

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

з навчальної дисципліни: «Менеджмент»

на тему:

«Управління організаційними конфліктами в умовах змін і невизначеності»

студента: Нелепи Ярослава Дмитровича
курсу: II-го
групи: ІН16-9-24Б1М(4.0д)
спеціальність: D3 Менеджмент

Науковий керівник
завідувач кафедри економіки та управління
персоналом, к.пед.н., доцент
Калінін Андрій Миколайович

Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький - 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ.....	6
1.1. Сутність, природа та класифікація організаційних конфліктів.....	6
1.2. Причини виникнення конфліктів у сучасних організаціях.....	9
1.3. Методи та моделі управління конфліктами в умовах змін і невизначеності....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Ельворті»	15
2.2. Аналіз причин і типів конфліктів у колективі в АТ «Ельворті».....	18
2.3. Оцінка ефективності управління конфліктами в умовах змін.....	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	24
3.1. Розробка заходів щодо попередження та врегулювання конфліктів.....	24
3.2. Вдосконалення системи управління конфліктами на АТ «Ельворті» в умовах невизначеності.....	27
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки, які характеризуються високим рівнем динамічності, глобалізаційними процесами та постійними трансформаціями бізнес-середовища, особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Одним із ключових аспектів цього процесу є управління організаційними конфліктами, які виникають унаслідок взаємодії працівників, розбіжностей інтересів, обмеженості ресурсів та впливу зовнішніх і внутрішніх змін.

Конфлікти в організації є неминучим явищем і можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. З одного боку, вони можуть призводити до зниження продуктивності, погіршення психологічного клімату та дестабілізації діяльності підприємства. З іншого боку, за умови ефективного управління конфлікти можуть виступати джерелом розвитку, сприяти прийняттю більш обґрунтованих рішень і стимулювати інновації.

Особливої актуальності проблема управління конфліктами набуває в умовах змін і невизначеності, які характерні для сучасних організацій. Військово-економічні виклики, цифровізація, зміни ринкового середовища та трансформація управлінських підходів створюють додаткові передумови для виникнення конфліктів у колективах. У таких умовах традиційні методи управління часто виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів до їх врегулювання.

Проблематика управління конфліктами широко досліджується у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теорії конфлікт-менеджменту зробили такі дослідники, як К. Томас, Р. Кілман, М. Фоллетт, П. Друкер та інші. У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється ролі лідерства, емоційного інтелекту, організаційної культури та комунікацій у процесі управління конфліктами.

Незважаючи на значний науковий доробок, питання управління конфліктами в умовах змін і невизначеності потребують подальшого дослідження, зокрема з урахуванням специфіки діяльності українських підприємств.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління організаційними конфліктами в умовах змін і невизначеності та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та класифікацію організаційних конфліктів;
- дослідити причини їх виникнення в сучасних організаціях;
- проаналізувати вплив змін і невизначеності на розвиток конфліктів;
- оцінити процес управління конфліктами на підприємстві;
- визначити проблеми та недоліки в управлінні конфліктами;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи управління конфліктами.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в організації.

Предметом дослідження є механізми управління організаційними конфліктами в умовах змін і невизначеності.

У процесі виконання курсової роботи використано такі **методи**:

- аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних положень;
- системний підхід — для дослідження управління конфліктами;
- порівняльний аналіз — для оцінки різних підходів до конфлікт-менеджменту;
- спостереження та узагальнення — для аналізу практичної діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських та зарубіжних авторів, навчальні посібники, аналітичні матеріали, а також відкриті дані про діяльність підприємств.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення управління конфліктами на підприємствах, підвищення ефективності командної роботи та покращення психологічного клімату в колективі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ

1.1. Сутність, природа та класифікація організаційних конфліктів

У сучасних організаціях взаємодія між працівниками неминуче супроводжується виникненням суперечностей, які можуть набувати форми конфліктів. Це пов'язано з тим, що будь-яка організація є складною соціальною системою, де поєднуються різні інтереси, цілі, цінності та професійні підходи. У таких умовах конфлікт виступає не випадковим відхиленням, а закономірним елементом функціонування організаційного середовища.

Організаційний конфлікт доцільно розглядати як процес зіткнення протилежних позицій, інтересів або очікувань між суб'єктами управління чи працівниками, що виникає в межах трудової діяльності. Його сутність полягає не лише у протиріччях, а й у формі їх прояву, що може варіюватися від відкритого протистояння до прихованого напруження.

Важливо зазначити, що сучасний менеджмент відходить від однозначно негативного трактування конфлікту. Натомість формується підхід, згідно з яким конфлікт розглядається як потенційний ресурс розвитку. За умови грамотного управління він може сприяти виявленню слабких місць в організації, стимулювати пошук нових рішень та підвищувати якість управлінських процесів.

Природа організаційних конфліктів визначається сукупністю факторів, які можна умовно поділити на об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних належать:

- обмеженість ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових);
- структурні особливості організації;
- різниця у функціональних завданнях підрозділів;

- зміни зовнішнього середовища.

Суб'єктивні фактори включають:

- індивідуальні особливості працівників;
- рівень емоційного інтелекту;
- стиль спілкування;
- сприйняття ситуації.

Таким чином, конфлікт виникає як результат взаємодії об'єктивних умов і суб'єктивного сприйняття ситуації. Саме ця подвійна природа ускладнює його управління та потребує комплексного підходу.

Важливим є те, що конфлікти можуть виконувати як конструктивну, так і деструктивну функцію. Конструктивні конфлікти сприяють розвитку організації, тоді як деструктивні призводять до зниження ефективності та погіршення взаємодії.

Для ефективного управління конфліктами необхідно їх систематизувати. Класифікація дозволяє визначити характер конфлікту, його джерела та обрати оптимальні методи впливу.

Таблиця 1.1

Систематизація організаційних конфліктів за ключовими ознаками

Ознака	Тип конфлікту	Сутнісна характеристика
Рівень прояву	Внутрішній	Виникає в межах однієї особи
	Міжособистісний	Взаємодія двох працівників
	Міжгруповий	Конфлікт підрозділів
Напрямок взаємодії	Горизонтальний	Між рівними за статусом
	Вертикальний	Між керівником і підлеглим
Характер впливу	Конструктивний	Сприяє розвитку
	Деструктивний	Руйнує взаємодію
Форма прояву	Явний	Відкрите протистояння
	Латентний	Прихований конфлікт

Джерело: розроблено автором на основі: [1], [3]

Представлена в таблиці 1.1 класифікація демонструє багаторівневий характер конфліктів. Особливу складність для управління становлять латентні конфлікти, оскільки вони не мають відкритого прояву, але поступово впливають на атмосферу в колективі.

З практичної точки зору найбільш значущою є класифікація конфліктів за їх джерелами, оскільки саме причини визначають можливі способи їх вирішення.

Таблиця 1.2

Класифікація організаційних конфліктів за причинами

Тип конфлікту	Сутність причини	Управлінський контекст
Ресурсний	Обмеженість ресурсів	Розподіл бюджету
Інформаційний	Нестача або викривлення інформації	Комунікаційні бар'єри
Ціннісний	Різні переконання	Корпоративна культура
Рольовий	Нечіткість функцій	Організаційна структура

Джерело: розроблено автором на основі: [2], [4]

Як видно з таблиці 1.2, значна частина конфліктів має управлінське походження. Це означає, що їх виникнення можна попередити шляхом удосконалення організаційних процесів.

У реальній діяльності підприємств конфлікти проявляються по-різному залежно від специфіки бізнесу.

Серед українських компаній можна виділити такі приклади:

- **Нова Пошта** — конфлікти між операційними та логістичними підрозділами через навантаження та терміни;
- **ДТЕК** — конфлікти в процесі впровадження змін і трансформації;
- **ПриватБанк** — конфлікти, пов'язані з цифровізацією та зміною процесів.

У міжнародних компаніях:

- **Google** — конфлікти ідей як джерело інновацій;

- **Amazon** — конфлікти через високі стандарти продуктивності;
- **Tesla** — конфлікти між швидкістю інновацій і виробничими обмеженнями.

Ці приклади підтверджують, що конфлікти є універсальним явищем і можуть бути як джерелом ризиків, так і драйвером розвитку.

Отже, організаційні конфлікти є складним і багатограним явищем, що виникає внаслідок взаємодії різних інтересів, ресурсів і поведінкових моделей. Їх природа визначається поєднанням об'єктивних умов і суб'єктивного сприйняття, а ефективність управління залежить від глибини їх розуміння.

Систематизація конфліктів за різними ознаками дозволяє більш точно визначити їх характер і розробити відповідні управлінські рішення, що є важливою умовою підвищення ефективності діяльності організації.

1.2. Причини виникнення конфліктів у сучасних організаціях

Функціонування сучасних організацій відбувається в умовах високої динаміки, невизначеності та постійних трансформацій, що неминуче супроводжується виникненням конфліктних ситуацій. Конфлікти є закономірним результатом взаємодії працівників, які мають різні інтереси, цілі, досвід та уявлення про ефективність діяльності. У цьому контексті причини конфліктів мають комплексний характер і формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [6].

Сучасний науковий підхід відходить від пояснення конфліктів виключно особистісними характеристиками працівників. Натомість доведено, що визначальну роль відіграють системні особливості організації, зокрема структура управління, комунікаційні процеси та механізми прийняття рішень. Таким чином, конфлікт часто виступає індикатором дисфункцій у системі менеджменту [7].

Однією з ключових груп причин є організаційні фактори. Вони пов'язані з особливостями побудови управлінської системи та внутрішніх процесів підприємства. Найбільш поширеними серед них є нечітке визначення функціональних обов'язків, дублювання повноважень, неузгодженість цілей різних підрозділів, а також відсутність прозорих процедур прийняття управлінських рішень. У таких умовах працівники можуть по-різному трактувати свої завдання, що створює підґрунтя для суперечностей [8].

Практика українських підприємств підтверджує значущість цих факторів. Наприклад, у компанії «Нова Пошта» конфлікти між логістичними та операційними підрозділами можуть виникати через різні підходи до визначення пріоритетів: одні орієнтовані на швидкість виконання замовлень, інші — на оптимізацію витрат.

Важливою причиною конфліктів є також обмеженість ресурсів. У будь-якій організації ресурси є кінцевими, що зумовлює необхідність їх розподілу між підрозділами або працівниками. У ситуації дефіциту виникає конкуренція, яка може переростати у конфлікт. Це стосується не лише фінансових ресурсів, але й доступу до інформації, кадрового забезпечення та розподілу робочого навантаження [9].

У великих українських компаніях, таких як ДТЕК, подібні конфлікти можуть виникати в процесі інвестування в різні напрями діяльності, де кожен підрозділ прагне отримати більшу частку ресурсів для реалізації власних проєктів.

Суттєвим джерелом конфліктів є недосконалість комунікацій. У сучасних умовах інформація виступає ключовим фактором ефективності, а її відсутність або викривлення можуть призводити до непорозумінь і помилкових управлінських рішень. Проблеми комунікації проявляються у вигляді несвоєчасного інформування, різного трактування повідомлень, інформаційної асиметрії та перевантаження інформаційними потоками [6].

У сфері інформаційних технологій такі конфлікти є особливо поширеними. Наприклад, у компанії SoftServe можуть виникати суперечності між командами розробників і менеджерами через різне розуміння вимог до проєктів або термінів їх виконання.

Окрім організаційних чинників, важливу роль відіграють соціально-психологічні причини. Вони пов'язані з індивідуальними особливостями працівників, їхніми цінностями, переконаннями, рівнем емоційного інтелекту та стилем поведінки. Різниця у світогляді та підходах до роботи може призводити до конфліктів навіть за відсутності об'єктивних суперечностей [8].

Одним із проявів таких конфліктів є так званий конфлікт поколінь. У сучасних організаціях часто взаємодіють працівники різного віку, які мають різні очікування від роботи, стилі комунікації та ставлення до змін. Це особливо помітно у банківському секторі, зокрема в діяльності ПриватБанку, де поєднуються традиційні та інноваційні підходи до управління.

Особливу роль у виникненні конфліктів відіграють зміни та невизначеність. У сучасному середовищі організації постійно стикаються з процесами цифровізації, реструктуризації, зміною стратегічних орієнтирів та зовнішніми кризами. Такі трансформації супроводжуються невизначеністю, яка викликає у працівників відчуття нестабільності та напруженості [7].

Зміни часто пов'язані з перерозподілом ролей, відповідальності та повноважень, що створює додаткові передумови для виникнення конфліктів. У сучасних українських умовах, зокрема в контексті воєнної економіки, цей фактор набуває особливої значущості, оскільки організації змушені швидко адаптуватися до нових реалій.

Таким чином, причини виникнення конфліктів у сучасних організаціях мають багаторівневий характер і включають організаційні, ресурсні, комунікаційні та соціально-психологічні чинники. Додатковим каталізатором

виступають зміни та невизначеність, які підсилюють конфліктний потенціал середовища.

Отже, глибоке розуміння причин конфліктів дозволяє не лише пояснити їх природу, але й сформувати ефективні механізми їх попередження та врегулювання, що є необхідною умовою стабільного розвитку організації.

1.3. Методи та моделі управління конфліктами в умовах змін і невизначеності

Управління конфліктами в сучасних організаціях набуває особливої актуальності в умовах нестабільності та постійних трансформацій. Динамічні зміни у зовнішньому середовищі, цифровізація, конкуренція та кризові явища формують нові виклики для менеджменту, що безпосередньо впливають на взаємодію працівників. У таких умовах конфлікти стають більш складними, багаторівневими та потребують системного підходу до їх вирішення [10].

Сучасний менеджмент розглядає конфлікт не лише як проблему, але і як потенційний ресурс розвитку. Ефективне управління конфліктами дозволяє не тільки мінімізувати негативні наслідки, але й сприяти вдосконаленню управлінських рішень, розвитку командної взаємодії та підвищенню адаптивності організації [11].

Управління конфліктами визначається як цілеспрямований вплив на конфліктні процеси з метою їх попередження, регулювання та конструктивного вирішення. Воно включає аналіз ситуації, визначення причин конфлікту, вибір стратегії поведінки та контроль результатів [12].

В умовах невизначеності особливо важливими стають такі характеристики управління:

- гнучкість;

- адаптивність;
- швидкість прийняття рішень;
- орієнтація на довгостроковий результат.

У практиці сучасного менеджменту виділяють кілька ключових груп методів управління конфліктами.

Організаційні методи спрямовані на усунення структурних причин конфліктів. Вони передбачають чіткий розподіл функцій, визначення відповідальності та регламентацію управлінських процесів. Їх застосування дозволяє зменшити кількість конфліктів, пов'язаних із невизначеністю ролей [13].

Соціально-психологічні методи орієнтовані на міжособистісну взаємодію. Вони включають розвиток емоційного інтелекту, формування навичок ефективної комунікації та створення сприятливого психологічного клімату в колективі [14].

Економічні методи базуються на використанні систем мотивації, що дозволяє узгодити інтереси працівників і знизити рівень конфліктності. Вони особливо ефективні в ситуаціях, пов'язаних із розподілом ресурсів [12].

Переговори та медіація є універсальними інструментами врегулювання конфліктів. Вони дозволяють сторонам досягти компромісу або взаємовигідного рішення, що є важливим у складних конфліктних ситуаціях [11].

Серед моделей управління конфліктами особливе значення має модель Томаса Кілмана, яка визначає п'ять основних стратегій поведінки: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування. Вибір конкретної стратегії залежить від ситуації та інтересів сторін [10].

Ситуаційна модель управління конфліктами передбачає, що не існує універсального підходу до їх вирішення. Ефективність управління залежить від здатності керівника враховувати контекст, характер конфлікту та особливості учасників [12].

Інтегративний підхід поєднує різні методи та стратегії, орієнтуючись на досягнення спільного результату. Він є найбільш ефективним у сучасних умовах, коли конфлікти мають комплексний характер [13].

В умовах невизначеності управління конфліктами ускладнюється через високий рівень стресу, швидкість змін і нестабільність організаційних процесів. Це вимагає від керівників нових компетенцій, зокрема: здатності працювати в умовах ризику; розвитку емоційного інтелекту; навичок кризового управління [14].

Сучасні дослідження показують, що ефективне управління конфліктами в умовах змін повинно базуватися на поєднанні стратегічного мислення та гнучкості поведінки [11].

У діяльності українських компаній сучасні підходи до управління конфліктами поступово набувають поширення.

У компанії Нова Пошта впроваджуються регулярні командні обговорення, що дозволяють попереджати конфлікти на ранніх етапах. У ДТЕК реалізуються програми розвитку лідерства, спрямовані на підвищення ефективності управління командами. У компанії Ajax Systems використовуються Agile-підходи, які сприяють зниженню конфліктності в командах розробників.

Ці приклади демонструють, що сучасні організації переходять до проактивного управління конфліктами, орієнтованого на їх попередження та конструктивне вирішення.

Отже, методи та моделі управління конфліктами в сучасних організаціях базуються на комплексному підході, що поєднує організаційні, соціально-психологічні та економічні інструменти. В умовах змін і невизначеності особливого значення набуває гнучкість управління та здатність адаптуватися до нових викликів.

Ефективне управління конфліктами дозволяє не лише мінімізувати їх негативний вплив, але й використовувати їх як фактор розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Ельворті»

Акціонерне товариство «Ельворті» є одним із провідних підприємств України у сфері сільськогосподарського машинобудування, що має багаторічну історію розвитку та займає важливе місце у промисловому секторі держави. Підприємство розташоване у місті Кропивницький та спеціалізується на виробництві посівної, ґрунтообробної техніки та обладнання для захисту рослин.

Історія підприємства бере початок ще у ХІХ столітті, коли було створено виробництво сільськогосподарської техніки, яке з часом трансформувалося у сучасне високотехнологічне підприємство. Сьогодні АТ «Ельворті» має понад 150-річний досвід виробничої діяльності, що свідчить про його стійкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища [20; 21].

Організаційна структура підприємства сформована відповідно до принципів функціонального управління та передбачає наявність основних підрозділів: виробничих, управлінських, збутових та допоміжних служб.

Таблиця 2.1

Основні характеристики АТ «Ельворті»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Галузь	Машинобудування
Основна продукція	Сівалки, культиватори, обприскувачі
Ринок збуту	Україна, країни ЄС
Досвід діяльності	понад 150 років

Джерело: розроблено автором на основі: [20; 21].

Як видно з таблиці 2.1, підприємство має чітко визначену спеціалізацію та стабільні позиції на ринку. Наявність значного виробничого досвіду забезпечує конкурентні переваги, зокрема високу якість продукції та довіру споживачів.

Економічна діяльність АТ «Ельворті» спрямована на забезпечення прибутковості та ефективного використання ресурсів. Підприємство функціонує у конкурентному середовищі, де важливу роль відіграють інновації, якість продукції та ефективність управління.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства (узагальнено)

Показник	Характеристика
Обсяг виробництва	стабільний
Рентабельність	помірна
Інвестиції	спрямовані на модернізацію
Ринки збуту	диверсифіковані

Джерело: розроблено автором на основі: [20; 21].

З таблиці 2.2 видно, що підприємство орієнтоване на стабільний розвиток та модернізацію виробництва. Це дозволяє йому зберігати конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Система управління АТ «Ельворті» базується на поєднанні традиційних та сучасних підходів. Вона включає стратегічне планування, контроль виробничих процесів та розвиток персоналу.

Важливою особливістю є орієнтація на інновації, що проявляється у впровадженні нових технологій та модернізації виробничих потужностей. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища.

Хоча АТ «Ельворті» не є видобувним підприємством, порівняння з такими компаніями дозволяє краще зрозуміти особливості його діяльності.

В Україні до провідних видобувних компаній належать:

- ДТЕК (енергетика);
- Нафтогаз України (газовидобування).

Серед міжнародних:

- BHP (Австралія);
- Rio Tinto (Велика Британія Австралія).

Таблиця 2.3

Порівняння машинобудівного та видобувного підприємства

Критерій	АТ «Ельворті»	Видобувні компанії
Тип діяльності	Виробництво	Видобуток ресурсів
Залежність від ресурсів	Низька	Висока
Рівень інновацій	Високий	Високий
Ризики	Ринкові	Геологічні, екологічні

Джерело: розроблено автором на основі: [20; 21].

Як видно з таблиці 2.3, діяльність машинобудівного підприємства є менш залежною від природних ресурсів, але більш орієнтованою на технології та інновації. Це створює різні підходи до управління та розвитку.

Отже, АТ «Ельворті» є стабільним і конкурентоспроможним підприємством, що має значний досвід діяльності та розвинену систему управління. Його організаційно-економічні характеристики свідчать про здатність адаптуватися до змін та ефективно функціонувати в умовах ринку.

Порівняння з видобувними компаніями дозволяє зробити висновок, що підприємство має іншу модель розвитку, орієнтовану на технологічні інновації, а не на використання природних ресурсів.

2.2. Аналіз причин і типів конфліктів у колективі в АТ «Ельворті»

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від якості взаємодії між працівниками. У цьому контексті конфлікти в колективі виступають важливим індикатором стану організаційної системи. Для АТ «Ельворті», як великого промислового підприємства зі складною структурою управління, проблема конфліктів має особливе значення, оскільки пов'язана з координацією діяльності різних підрозділів та рівнів управління.

Аналіз причин конфліктів у колективі підприємства свідчить про їх багатофакторну природу. Насамперед, конфлікти виникають унаслідок особливостей організаційної структури. Наявність кількох рівнів управління, функціональний поділ підрозділів та складність виробничих процесів створюють передумови для виникнення суперечностей між працівниками. Зокрема, різні підрозділи можуть мати відмінні пріоритети, що призводить до неузгодженості дій [15].

В умовах діяльності АТ «Ельворті» конфлікти можуть виникати між виробничими та управлінськими підрозділами. Наприклад, виробничий персонал орієнтується на стабільність і чіткість технологічних процесів, тоді як управлінці можуть впроваджувати зміни, спрямовані на підвищення ефективності, що викликає опір і напруженість у колективі.

Значну роль у формуванні конфліктів відіграють ресурсні обмеження. Як і більшість промислових підприємств, АТ «Ельворті» функціонує в умовах обмеженості фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів. Це створює конкуренцію між підрозділами за доступ до ресурсів, що часто стає причиною конфліктів [16].

Подібні процеси характерні і для інших українських компаній. Наприклад, у компанії «Метінвест» конфлікти можуть виникати між виробничими підрозділами

через розподіл інвестицій у модернізацію виробництва. Це свідчить про те, що ресурсний фактор є універсальним джерелом конфліктів у великих організаціях.

Важливим чинником є також комунікаційні проблеми. У складних організаційних структурах інформація може передаватися із затримками або спотвореннями, що призводить до непорозумінь. У АТ «Ельворті» це може проявлятися у вигляді недостатньої координації між підрозділами або різного трактування управлінських рішень [17].

У сучасних українських компаніях, таких як «Укрнафта», комунікаційні конфлікти часто виникають між центральним офісом і регіональними підрозділами через різницю в доступі до інформації та особливості управління.

Окрім організаційних факторів, важливе значення мають соціально-психологічні причини. Вони пов'язані з індивідуальними характеристиками працівників, їхніми цінностями, досвідом і стилем поведінки. У колективі АТ «Ельворті», де працюють представники різних поколінь, можливі конфлікти через відмінності у підходах до роботи та сприйнятті змін [18].

Зокрема, молодші працівники можуть бути більш відкритими до інновацій, тоді як досвідчені співробітники віддають перевагу перевіреним методам роботи. Це створює потенційні точки напруження, які можуть переростати у конфлікти.

Важливим фактором є також вплив зовнішнього середовища. В умовах економічної нестабільності та воєнного стану підприємства змушені швидко адаптуватися до нових умов, що супроводжується змінами у структурі управління, скороченням витрат і переглядом стратегій. Такі трансформації можуть викликати невизначеність серед працівників і підвищувати рівень конфліктності [19].

Аналіз типів конфліктів у колективі АТ «Ельворті» дозволяє виділити кілька основних їх видів. Найпоширенішими є міжособистісні конфлікти, які виникають між окремими працівниками через різницю в поглядах або стилях роботи. Також значну роль відіграють міжгрупові конфлікти, що виникають між підрозділами підприємства.

Окрему категорію становлять вертикальні конфлікти між керівниками і підлеглими. Вони можуть бути пов'язані з розбіжностями у розумінні завдань, стилі управління або рівні відповідальності. Такі конфлікти є особливо чутливими, оскільки впливають на загальну атмосферу в колективі.

В умовах змін і невизначеності зростає частка прихованих конфліктів, які не мають відкритого прояву, але негативно впливають на ефективність роботи. Вони можуть проявлятися у вигляді зниження мотивації, пасивного опору або погіршення комунікації.

Таким чином, аналіз причин і типів конфліктів у колективі АТ «Ельворті» свідчить про їх комплексний характер. Конфлікти виникають під впливом організаційних, економічних, комунікаційних та соціально-психологічних факторів і мають різні форми прояву.

Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно не лише реагувати на конфлікти, але й впроваджувати системні заходи щодо їх попередження та управління, що дозволить забезпечити стабільність і розвиток організації.

2.3. Оцінка ефективності управління конфліктами на АТ «Ельворті» в умовах змін

Оцінка ефективності управління конфліктами на АТ «Ельворті» в умовах змін потребує комплексного аналізу як управлінських процесів, так і фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Саме динаміка ключових показників дозволяє оцінити вплив конфліктів на ефективність функціонування організації та її здатність адаптуватися до змін [22].

Підприємство здійснює діяльність у складному середовищі, що характеризується нестабільністю попиту, логістичними обмеженнями та впливом зовнішніх кризових факторів. У таких умовах конфлікти виступають як реакція

системи на зміну умов функціонування і водночас як фактор, що впливає на ефективність управління [21].

Аналіз фінансових показників свідчить про суттєві коливання діяльності підприємства у 2023–2024 роках. Зокрема, у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції становив 490,7 млн грн, що на 34,3% менше, ніж у 2022 році [20].

Такий спад свідчить про кризовий стан підприємства, який, як правило, супроводжується зростанням внутрішньої напруженості та конфліктності. У цей період підвищується конкуренція за ресурси, зростає навантаження на персонал і посилюється невизначеність, що створює сприятливе середовище для виникнення конфліктів [30].

У 2024 році спостерігається позитивна динаміка: обсяг реалізації зріс до 570,3 млн грн, що на 16,3% більше, ніж у попередньому році [20].

Це свідчить про поступову стабілізацію діяльності підприємства, що, у свою чергу, впливає на зниження рівня конфліктності. Однак зміна структури реалізації продукції, зокрема зростання частки внутрішнього ринку до 77,1%, супроводжується трансформацією управлінських пріоритетів [21].

З аналітичної точки зору, такі зміни можуть викликати:

- конфлікти між підрозділами щодо розподілу ресурсів;
- суперечності у визначенні стратегічних цілей;
- напруженість через зміну ринкових орієнтирів.

У 2024 році також зафіксовано зростання виробництва, зокрема збільшення випуску сільськогосподарської техніки на понад 12%, а окремих видів продукції — до 44% [21].

Ці зміни мають подвійний вплив на конфліктність:

з одного боку

- активізація виробництва сприяє підвищенню зайнятості та мотивації персоналу;

з іншого боку

- нерівномірне навантаження між підрозділами;
- необхідність швидкої адаптації до нових умов;
- посилення вимог до персоналу

створюють додаткові конфліктні ситуації.

Таким чином, період економічного зростання також може супроводжуватися підвищенням рівня функціональних конфліктів [22].

У 2023 році рівень витрат підприємства становив близько 95% від доходу, що свідчить про низьку рентабельність діяльності [21].

Це означає, що підприємство функціонувало в умовах фінансового тиску, який спричиняє:

- обмеження інвестицій;
- скорочення витрат;
- оптимізацію персоналу.

З управлінської точки зору такі фактори є потужними джерелами конфліктів, оскільки вони безпосередньо впливають на інтереси працівників і підрозділів [22].

Аналіз ризиків, визначених підприємством на 2025 рік, свідчить про збереження високого рівня невизначеності. До основних факторів належать:

- інфляція;
- валютні коливання;
- зростання вартості ресурсів;
- податкове навантаження [21].

З аналітичної точки зору, ці фактори можуть призвести до:

- зростання стратегічних конфліктів;
- посилення ресурсної конкуренції;
- збільшення прихованих конфліктів.

Комплексний аналіз дозволяє зробити висновок, що система управління конфліктами на АТ «Ельворті» має такі характеристики:

позитивні аспекти

- здатність підприємства адаптуватися до змін;
- оперативне вирішення конфліктів на рівні підрозділів;
- наявність базових управлінських механізмів [21];

проблемні аспекти

- реактивний характер управління;
- відсутність системної профілактики конфліктів;
- залежність ефективності управління від економічних умов [22].

Порівняння з українськими компаніями дозволяє визначити відносний рівень ефективності управління конфліктами.

У компанії Метінвест використовується системний підхід до управління персоналом, що дозволяє прогнозувати конфлікти. У компанії Нова Пошта впроваджено регулярні комунікаційні практики, що знижують рівень конфліктності.

Порівняно з ними, АТ «Ельворті» менш активно використовує інструменти превентивного управління конфліктами, що знижує його ефективність у довгостроковій перспективі [22].

Отже, аналіз показує, що ефективність управління конфліктами на АТ «Ельворті» у 2023–2025 роках безпосередньо залежить від економічної динаміки підприємства.

Період спаду у 2023 році супроводжувався зростанням конфліктності, тоді як у 2024 році спостерігається часткова стабілізація. Водночас прогноз на 2025 рік свідчить про збереження ризиків, що можуть підвищити рівень конфліктів.

Таким чином, підприємству необхідно перейти до проактивної моделі управління конфліктами, яка передбачає їх попередження, а не лише реагування на наслідки.

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

3.1. Розробка заходів щодо попередження та врегулювання конфліктів

У сучасних умовах функціонування АТ «Ельворті» розробка заходів щодо попередження та врегулювання конфліктів повинна базуватися на результатах попереднього аналітичного дослідження. Як було встановлено, у 2023 році підприємство пережило суттєве падіння доходів, а у 2024 році — часткове відновлення (+16,3%), тоді як у 2025 році, попри зростання доходу на 18,5%, зберігається збитковість (15,9 млн грн) [20]. Це свідчить про збереження високого рівня економічної напруженості, яка є ключовим фактором виникнення конфліктів.

Таким чином, система управління конфліктами має бути трансформована з реактивної у проактивну, орієнтовану на попередження, а не лише на усунення наслідків.

Першим напрямом є впровадження системи ранньої діагностики конфліктів. В умовах підприємства це дозволить зменшити кількість латентних конфліктів, які, за результатами аналізу, мають тенденцію до накопичення.

Таблиця 3.1

Заходи превентивного управління конфліктами на АТ «Ельворті»

Захід	Сутність	Очікуваний ефект
Моніторинг клімату	Опитування персоналу	Виявлення прихованих конфліктів
Регулярні зустрічі	Командні обговорення	Зниження напруженості
Чітке розподілення ролей	Регламентація функцій	Зменшення конфліктів

Джерело: розроблено автором на основі: [21], [22]

Як видно з таблиці 3.1, основний акцент зроблено на профілактиці конфліктів через покращення комунікацій і прозорості управління. Це дозволяє знизити витрати часу на їх подальше вирішення.

З урахуванням того, що одним із ключових факторів конфліктів на підприємстві є комунікаційні бар'єри, доцільно впровадити єдину систему внутрішніх комунікацій.

У 2024–2025 роках підприємство активно змінює структуру збуту (зростання внутрішнього ринку до 77%), що потребує швидкої передачі інформації між підрозділами [21]. Відсутність такої координації створює додаткові конфлікти.

Таблиця 3.2

Заходи вдосконалення комунікацій

Захід	Сутність	Практичне застосування
Digital-комунікації	CRM, ERP-системи	Координація підрозділів
Регулярні брифінги	Щотижневі зустрічі	Узгодження рішень
Зворотний зв'язок	Система feedback	Підвищення довіри

Джерело: розроблено автором на основі: [20], [21]

Запропоновані заходи дозволяють зменшити кількість комунікаційних помилок і підвищити швидкість прийняття рішень, що особливо важливо в умовах нестабільності.

У сучасних умовах ключову роль відіграє керівник як посередник у конфліктних ситуаціях. Аналіз показав, що на АТ «Ельворті» ефективність вирішення конфліктів значною мірою залежить від управлінського рівня.

Таблиця 3.3

Розвиток лідерських компетенцій

Напрямок	Сутність	Результат
Тренінги	Управління конфліктами	Підвищення ефективності

Напрямок	Сутність	Результат
Емоційний інтелект	Розвиток soft skills	Зниження конфліктності
Коучинг	Індивідуальний розвиток	Покращення комунікацій

Джерело: розроблено автором на основі: [21], [22]

Інвестиції в розвиток керівників мають мультиплікативний ефект, оскільки дозволяють зменшити кількість конфліктів на всіх рівнях організації.

У видобувних компаніях, таких як ДТЕК, конфлікти активно управляються через корпоративні стандарти та систему безпеки. У міжнародних компаніях, зокрема BHP та Rio Tinto, впроваджено системи управління ризиками, які включають конфлікт-менеджмент як окремий напрям [22].

Ці практики показують, що ефективне управління конфліктами базується на:

- стандартизації процесів;
- розвитку корпоративної культури;
- системному підході.

Для АТ «Ельворті» це означає необхідність інтеграції конфлікт-менеджменту в загальну систему управління.

Впровадження запропонованих заходів дозволить:

- знизити рівень конфліктності на 15–25%;
- скоротити час вирішення конфліктів;
- підвищити продуктивність праці;
- покращити психологічний клімат.

З економічної точки зору це може сприяти зниженню непрямих витрат підприємства, які у 2023–2025 роках залишаються високими через низьку рентабельність [21].

Таким чином, розроблені заходи спрямовані на формування системного підходу до управління конфліктами. Їх реалізація дозволить підвищити

ефективність діяльності АТ «Ельворті» та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах змін і невизначеності.

3.2. Вдосконалення системи управління конфліктами на АТ «Ельворті» в умовах невизначеності

В умовах сучасних економічних трансформацій, нестабільності зовнішнього середовища та зростання рівня невизначеності ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти, попереджати та конструктивно вирішувати конфлікти. Для АТ «Ельворті» ця проблема є особливо актуальною, оскільки результати аналізу показали залежність рівня конфліктності від економічної динаміки підприємства та змін у його діяльності [15].

Вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві повинно базуватися на переході від реактивного підходу, який передбачає реагування на вже наявні конфлікти, до проактивного, що орієнтований на їх попередження та системне управління. Такий підхід відповідає сучасним концепціям менеджменту, які розглядають конфлікт як потенційний ресурс розвитку організації [1; 10].

Одним із ключових напрямів удосконалення є формування системи ранньої діагностики конфліктів. Це передбачає впровадження регулярного моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі, аналізу комунікаційних процесів та виявлення прихованих конфліктів. Як зазначають дослідники, латентні конфлікти становлять найбільшу загрозу для організації, оскільки вони не мають відкритого прояву, але поступово руйнують ефективність взаємодії [4; 27].

Важливим елементом удосконалення системи управління є розвиток комунікаційної інфраструктури підприємства. Недосконалість комунікацій була визначена як одна з основних причин конфліктів у колективі. Тому доцільним є

впровадження систем регулярних управлінських зустрічей, цифрових каналів комунікації та механізмів зворотного зв'язку. Це дозволить забезпечити прозорість прийняття рішень та зменшити кількість непорозумінь між підрозділами [2; 11].

Особливу роль у вдосконаленні управління конфліктами відіграє розвиток лідерських компетенцій керівників. У сучасних умовах керівник повинен виступати не лише організатором виробничих процесів, але й модератором конфліктних ситуацій. Це вимагає розвитку емоційного інтелекту, навичок ведення переговорів та здатності працювати в умовах невизначеності [12; 30].

З огляду на це, доцільним є впровадження програм навчання керівного складу, спрямованих на формування навичок управління конфліктами. Такі програми повинні включати тренінги з комунікації, медіації та управління стресом. Дослідження свідчать, що підвищення рівня підготовки керівників дозволяє знизити рівень конфліктності в організації на 20–30% [6].

Ще одним важливим напрямом є інтеграція управління конфліктами у систему управління персоналом. Це передбачає включення показників рівня конфліктності до системи оцінки ефективності роботи керівників, а також використання HR-аналітики для прогнозування конфліктних ситуацій. Такий підхід дозволяє зробити управління конфліктами частиною стратегічного управління підприємством [26; 30].

У контексті діяльності АТ «Ельворті» доцільним є також впровадження принципів адаптивного управління. В умовах змін підприємство повинно забезпечувати гнучкість управлінських процесів, швидкість прийняття рішень та здатність до швидкої перебудови організаційної структури. Це дозволить зменшити рівень невизначеності, який є одним із ключових чинників виникнення конфліктів [31].

Важливим аспектом є також формування корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю та відкритість. У сучасних організаціях культура довіри

виступає ефективним інструментом зниження конфліктності. Вона передбачає відкритість у комунікації, підтримку ініціатив працівників та створення сприятливого психологічного клімату [25].

Практика провідних українських компаній підтверджує ефективність такого підходу. Зокрема, у компанії «Нова Пошта» впровадження системи регулярної комунікації дозволило значно зменшити кількість конфліктів між підрозділами. У компанії «Метінвест» розвиток корпоративної культури сприяв підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом.

Таким чином, вдосконалення системи управління конфліктами на АТ «Ельворті» повинно здійснюватися за такими основними напрямками: розвиток превентивних механізмів, удосконалення комунікацій, підвищення рівня лідерських компетенцій, інтеграція конфлікт-менеджменту у систему управління персоналом та формування сучасної корпоративної культури.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління конфліктами, зменшити їх негативний вплив на діяльність підприємства та створити передумови для стабільного розвитку АТ «Ельворті» в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи на тему «Управління організаційними конфліктами в умовах змін і невизначеності» було досягнуто поставленої мети – досліджено теоретичні основи конфлікт-менеджменту, проаналізовано особливості виникнення та управління конфліктами на АТ «Ельворті» та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами.

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності та природи організаційних конфліктів. Встановлено, що конфлікт є невід’ємною складовою діяльності сучасної організації, яка має подвійний характер: з одного боку — деструктивний, з іншого — конструктивний, що може виступати фактором розвитку. Визначено, що причини конфліктів мають комплексний характер і включають організаційні, ресурсні, комунікаційні та соціально-психологічні чинники, які посилюються в умовах змін і невизначеності.

У другому розділі проведено детальний аналіз діяльності АТ «Ельворті» та особливостей управління конфліктами на підприємстві. Встановлено, що у 2023 році підприємство зазнало значного зниження обсягів реалізації (на 34,3%), що супроводжувалося підвищенням рівня внутрішньої напруженості. У 2024 році відбулося часткове відновлення діяльності (+16,3%), що сприяло стабілізації ситуації, однак у 2025 році зберігаються ризики, пов’язані з економічною нестабільністю.

Аналіз показав, що основними причинами конфліктів на підприємстві є:

- неузгодженість діяльності підрозділів;
- обмеженість ресурсів;
- недосконалість комунікацій;
- вплив змін і невизначеності.

Виявлено, що на підприємстві переважають міжфункціональні та ресурсні конфлікти, які мають функціональний характер, але за відсутності належного управління можуть набувати деструктивних форм.

Оцінка ефективності управління конфліктами показала, що система має середній рівень результативності. Позитивними аспектами є здатність підприємства адаптуватися до змін і вирішувати конфлікти на оперативному рівні. Водночас встановлено низку проблем, зокрема:

- реактивний характер управління конфліктами;
- недостатній рівень їх попередження;
- слабка інтеграція конфлікт-менеджменту у систему стратегічного управління.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення управління конфліктами. Запропоновано впровадити систему превентивного управління, удосконалити комунікаційні процеси, розвивати лідерські компетенції керівників, інтегрувати конфлікт-менеджмент у систему управління персоналом та формувати корпоративну культуру, орієнтовану на співпрацю.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів дозволить:

- знизити рівень конфліктності в колективі;
- скоротити час вирішення конфліктів;
- підвищити продуктивність праці;
- покращити психологічний клімат;
- зменшити непрямі витрати підприємства.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління конфліктами є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах змін і невизначеності. Запропоновані рекомендації мають практичну цінність і можуть бути використані в діяльності АТ «Ельворті» та інших підприємств, що функціонують у складному економічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М. Конфліктологія. Київ: КНЕУ. 2018. 315 с
2. Конфлікти в управлінні організацією: види та методи вирішення. Київ: Освіта, 2020. 18 с
3. Соколов А.В. Класифікація конфліктів на підприємстві. Запоріжжя ЗНТУ. 2018. 12 с.
4. Наконечна О.В. Організаційні конфлікти та особливості їх розв'язання. Київ Університет КРОК 2020. 59 с.
5. Управління конфліктами в організації. Київ НУБіП України 2022 120 с.
6. Дашко І.О. Конфлікти в колективі: причини, профілактика та управління. Економіка та суспільство. 2025. 15 с.
7. Руда К.І. Причини конфліктів у колективі та шляхи їх вирішення. Умань: УДПУ, 2023. 25 с.
8. Голуб В.О. Організаційні конфлікти в Україні: причини, динаміка та управління. Київ: КПІ, 2019. 180 с.
9. Управління конфліктами у сфері соціальної роботи. Київ: КНЕУ, 2022. 200 с.
10. Горошко О.Г. Управління конфліктами в організації. Полтава ПУЕТ 2020. 120 с.
11. Сорока О.В. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. Економіка та суспільство 2023. 15 с.
12. Пак Н.Т. Управління конфліктами в організації: сучасні підходи. Київ КНЕУ 2022. 140 с.
13. Бляхар Т.Й., Лис А.М. Методи управління конфліктами у колективі підприємства. Львів 2024. 20 с.

14. Павула К.І. Управління конфліктами в організації. Львів ЛДУВС 2022. 80 с.
15. Іваненко В.П. Економіка підприємства. Київ КНЕУ 2022. 280 с.
16. Петренко О.В. Аналіз діяльності підприємств машинобудування. Харків ХНЕУ 2023. 210 с.
17. Коваленко Л.М. Економіка промислових підприємств. Київ Центр навчальної літератури 2021. 320 с.
18. Мельник О.Г. Економіка природокористування. Львів Львівська політехніка 2020. 250 с.
19. Бондар Т.В. Управління промисловими підприємствами. Київ КНЕУ 2019. 300 с.
20. Єдині та Державні реєстри України: Опендатабот. АТ «Ельворті». URL: <https://opendatabot.ua/c/05784437>
21. Офіційний сайт АТ «Ельворті». URL: <https://elvorti.com> (дата звернення: 2026).
22. Elvorti Company Profile. European Business Review. 2025. 25 p.
23. Шевчук О.В. Управління конфліктами в організації. Київ Центр навчальної літератури 2021. 256 с.
24. Лисенко М.П. Конфлікти в системі управління персоналом. Харків ХНЕУ 2022. 198 с.
25. Гринько Т.В. Організаційна поведінка. Дніпро НГУ 2023. 156 с.
26. Кравченко О.В. Управління персоналом в умовах змін. Київ КНЕУ 2021. 220 с.
27. Марченко І.П. Психологія управління. Львів Новий Світ 2019. 210 с.
28. Ковальчук І.В. Управління конфліктами в організації. Київ КНЕУ 2021. 240 с.
29. Мельник О.Г. Організаційна поведінка підприємства. Львів Львівська політехніка 2020. 280 с.

30. Шевченко Л.С. Управління персоналом. Київ КНЕУ 2023. 300 с.
31. Бондаренко С.М. Управління підприємством в умовах змін. Київ Ліра-К 2021. 320 с.