступним важливим етапом процесу врегулювання конфліктів є проведення переговорів на нейтральній території. Місце проведення зустрічі має вагомe значення для забезпечення психологічного комфорту учасників конфлікту та створення сприятливих умов для конструктивного діалогу. Нейтральне середовище дозволяє уникнути відчуття переваги однієї зі сторін, сприяє дотриманню принципів рівності та об'єктивності, а також зменшує рівень емоційного напруження. За таких умов учасники почуваються більш впевнено, можуть відкрито висловлювати власні думки, пропозиції та зауваження, що підвищує ефективність переговорного процесу та збільшує ймовірність досягнення взаємоприйнятного рішення.

Важливим чинником успішного врегулювання конфліктних ситуацій є також готовність учасників до конструктивного сприйняття критики. У процесі обговорення суперечностей працівники повинні вміти об'єктивно оцінювати висловлені зауваження, не сприймаючи їх як особисту образу чи прояв негативного ставлення. Раціональне ставлення до критики сприяє зниженню рівня конфліктності, допомагає виявити недоліки в роботі або комунікації та створює передумови для професійного розвитку. Готовність визнавати власні помилки та працювати над їх усуненням позитивно впливає як на ефективність діяльності окремого працівника, так і на результати роботи колективу загалом.

Наступним етапом є чітке визначення ролей та відповідальності сторін у процесі розв'язання конфлікту. Досягнення позитивного результату можливе лише за умови активної участі всіх учасників конфліктної ситуації та усвідомлення ними власної відповідальності за її врегулювання. Важливо встановити конкретні завдання, обов'язки та дії для кожної сторони, спрямовані на усунення причин конфлікту та покращення взаємодії між працівниками. При цьому визначені заходи повинні бути реалістичними, конкретними та такими, що можуть бути оцінені за результатами виконання. Це дозволяє контролювати процес реалізації домовленостей та оцінювати ефективність прийнятих рішень.

Завершальним і водночас одним із найважливіших етапів є вироблення та прийняття узгодженого рішення. Після всебічного обговорення проблеми сторони повинні спільно знайти варіант вирішення конфлікту, який максимально враховуватиме інтереси всіх учасників. Основою такого рішення є взаємні поступки, готовність до співробітництва та орієнтація на досягнення спільної мети. Узгоджене рішення має бути практичним, обґрунтованим і спрямованим на усунення не лише наслідків, а й причин виникнення конфлікту. Для забезпечення його результативності доцільно визначити конкретні заходи, терміни їх реалізації та відповідальних осіб, що сприятиме виконанню домовленостей і запобігатиме повторному виникненню подібних ситуацій.

Використання зазначених етапів та інструментів управління конфліктами має важливе значення для досліджуваного підприємства. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та розвитку комунікативної культури працівників. Конструктивне врегулювання конфліктів дозволяє зміцнити взаємодовіру між співробітниками та керівництвом, підвищити рівень задоволеності працею, знизити ризик виникнення тривалих суперечностей і забезпечити стабільне функціонування трудового колективу.

Крім того, наявність ефективної системи управління конфліктами позитивно впливає на ділову репутацію підприємства. Організація, яка демонструє здатність своєчасно та справедливо вирішувати внутрішні суперечності, є більш привабливою для кваліфікованих працівників, партнерів та інших зацікавлених сторін. Це створює передумови для формування стабільного кадрового потенціалу та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Отже, досліджуване підприємство має можливість застосовувати широкий спектр методів управління конфліктами, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом, підвищення ефективності трудової діяльності та формування сприятливого середовища для продуктивної роботи працівників. Основні методи та інструменти врегулювання конфліктів, рекомендовані для використання на підприємстві, наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані методи управління конфліктами на підприємстві,
2027-2029 рр.**

Метод	Рішення
Переговори	Прямі переговори між конфліктуючими 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.

Більш детальний аналіз методів управління конфліктами, наведених у таблиці 3.1, дає змогу оцінити особливості їх практичного застосування в діяльності підприємства. Кожен із розглянутих методів – переговори, компроміс, співпраця та ухилення – має власні переваги, обмеження та сфери використання. Вибір конкретного підходу залежить від характеру конфлікту, рівня його складності, особливостей учасників та цілей, яких прагне досягти керівництво. Раціональне поєднання цих методів дозволяє забезпечити

ефективне врегулювання суперечностей, підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та підвищувати результативність діяльності підприємства.

Одним із найпоширеніших і найбільш універсальних методів управління конфліктами є переговори. Вони передбачають безпосередню взаємодію сторін конфлікту з метою обговорення спірних питань та пошуку взаємоприйнятної рішення. Перевагою переговорного процесу є можливість оперативного реагування на конфліктну ситуацію, зниження рівня напруженості та створення умов для відкритого обміну думками. У ході переговорів учасники можуть висловити власне бачення проблеми, аргументувати свою позицію та спільно визначити можливі шляхи виходу з конфлікту. За необхідності до процесу можуть залучатися керівники або незалежні посередники, які сприяють об'єктивності та забезпечують конструктивний характер обговорення. Використання переговорів дозволяє зміцнювати взаєморозуміння між працівниками, удосконалювати комунікаційні процеси та підтримувати позитивні робочі відносини.

Не менш важливим методом є компроміс, який ґрунтується на взаємних поступках сторін задля досягнення рішення, що частково задовольняє інтереси кожного учасника конфлікту. Цей підхід особливо ефективний у ситуаціях, коли необхідно швидко врегулювати суперечність та зберегти стабільність у колективі. Компроміс дозволяє уникнути подальшої ескалації конфлікту, скоротити часові витрати на його вирішення та забезпечити відновлення нормального робочого процесу. Водночас успішне застосування цього методу потребує готовності сторін до взаємних поступок, поваги до позиції опонента та орієнтації на спільний результат. Завдяки цьому компроміс сприяє підтриманню сприятливої атмосфери в колективі та зміцненню ділових взаємин між працівниками.

Одним із найбільш ефективних і перспективних методів управління конфліктами є співпраця. Її сутність полягає у спільному пошуку такого рішення, яке максимально враховує інтереси всіх сторін конфлікту. На відміну від компромісу, де кожна сторона певною мірою поступається

власними інтересами, співпраця орієнтована на досягнення результату, що повністю задовольняє учасників конфлікту. Реалізація цього підходу потребує відкритого обміну інформацією, високого рівня довіри та активної участі всіх сторін у процесі вирішення проблеми. Використання співпраці сприяє усуненню глибинних причин конфлікту, стимулює творчий пошук нових рішень, зміцнює командний дух та позитивно впливає на розвиток корпоративної культури. Крім того, цей метод допомагає підвищити рівень мотивації персоналу та формує атмосферу партнерства й взаємопідтримки.

Окремої уваги заслуговує метод ухилення, який передбачає тимчасове відтермінування активного втручання в конфліктну ситуацію. Незважаючи на те, що цей підхід часто розглядається як пасивний, у певних умовах він може бути цілком виправданим. Ухилення доцільно застосовувати у випадках, коли конфлікт не має критичного характеру, сторони перебувають у стані значного емоційного напруження або існує потреба у зборі додаткової інформації для прийняття обґрунтованого рішення. Тимчасове дистанціювання від конфлікту дозволяє знизити рівень емоційності, уникнути необдуманих рішень та створити умови для більш раціонального аналізу ситуації. У деяких випадках конфлікт може частково або повністю втратити актуальність без активного втручання керівництва, що робить застосування цього методу доцільним та економічно виправданим.

Таким чином, кожен із розглянутих методів управління конфліктами має власне практичне значення та може бути ефективним за певних умов. Вибір конкретного підходу повинен здійснюватися з урахуванням особливостей конфліктної ситуації, інтересів її учасників та стратегічних цілей підприємства. Комплексне використання переговорів, компромісу, співпраці та ухилення дозволяє підвищити ефективність системи управління персоналом, зміцнити внутрішню стабільність колективу та створити сприятливі умови для довгострокового розвитку підприємства.

Для практичного впровадження запропонованої системи управління конфліктами на досліджуваному підприємстві доцільно реалізувати комплекс організаційних і управлінських заходів, спрямованих на профілактику,

своєчасне виявлення та конструктивне врегулювання конфліктних ситуацій. Основні рекомендації щодо їх реалізації наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Практичні дії, рекомендовані для впровадження пропонованої системи управління конфліктами на підприємстві, 2027-2030 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 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	Коригування стратегії управління конфліктами	Встановлення системи оцінки результативності впроваджених заходів через опитування, збори відгуків та аналіз показників ефективності для своєчасного внесення коригувань

Отже, удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві є важливою умовою забезпечення ефективної діяльності підприємства та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі. Використання сучасних методів і підходів до врегулювання конфліктів сприяє підвищенню рівня комунікації між працівниками, зміцненню командної взаємодії та зниженню ризику виникнення деструктивних суперечностей.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна сформулювати такі основні положення:

1. Управління конфліктами є важливою складовою сучасної системи менеджменту, оскільки воно безпосередньо впливає на стабільність функціонування підприємства, ефективність його діяльності та рівень конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

2. Конфлікти в організації є природним явищем, яке виникає через різницю в поглядах, підходах до виконання роботи або особистих інтересах працівників. Їх конструктивне врегулювання сприяє збереженню продуктивної та стабільної робочої атмосфери.

3. Раціональне управління конфліктними ситуаціями сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, підвищенню мотивації персоналу, покращенню комунікаційних процесів та зниженню ризиків, що можуть негативно впливати на виробничу діяльність.

4. Людські ресурси залишаються ключовим активом організації, тому система управління персоналом має ґрунтуватися на узгодженні інтересів усіх учасників процесу та ефективному використанні потенціалу працівників.

5. Конфлікт-менеджмент слід розглядати не лише як інструмент подолання суперечностей, а й як засіб розвитку організаційної культури, зміцнення командної взаємодії та підвищення ефективності підприємства.

6. У 2025 році, порівняно з 2023 роком, загальна площа земельних ресурсів підприємства зросла на 293,0 га, або на 24,6 %. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 266,7 га, що свідчить про розширення виробничих можливостей господарства. Основну частку земель становить рілля, питома вага якої протягом аналізованого періоду залишалася стабільною (близько 99 %), що характеризує підприємство як орієнтоване переважно на рослинництво. Площа пасовищ також зросла на 2,6 га, проте їх частка у структурі земельного фонду не змінилася.

7. Відбулося зменшення чисельності працівників у 2025 році порівняно з 2023 роком. Загальна кількість персоналу скоротилася на 16 осіб, або на 36,4 %, а кількість працівників, зайнятих у сільському господарстві, зменшилася на 14 осіб.

8. З метою вдосконалення системи управління конфліктами було запропоновано комплекс заходів, який включає:

- удосконалення внутрішніх комунікацій на підприємстві;
- впровадження системи мотивації та морального стимулювання працівників;
- проведення тренінгів з конфліктології та командної роботи;
- удосконалення стилю управління персоналом;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- впровадження системи своєчасного моніторингу конфліктних ситуацій.

9. Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити ефективність управління персоналом та знизити рівень конфліктності у трудовому колективі. Зокрема, прогнозується скорочення кількості внутрішніх конфліктів на 35–40 %, підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці з 60 % до 84 %, а також покращення психологічного клімату в колективі.

10. Очікується, що впровадження системи навчання та розвитку комунікативних навичок працівників сприятиме підвищенню ефективності командної роботи на 18–20 %. Крім того, завдяки покращенню мотивації персоналу прогнозується зростання продуктивності праці на 12–15 % та зменшення плинності кадрів з 17 % до 9 %.

11. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може проявитися у зниженні непродуктивних втрат робочого часу, підвищенні ефективності використання трудових ресурсів та збільшенні прибутковості підприємства на 8–12 %. Також очікується зміцнення корпоративної культури та підвищення рівня лояльності персоналу до підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Б.П., Антонюк О.П. Технології інформаційного менеджменту: курс лекцій. Луцьк: Вежа-друк, 2022. 96 с.
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40.
3. Балабус Д., Будник О., Ядуха С. Управління конфліктами у проєктній діяльності: теоретичний базис. *Development Service Industry Management*, (4), 2023. С. 86–90.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
5. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.
6. Баран Р. Формування маркетингової комунікативної політики туристичних підприємств в умовах розвитку цифрових комунікацій. *Економічний аналіз*. 2021. Вип. 31. № 2. С. 80–89.
7. Бебко А.О. та ін. Креативність персоналу як основа розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк: ХНУ, 2025.
8. Бебко А.О. Конфлікт-менеджмент у мультикультурному середовищі підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 239–241.
9. Бебко А.О. Стратегічний менеджмент підприємств в умовах цифрової трансформації. *Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, 25 лютого 2026 р. Ірпінь: ДПУ, 2026.

10. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
11. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303–305.
12. Бірюкова Т.Л., Спрінсян В.Г. Ресурси та технології інформаційного менеджменту : навч. посіб. 2-ге вид. Одеса : ОНПУ, 2022. 248 с.
13. Воронько-Невіднича Т., Бурий Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 304–310.
14. Вошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі. *Освіта та педагогічна наука*. 2021. № 1 (176). С. 32 – 43.
15. Галич О.А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
16. Гурман О., Власюк Ю. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 29–33.
17. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 193–197.
18. 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.

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

20. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13–18.

21. Колісник А. С. Інформаційно-комунікаційний менеджмент на підприємстві. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 36–38.

22. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

23. Мантур-Чубата О. С., Сайко А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. Вип. 23. 2018. С. 230–233.

24. Микитенко А.О. Сутність безпеки аграрного підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 112–114.

25. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48–52.

26. Олійник А.С. Процес управління персоналом в системі менеджменту підприємством. *Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів*: зб. матеріалів ІІІ Міжн. наук.-практ. конф. молод. вч.. Київ. 2021. С. 197–198.

27. Олійник А.С. та ін. Ефективне управління персоналом – запорука зменшення конфлікту інтересів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. С. 61–68.

28. Олійник І.В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (5). С. 84–94.
29. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228.
30. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.
31. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник. Ужгород: УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
32. Петрик Ю. С. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. 3 (114), Ч. 1. С. 127–132.
33. Помаз О.М. Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. *Development Service Industry Management*, 2025. С. 142–146. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(19)) (дата звернення: 11.04.2026).
34. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2023. URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-var-to-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy> (дата звернення: 14.05.2026).
35. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38–41.
36. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.
37. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. Київ: Мова, 2019. 475 с.

38. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539–542.

39. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. С. 25–29.

40. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

41. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством: монографія. Житомир, 2016. 469 с.

42. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 132–139.

43. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 3. С. 146–149.

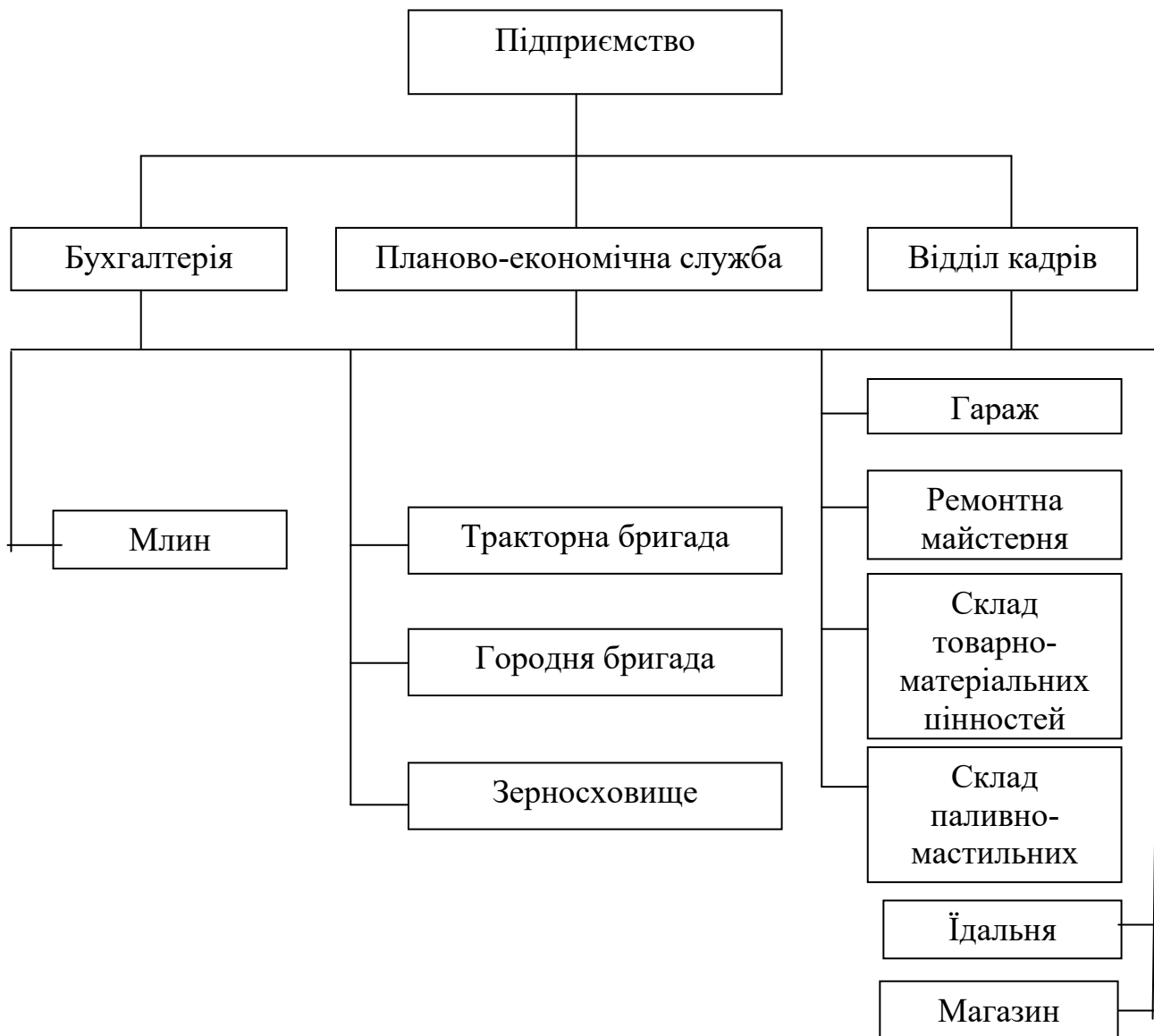
44. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437–444.

45. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 3. Т.2. С.79–84.

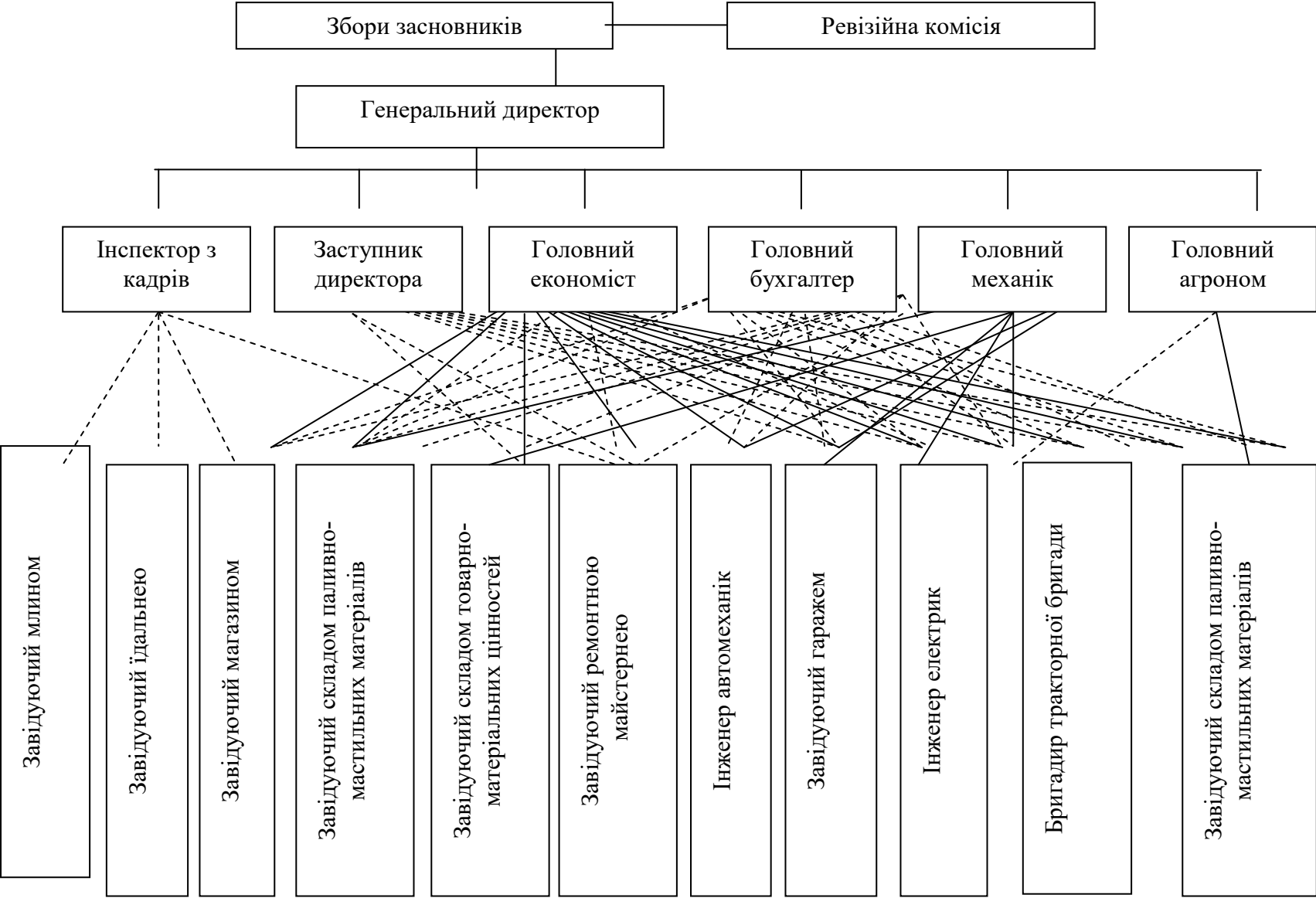
46. Voronko-Nevidnycha T.V., Chernikova N.N., Oliinyk A.S. Management technologies of digitalization of business processes in innovative development of enterprises: goals and tasks. *Modern Science – Moderní věda*. 2021. № 6. P. 18-27.

ДОДАТКИ

Управлінська структура [REDACTED] Кременчуцького району,
2023-2025 рр.



Структура управління [REDACTED] Кременчуцького району, 2023-2025 рр.



Додаток В

Фінансово-статистична звітність [REDACTED] Кременчуцького району
за 2023-2025 рр.

Публікації здобувача вищої освіти

АНОТАЦІЯ

Бєбко А. О. «Управління конфліктами на підприємстві». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент підприємства» спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління конфліктами на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Розглянуто сутність, причини виникнення, види та особливості розвитку конфліктів у трудових колективах, а також сучасні підходи до їх попередження, регулювання та ефективного вирішення.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та практики управління конфліктами в об'єкті дослідження обґрунтовано низку пропозицій щодо вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями. Зокрема, запропоновано впровадження системи раннього виявлення конфліктів шляхом регулярного моніторингу соціально-психологічного клімату, удосконалення внутрішніх комунікацій, формалізацію процедури медіації та врегулювання конфліктів, проведення навчання керівників і працівників з розвитку конфліктологічної компетентності, а також впровадження заходів із підвищення корпоративної культури та командної взаємодії.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, персонал, соціально-психологічний клімат, комунікації, медіація, корпоративна культура, мотивація.