

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Яготинський інститут
Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

Гончаренко Владислав Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

на тему: «Управління конфліктами в трудовому колективі»

Група **ІН34-9-22-Б1УБ (4,0д)**

Спеціальність: **D3«Менеджмент»**

Освітня програма: **Менеджмент**

Рівень вищої освіти: **перший (бакалаврський)**

*Дипломна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Студент

(підпис)

Гончаренко Владислав Іванович

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

к.е.н. Корнійчук Віталіна Петрівна

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

(підпис)

к.е.н. Грицай Віктор Григорович

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище та ініціали)

Яготин 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Гончаренко Владислав Іванович. «Управління конфліктами в трудовому колективі» – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку підприємств ефективне управління конфліктами в трудовому колективі є важливою передумовою забезпечення стабільної роботи персоналу, підтримання сприятливого психологічного клімату, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Особливої значущості дана проблема набуває для великих торговельних компаній, діяльність яких пов'язана з високим рівнем комунікаційного навантаження та стресових ситуацій.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами в трудовому колективі на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

У процесі дослідження було розглянуто теоретичні засади виникнення та розвитку конфліктів у трудових колективах, проаналізовано сучасні підходи до їх попередження та врегулювання, визначено роль корпоративної культури у зниженні рівня конфліктності. Проведено аналіз системи управління персоналом та внутрішніх комунікацій у ТОВ «Епіцентр К», здійснено діагностику причин і типів конфліктних ситуацій у колективі підприємства. На основі отриманих результатів запропоновано заходи щодо впровадження системи медіації, стрес-менеджменту та удосконалення мотиваційної політики підприємства.

У роботі використано такі методи дослідження: системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняння й узагальнення, соціологічні методи,

статистичний аналіз, економіко-математичні методи, метод експертних оцінок та прогнозування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Епіцентр К», підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, зниження соціальної напруженості у колективі та покращення соціально-економічних результатів діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНФЛІКТ, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ, ПЕРСОНАЛ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, МОТИВАЦІЯ, МЕДІАЦІЯ, СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ, СОЦІАЛЬНА НАПРУЖЕНОСТІСТЬ.

ANNOTATION

Honcharenko Vladyslav Ivanovych. “Conflict Management in the Labor Collective” – Manuscript.

Bachelor’s qualification thesis – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that in modern conditions of enterprise development, effective conflict management in a labor collective is an important prerequisite for ensuring stable staff performance, maintaining a favorable psychological climate, increasing labor productivity, and strengthening the competitive position of an enterprise. This issue is especially important for large trading companies whose activities are associated with a high level of communication load and stressful situations.

The purpose of the thesis is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the conflict management system in a labor collective on the example of LLC “Epicenter K”.

During the research, the theoretical foundations of the emergence and development of conflicts in labor collectives were considered, modern approaches to their prevention and resolution were analyzed, and the role of corporate culture in reducing the level of conflict was determined. An analysis of the personnel management system and internal communications at LLC “Epicenter K” was carried out, and the causes and types of conflict situations within the company’s staff were diagnosed. Based on the obtained results, measures for the implementation of a mediation system, stress management, and improvement of the company’s motivation policy were proposed.

The following research methods were used in the thesis: system approach, methods of analysis and synthesis, comparison and generalization, sociological

methods, statistical analysis, economic and mathematical methods, expert evaluation method, and forecasting.

The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations for improving the conflict management system at LLC “Epicenter K”, increasing the efficiency of internal communications, reducing social tension within the workforce, and improving the socio-economic performance of the enterprise.

KEYWORDS: CONFLICT, CONFLICT MANAGEMENT, LABOR COLLECTIVE, PERSONNEL, CORPORATE CULTURE, MOTIVATION, MEDIATION, STRESS MANAGEMENT, SOCIAL TENSION.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	
1.1. Сутність, види та причини виникнення конфліктів у трудових колективах.....	13
1.2. Сучасні підходи та стратегії вирішення конфліктних ситуацій.....	22
1.3. Роль корпоративної культури у профілактиці деструктивних конфліктів.....	27
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КОНФЛІКТНОСТІ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К».....	33
2.2. Дослідження діючої системи управління персоналом та внутрішніх комунікацій.....	42
2.3. Діагностика причин та типів конфліктів у колективі.....	55
Висновок до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	
3.1. Впровадження системи медіації та стрес-менеджменту для працівників торгових залів.....	61
3.2. Удосконалення системи мотивації як інструменту зниження соціальної напруженості.....	65
3.3. Оцінка очікуваної соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	72
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність функціонування підприємств значною мірою визначається рівнем організації управління людськими ресурсами. Саме персонал є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності організацій, оскільки від рівня професіоналізму працівників, якості їх взаємодії та здатності до ефективної комунікації залежить результативність виробничих і управлінських процесів. У зв'язку з цим особливого значення набувають питання формування ефективної системи управління персоналом, що передбачає не лише організацію праці та мотивацію працівників, а й створення сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. Одним із важливих аспектів управління персоналом є врегулювання конфліктних ситуацій, які неминуче виникають у процесі професійної взаємодії працівників.

Конфлікти є невід'ємною складовою функціонування будь-якої соціальної системи, зокрема організацій та трудових колективів. У процесі спільної діяльності люди вступають у різноманітні взаємовідносини, що пов'язані з реалізацією особистих і професійних інтересів, виконанням посадових обов'язків, розподілом ресурсів та прийняттям управлінських рішень. Водночас кожна людина характеризується індивідуальними особливостями, власною системою цінностей, різним рівнем професійної підготовки, досвідом роботи та стилем комунікації. Саме ці відмінності нерідко стають передумовою виникнення суперечностей, які за певних умов можуть трансформуватися у конфлікти [2].

У науковій літературі конфлікт розглядається як складне соціально-психологічне явище, що виникає внаслідок зіткнення інтересів, цілей, позицій або поглядів окремих осіб чи соціальних груп. У межах організаційної діяльності конфлікти можуть проявлятися на різних рівнях взаємодії: між окремими працівниками, між працівником і керівником, між структурними підрозділами або між групами працівників. Незважаючи на

різноманітність форм прояву, усі конфлікти мають спільну природу, яка пов'язана з існуванням об'єктивних і суб'єктивних суперечностей у системі управління організацією.

У разі неефективного управління конфлікти можуть мати негативні наслідки для діяльності підприємства. Зокрема, вони здатні призводити до зниження продуктивності праці, погіршення морально-психологічного клімату у колективі, порушення комунікацій між працівниками, зростання рівня плинності кадрів, зниження мотивації персоналу та погіршення якості прийняття управлінських рішень. Деструктивні конфлікти можуть спричиняти зниження ефективності роботи окремих підрозділів, що в підсумку негативно впливає на загальні результати діяльності організації.

Водночас сучасні наукові підходи до вивчення конфліктів свідчать про те, що конфлікт не слід розглядати виключно як негативне явище. У багатьох випадках конфлікт може виконувати конструктивну функцію, сприяючи виявленню проблем у системі управління, стимулюючи пошук нових підходів до вирішення виробничих завдань та сприяючи розвитку організації. За умови ефективного управління конфлікти можуть сприяти підвищенню рівня відкритості комунікацій, активізації творчого потенціалу працівників та формуванню більш ефективних управлінських рішень. Саме тому сучасний менеджмент розглядає конфлікт не лише як проблему, а й як потенційний ресурс розвитку організації.

Значний внесок у дослідження природи конфліктів та особливостей управління ними зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. У працях багатьох дослідників конфлікт розглядається як багатовимірне соціальне явище, що потребує комплексного підходу до його аналізу та врегулювання. Значну роль у формуванні сучасних підходів до управління конфліктами відіграли дослідження американських учених у галузі організаційної поведінки. Зокрема, вагомий внесок у розвиток теорії конфлікту зробили дослідники Кеннет Томас та Ральф Кілманн, які розробили модель стилів поведінки в конфліктній ситуації. Відповідно до їхньої концепції, поведінка

учасників конфлікту може проявлятися у формі суперництва, співробітництва, компромісу, уникнення або пристосування. Застосування тієї чи іншої стратегії залежить від конкретних умов конфлікту, інтересів сторін та рівня їх взаємної готовності до пошуку конструктивного рішення. [7].

Важливу роль у дослідженні функціональної природи конфлікту відіграв також американський соціолог Льюїс Козер, який розглядав конфлікт як позитивно-функціональне явище, що здатне сприяти зміцненню соціальних систем та адаптації організацій до змін зовнішнього середовища. У своїх дослідженнях він наголошував на тому, що конфлікти можуть виконувати стабілізуючу функцію, сприяючи оновленню соціальних структур і формуванню нових моделей взаємодії між членами організації.

Іншим відомим дослідником у галузі конфліктології є Мортон Дойч, який вивчав деструктивні та конструктивні аспекти конфліктів, а також умови, за яких конфлікти можуть трансформуватися з руйнівної форми у конструктивну. У його працях особлива увага приділяється ролі кооперації та довіри між учасниками взаємодії, що є важливими передумовами ефективного врегулювання конфліктних ситуацій.

Вагомий внесок у розвиток теорії конфліктів зробили й українські науковці. У працях дослідників у галузі психології та менеджменту розглядаються різні аспекти виникнення та розвитку конфліктів у трудових колективах, а також особливості управління ними в організаційному середовищі[4]. Зокрема, значну увагу проблемам психології конфлікту приділяють дослідники, які вивчають соціально-психологічні механізми взаємодії між працівниками та керівниками. У їхніх роботах аналізуються причини виникнення конфліктів, роль особистісних характеристик учасників взаємодії, а також вплив організаційних факторів на розвиток конфліктних ситуацій.

Сучасні дослідження у сфері менеджменту також приділяють значну увагу проблемам управління конфліктами в організаціях. У наукових працях

розглядаються різні підходи до формування системи управління конфліктами, що включає профілактику конфліктних ситуацій, їх своєчасне виявлення та застосування ефективних методів врегулювання. У межах цих досліджень конфлікт розглядається як невід’ємний елемент організаційного розвитку, який за умови належного управління може сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Особливої актуальності проблема управління конфліктами набуває у великих компаніях, діяльність яких пов’язана з високим рівнем інтенсивності комунікацій та взаємодії між працівниками. До таких підприємств належать великі торговельні мережі, де значна чисельність персоналу та складна структура організації роботи створюють передумови для виникнення різних типів конфліктних ситуацій. У таких умовах важливим завданням керівництва є формування ефективної системи управління конфліктами, що дозволяє своєчасно виявляти суперечності та сприяти їх конструктивному вирішенню.

Одним із найбільших підприємств торговельної галузі України є компанія Епіцентр К, яка здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі будівельними матеріалами, товарами для ремонту, облаштування житла та саду. Значна чисельність працівників, складна організаційна структура, інтенсивна взаємодія між різними підрозділами, а також високий темп роботи створюють специфічні умови функціонування трудового колективу[20]. У таких умовах управління конфліктами набуває особливого значення, оскільки ефективність взаємодії між працівниками безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, рівень продуктивності праці та загальні результати діяльності підприємства.

Специфіка діяльності великих торговельних мереж передбачає постійну взаємодію персоналу з клієнтами, що нерідко супроводжується виникненням конфліктних ситуацій. Високий потік відвідувачів, необхідність швидкого обслуговування, виконання планів продажів, а також координація роботи різних підрозділів можуть створювати додаткові фактори напруженості у

трудовому колективі. У зв'язку з цим формування ефективної системи управління конфліктами є важливим елементом організаційного розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів управління конфліктами у трудових колективах сучасних організацій, що функціонують в умовах динамічного соціально-економічного середовища. Ефективне врегулювання конфліктних ситуацій сприяє підвищенню рівня організаційної стабільності, покращенню психологічного клімату у колективі, підвищенню мотивації працівників та загальної ефективності діяльності підприємства.

З огляду на зазначене, вибір теми дипломної роботи «Управління конфліктами в трудовому колективі (на прикладі ТОВ "Епіцентр К")» є обґрунтованим та актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних основ управління конфліктами у трудовому колективі та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями на підприємстві Епіцентр К.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: розкрити теоретичні підходи до розуміння сутності та природи конфліктів у трудовому колективі; проаналізувати основні причини виникнення конфліктів у трудових колективах організацій; охарактеризувати методи та стратегії управління конфліктами в організаціях; дослідити особливості організації управління персоналом у ТОВ Епіцентр К; провести аналіз конфліктних ситуацій у трудовому колективі підприємства; розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами у трудовому колективі організації. Предметом дослідження виступають методи, механізми та управлінські інструменти врегулювання конфліктів у трудовому колективі підприємства Епіцентр К.

У процесі виконання роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовувалися для узагальнення теоретичних підходів до вивчення конфліктів; системний підхід — для розгляду конфлікту як складного соціально-організаційного явища; порівняльний аналіз — для дослідження різних методів управління конфліктами; соціологічні методи, зокрема опитування, анкетування та інтерв'ювання — для вивчення особливостей конфліктних ситуацій у трудовому колективі; метод узагальнення — для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління конфліктами у трудовому колективі підприємства **Епіцентр К**, що сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню ефективності взаємодії між працівниками, зростанню рівня мотивації персоналу та підвищенню загальної результативності діяльності організації.

Структура дипломної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкриваються теоретико-методологічні основи управління конфліктами у трудових колективах. У другому розділі здійснюється аналіз особливостей управління персоналом та конфліктними ситуаціями у діяльності підприємства Епіцентр К. У третьому розділі пропонуються практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами у трудовому колективі підприємства. Отримані результати дослідження узагальнюються у висновках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1. Сутність, види та причини виникнення конфліктів у трудових колективах

Конфлікти є невід’ємною складовою функціонування будь-якого соціального середовища, зокрема трудових колективів. У процесі спільної діяльності працівники взаємодіють між собою, мають різні інтереси, потреби, цінності, професійний досвід і бачення виконання завдань. Саме ця різноманітність позицій створює потенціал для виникнення суперечностей, які за певних умов можуть трансформуватися у конфлікт. У сучасній теорії менеджменту конфлікт розглядається не лише як негативне явище, що ускладнює взаємодію працівників, але і як можливий інструмент розвитку організації, якщо він своєчасно та ефективно керується.

У науковій літературі конфлікт зазвичай визначається як зіткнення протилежних інтересів, цілей, позицій або поглядів сторін, що взаємодіють. У контексті трудових відносин конфлікт проявляється у формі відкритого чи прихованого протистояння між працівниками, групами працівників або між персоналом і керівництвом організації. Його сутність полягає у наявності суперечності, усвідомленні цієї суперечності сторонами та прагненні кожної сторони відстояти власні інтереси. Конфліктна ситуація може існувати тривалий час без явного прояву, однак за наявності певного інциденту вона переходить у відкриту фазу протистояння.

Важливою характеристикою конфлікту є його соціально-психологічна природа. Люди сприймають однакові ситуації по-різному, що обумовлено їхнім досвідом, особистими цінностями, рівнем професійної підготовки та емоційним станом. У трудовому колективі це може проявлятися у різному розумінні службових обов’язків, різних підходах до вирішення виробничих завдань або суперечностях щодо розподілу ресурсів. Внаслідок цього

виникають ситуації, у яких інтереси сторін не збігаються, що створює передумови для конфлікту. Конфлікт можна визначити як найбільш гострий спосіб розв'язання значних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії між людьми та проявляються у протидії між сторонами конфлікту. Така взаємодія зазвичай супроводжується негативними емоційними переживаннями та напруженням між учасниками. Разом із тим окремі дослідники вважають, що конфлікти не слід однозначно оцінювати як позитивні або негативні явища. На їхню думку, результати конфліктів часто мають нейтральний характер. Якщо ж вони й призводять до позитивних або негативних наслідків, то здебільшого ці наслідки мають короткостроковий характер. У довгостроковій перспективі соціальна система, як правило, повертається до стану рівноваги, унаслідок чого попередні наслідки конфлікту поступово втрачають своє значення [5].

У наукових дослідженнях конфлікт також розглядається як своєрідний стан порушення стабільності та дезорганізації попереднього розвитку соціальної системи, який водночас може виступати джерелом формування нових структур і змін у системі взаємодії. Таким чином, конфлікт може бути не лише руйнівним фактором, а й механізмом трансформації та розвитку соціально-економічних систем.

Відомий представник теорії соціального конфлікту Льюїс Козер визначав конфлікт як боротьбу між цінностями та прагненнями, що виникає внаслідок обмеженості статусу, влади чи ресурсів. У такій боротьбі учасники намагаються нейтралізувати або обмежити можливості опонента для досягнення власних цілей. Хоча у цьому визначенні підкреслюється конфронтаційний характер конфлікту, дослідник водночас наголошував на можливості його позитивної ролі. Зокрема, конфлікт може сприяти підтриманню динамічної рівноваги соціально-економічних систем. Якщо суперечності виникають навколо інтересів або цілей, які не порушують фундаментальних цінностей групи, то їх наслідки можуть мати конструктивний характер. Натомість конфлікти, що зачіпають базові цінності

та принципи існування групи, здатні підривати її стабільність і навіть призводити до руйнування. Водночас у деяких випадках трансформація або ліквідація окремих груп може бути необхідною умовою для оновлення та розвитку ширшої соціальної системи.

У більшості наукових підходів конфлікт розглядається як зіткнення двох або більше сторін, інтереси чи цілі яких є несумісними або протилежними. Учасники конфлікту намагаються досягти власних цілей в умовах протидії з боку інших сторін. Водночас таке визначення не завжди повною мірою охоплює всі різновиди конфліктів, зокрема внутрішньоособистісні, де протиріччя виникають у межах однієї особистості.

Проблематика конфліктів активно почала досліджуватися в межах розвитку теорії менеджменту, зокрема у школі наукового управління та адміністративній школі. Представники адміністративного підходу, серед яких важливе місце посідав Макс Вебер, розглядали конфлікт переважно як негативне явище. Він асоціювався з агресією, ворожістю, суперечками, погрозами та іншими проявами напруженого протистояння, що могли порушувати досягнуту рівновагу та негативно впливати на діяльність соціально-економічних систем. У межах цього підходу вважалося, що запобігти конфліктам можна шляхом чіткого визначення цілей організації, формування раціональної структури управління, встановлення правил і норм діяльності.

Подальший розвиток управлінської думки пов'язаний із теорією людських відносин, представники якої також розглядали конфлікти переважно з негативного боку. Водночас вони звертали особливу увагу на соціально-психологічні аспекти їх виникнення. Основні причини конфліктів дослідники вбачали у недосконалості організаційних норм, а також у характері взаємин між працівниками. З огляду на це велике значення надавалося покращенню міжособистісних відносин, формуванню командного духу, розвитку корпоративної культури та налагодженню ефективної комунікації. Такі заходи розглядалися як важливі умови запобігання

конфліктним ситуаціям і зменшення негативних наслідків їхнього впливу на діяльність організації.

На наступному етапі розвитку теорії менеджменту дослідники почали враховувати вплив зовнішнього середовища на виникнення та розвиток управлінських конфліктів. У цьому контексті система управління повинна формуватися відповідно до вимог ринку та зовнішніх економічних умов. Розподіл ресурсів у межах організації має здійснюватися з урахуванням досягнення ключових ринкових показників, таких як обсяги продажів, рівень лояльності споживачів, частка ринку, динаміка попиту та інші показники ефективності діяльності [12]

З розвитком кількісних методів у менеджменті почали активно застосовувати економіко-математичні моделі для аналізу та прогнозування конфліктів. Було розроблено стохастичні та імітаційні моделі, які дозволяють оцінювати ймовірність виникнення управлінських конфліктів, прогнозувати їх розвиток та аналізувати можливі наслідки для організації.

Сучасні підходи до управління організаціями все частіше розглядають конфлікти не лише як проблему, але і як потенційне джерело розвитку. У багатьох випадках конфлікти сприяють виявленню різних точок зору, прихованих інтересів, мотивів та потреб учасників організаційної взаємодії. Вони дозволяють отримати додаткову інформацію, стимулюють пошук нових рішень та формування альтернативних варіантів розвитку організації. У цьому контексті управлінський конфлікт може виступати важливим інструментом адаптації організації до змін у конкурентному середовищі.

Разом з тим конфлікт має суперечливу природу. З одного боку, він може сприяти вдосконаленню системи управління, стимулювати перегляд управлінських підходів і підвищувати ефективність діяльності організації. З іншого боку, конфлікти можуть гальмувати розвиток організації, призводити до додаткових витрат, зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату та появи таких негативних явищ, як бюрократизація, опортуністична поведінка або тіньова діяльність.

У науковій літературі виділяють різні ознаки конфліктних ситуацій, які дозволяють ідентифікувати їх на різних етапах розвитку. Ці ознаки можуть бути як явними, так і прихованими. До явних проявів внутрішньоособистісного конфлікту належать підвищена замкнутість або агресивність, зниження продуктивності праці, негативні зміни у ставленні до роботи, схильність до прийняття ризикованих управлінських рішень, недооцінка або переоцінка власних можливостей, а також уникнення виконання професійних обов'язків чи зволікання з реалізацією поставлених завдань.

Міжособистісні конфлікти можуть проявлятися у зростанні емоційної напруженості між працівниками, збільшенні опору під час реалізації управлінських рішень, втраті довіри та взаємної поваги, поширенні чуток, приниженні почуття гідності або навіть у формах страйку та саботажу [7]

На рівні організації конфліктні ситуації можуть проявлятися у зростанні плинності кадрів, збільшенні кількості відхилень від запланованих результатів діяльності, підвищенні рівня браку продукції, погіршенні фінансово-економічних показників діяльності організації, формуванні неформальних груп із суперечливими інтересами або зростанні кількості негативних суджень щодо діяльності керівництва.

Приховані ознаки конфлікту є більш складними для виявлення та управління. До внутрішньоособистісних проявів можна віднести формальне виконання службових обов'язків, байдужість до результатів діяльності, відчуття тривоги, страху чи песимізму. На міжособистісному рівні приховані конфлікти можуть проявлятися у формалізації відносин між працівниками або зменшенні кількості комунікацій. На рівні організації це може бути небажання окремих працівників чи груп взаємодіяти між собою, напружена атмосфера під час нарад, повторне обговорення тих самих питань без досягнення результату або уникнення відкритих дискусій.

Слід зазначити, що межа між явними та прихованими ознаками конфлікту є досить умовною, оскільки конфліктні процеси можуть швидко переходити з прихованої форми у відкриту та навпаки.

У структурі конфлікту виділяють різні типи учасників. Серед них можна назвати опонента — сторону, яка висуває претензії до іншого учасника; супротивника — учасника, що прагне реалізувати власні цілі шляхом протидії опоненту; агресора — учасника, який застосовує активні або агресивні дії; а також ворога — сторону, що прагне повністю усунути іншого учасника конфлікту. У деяких випадках можна виокремити й ініціатора конфлікту — особу або групу, яка свідомо чи несвідомо створює умови для виникнення конфліктної ситуації та стимулює її розвиток.

Отже, конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для функціонування організацій. У зв'язку з цим важливим завданням сучасного менеджменту є не лише чітке визначення сутності конфлікту та основних понять теорії управління конфліктами, але й розроблення ефективних методів їх регулювання. Це дозволить мінімізувати негативні наслідки конфліктів та водночас використати їх потенціал для підвищення ефективності діяльності організацій.

У сучасній теорії управління існує декілька підходів до розуміння ролі конфліктів в організації. Традиційний підхід розглядав конфлікт як негативне явище, яке необхідно уникати або швидко ліквідовувати. У рамках цього підходу вважалося, що ефективна організація повинна функціонувати без конфліктів, а їхня наявність свідчить про недоліки в управлінні. Проте з розвитком організаційної психології сформувався інший підхід, відповідно до якого конфлікти можуть виконувати і позитивні функції. Зокрема, вони сприяють виявленню проблем у роботі колективу, стимулюють обговорення альтернативних рішень, сприяють інноваціям і вдосконаленню організаційних процесів. Таким чином, сучасна управлінська наука розглядає конфлікт як природне явище, яким необхідно вміти ефективно управляти.

Для більш глибокого розуміння природи конфліктів важливо розглянути їхню класифікацію. У наукових дослідженнях конфлікти в трудових колективах поділяють за різними ознаками. Однією з найбільш поширених є класифікація за суб'єктами конфліктної взаємодії. Відповідно до цього підходу виділяють внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові та організаційні конфлікти. [14]

Внутрішньоособистісний конфлікт виникає у межах однієї особистості, коли працівник стикається з суперечливими вимогами, очікуваннями або ролями. Наприклад, працівник може відчувати конфлікт між необхідністю виконувати службові обов'язки та особистими цінностями або між вимогами керівництва і власними можливостями. Такі конфлікти часто супроводжуються психологічним напруженням, зниженням мотивації та продуктивності праці.

Міжособистісний конфлікт є одним із найпоширеніших видів конфліктів у трудових колективах. Він виникає між окремими працівниками через розбіжності у поглядах, стилях роботи, цінностях або особистих інтересах. Такі конфлікти можуть проявлятися у суперечках, взаємних звинуваченнях, небажанні співпрацювати або у відкритому протистоянні. У багатьох випадках міжособистісні конфлікти виникають через обмеженість ресурсів, конкуренцію за посади, підвищення або визнання результатів роботи.

Міжгрупові конфлікти виникають між різними підрозділами або групами працівників у межах організації. Вони можуть бути пов'язані з розбіжностями у цілях, функціях або інтересах окремих підрозділів. Наприклад, конфлікт може виникнути між виробничим відділом і відділом маркетингу через різні підходи до планування виробництва або між адміністрацією та профспілкою щодо умов праці. Міжгрупові конфлікти часто мають більш складний характер, оскільки залучають значну кількість учасників та можуть впливати на діяльність усієї організації.

Ще одним важливим видом є конфлікти між керівництвом і працівниками. Вони виникають у процесі управління організацією і можуть

бути пов'язані з питаннями розподілу влади, умов праці, рівня оплати праці або прийняття управлінських рішень. Такі конфлікти мають особливе значення, оскільки безпосередньо впливають на соціально-психологічний клімат у колективі та ефективність управління.

Крім класифікації за суб'єктами, конфлікти також поділяють за змістом. У цьому випадку виділяють виробничі, організаційні, соціально-психологічні та ціннісні конфлікти. Виробничі конфлікти пов'язані з виконанням професійних завдань, розподілом ресурсів або відповідальності. Організаційні конфлікти виникають через недосконалість структури управління, нечіткий розподіл функцій або відсутність ефективних комунікацій. Соціально-психологічні конфлікти пов'язані з особистісними особливостями працівників, їхніми емоціями, взаємними симпатіями або антипатіями. Ціннісні конфлікти виникають тоді, коли учасники мають принципово різні погляди на моральні, етичні або професійні норми.

Окрему увагу в дослідженні конфліктів приділяють причинам їх виникнення. Причини конфліктів у трудових колективах можуть бути різноманітними і зазвичай мають комплексний характер. Однією з найпоширеніших причин є обмеженість ресурсів. У будь-якій організації ресурси — такі як фінанси, час, обладнання або можливості кар'єрного зростання — є обмеженими. Коли кілька працівників або підрозділів претендують на один і той самий ресурс, виникає конкуренція, що може призвести до конфлікту.

Іншою важливою причиною є розбіжності у цілях та інтересах. Різні підрозділи організації можуть мати власні пріоритети, які не завжди узгоджуються між собою. Наприклад, керівництво може прагнути зменшити витрати, тоді як працівники зацікавлені у підвищенні заробітної плати або покращенні умов праці. Подібні розбіжності можуть створювати напруження і спричиняти конфліктні ситуації.

Суттєву роль у виникненні конфліктів відіграють також недоліки комунікації. Неповна або викривлена інформація, відсутність зворотного

зв'язку, неправильне тлумачення повідомлень можуть призводити до непорозумінь між працівниками. Якщо інформація передається несвоєчасно або у спотвореному вигляді, це може викликати недовіру та сприяти формуванню конфліктних ситуацій.

Ще одним фактором є різниця у цінностях, досвіді та професійних підходах. Працівники можуть мати різний рівень освіти, професійної підготовки або життєвого досвіду, що впливає на їхнє бачення вирішення робочих проблем. У результаті виникають суперечності щодо способів виконання завдань, методів управління або організації праці. [5]

Не менш важливими є особистісні фактори. Індивідуальні риси характеру, такі як імпульсивність, схильність до домінування, низький рівень емоційного контролю або недостатній рівень комунікативної культури, можуть посилювати конфліктність у колективі. Особистісні конфлікти часто виникають через взаємні антипатії або психологічну несумісність між працівниками.

Організаційні фактори також мають значний вплив на виникнення конфліктів. До них належать нечіткий розподіл посадових обов'язків, неефективна система мотивації, перевантаження працівників роботою, несправедливий розподіл винагород або авторитарний стиль управління. Такі фактори створюють умови для накопичення напруження у колективі, що може призвести до конфліктів.

Таким чином, конфлікти у трудових колективах є складним соціально-психологічним явищем, яке виникає внаслідок взаємодії різних факторів — організаційних, економічних, соціальних та особистісних. Вони можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки для діяльності організації. Негативні прояви конфліктів пов'язані зі зниженням ефективності роботи, погіршенням психологічного клімату та зростанням напруженості у колективі. Водночас конструктивно керовані конфлікти можуть сприяти вдосконаленню управлінських процесів, розвитку організації та підвищенню ефективності колективної діяльності. Саме тому важливим завданням сучасного

менеджменту є не уникнення конфліктів, а формування ефективної системи їхнього управління та регулювання.

1.2. Сучасні підходи та стратегії вирішення конфліктних ситуацій

У сучасних умовах функціонування організацій ефективне управління конфліктами набуває особливого значення, оскільки від здатності керівництва та працівників конструктивно реагувати на суперечності залежить стабільність соціально-психологічного клімату в колективі, продуктивність праці та загальна результативність діяльності організації. Сучасні підходи до вирішення конфліктних ситуацій базуються на розумінні того, що конфлікт є природним явищем соціальної взаємодії, а тому головним завданням управління є не його повне усунення, а ефективне регулювання та трансформація у конструктивне русло. У зв'язку з цим у теорії менеджменту, організаційної психології та соціології сформувався широкий спектр підходів, методів і стратегій вирішення конфліктів, які враховують як організаційні, так і соціально-психологічні особливості взаємодії людей у трудових колективах.

Одним із базових підходів до вирішення конфліктів є управлінський підхід, що розглядає конфлікт як об'єкт цілеспрямованого впливу з боку керівництва організації. У межах цього підходу основна увага приділяється створенню таких умов організаційної діяльності, які дозволяють мінімізувати деструктивні прояви конфліктів та сприяти їх конструктивному вирішенню. Важливим елементом управлінського підходу є формування ефективної системи комунікації, чіткий розподіл функцій і повноважень, забезпечення справедливого розподілу ресурсів та створення прозорих процедур прийняття управлінських рішень [1]. Наявність чітких організаційних правил і норм значно зменшує ймовірність виникнення конфліктів, оскільки

працівники краще розуміють власні обов'язки, права та межі відповідальності.

Іншим важливим напрямом є соціально-психологічний підхід, який акцентує увагу на міжособистісній взаємодії, психологічних особливостях учасників конфлікту та емоційній складовій конфліктних ситуацій. У межах цього підходу вирішення конфлікту передбачає врахування індивідуальних характеристик працівників, їхніх цінностей, потреб та мотивів поведінки. Значну роль відіграють комунікативні навички, здатність до емпатії, взаєморозуміння та конструктивного діалогу. Соціально-психологічний підхід підкреслює важливість розвитку культури спілкування у колективі, формування довіри між працівниками та створення сприятливого морально-психологічного клімату.

Сучасна теорія управління конфліктами також передбачає використання інтегративного підходу, який поєднує організаційні, психологічні та комунікативні механізми регулювання конфліктів. У межах цього підходу конфлікт розглядається як складне багатофакторне явище, що виникає внаслідок взаємодії різних чинників. Відповідно, його вирішення потребує комплексного застосування різних методів і стратегій. Інтегративний підхід передбачає не лише усунення безпосередніх причин конфлікту, але й роботу з глибинними факторами, такими як організаційна культура, система мотивації працівників, стиль керівництва та особливості комунікації у колективі.

У науковій літературі значна увага приділяється класифікації стратегій поведінки учасників у конфліктних ситуаціях. Однією з найбільш поширених є модель, що виділяє кілька основних стратегій: уникнення, пристосування, суперництво, компроміс та співробітництво. Кожна з цих стратегій має власні особливості та може бути ефективною залежно від конкретної ситуації.

Стратегія уникнення передбачає свідоме ухилення від участі у конфлікті або відкладання його вирішення. Учасники конфлікту намагаються уникнути

відкритого протистояння, не висловлюють власних претензій або відмовляються від обговорення проблеми. Така стратегія може бути доцільною у випадках, коли конфлікт має незначний характер або коли емоційне напруження між сторонами є занадто високим. Проте у довгостроковій перспективі уникнення конфлікту не завжди є ефективним, оскільки невирішені суперечності можуть накопичуватися і призводити до більш серйозних проблем у майбутньому [4]

Стратегія пристосування передбачає відмову однієї зі сторін від власних інтересів заради збереження гармонійних відносин у колективі. У цьому випадку одна сторона погоджується з позицією іншої, навіть якщо це суперечить її власним інтересам. Такий підхід може бути ефективним у ситуаціях, коли для однієї сторони питання не має принципового значення або коли збереження позитивних взаємин є більш важливим, ніж досягнення конкретного результату.

Стратегія суперництва, навпаки, передбачає активне відстоювання власної позиції та прагнення до перемоги у конфлікті. Учасник конфлікту використовує різні аргументи, ресурси та вплив для досягнення власних цілей. Така стратегія може бути виправданою у ситуаціях, коли необхідно швидко прийняти рішення або коли питання має принципове значення для організації. Однак надмірне використання цієї стратегії може призвести до погіршення взаємин між працівниками та формування атмосфери напруженості у колективі.

Компромісна стратегія передбачає взаємні поступки сторін з метою досягнення прийняттого рішення. Кожна сторона частково відмовляється від власних вимог, що дозволяє знайти спільний варіант вирішення проблеми. Компроміс часто використовується у практиці управління, оскільки дозволяє досить швидко врегулювати конфлікт. Проте він не завжди забезпечує повне задоволення інтересів сторін, оскільки кожна з них змушена частково поступитися власними позиціями.

Найбільш конструктивною вважається стратегія співробітництва, яка передбачає спільний пошук рішення, що максимально враховує інтереси всіх учасників конфлікту. У межах цієї стратегії сторони прагнуть відкрито обговорити проблему, проаналізувати її причини та знайти оптимальний варіант вирішення. Співробітництво сприяє формуванню довіри, розвитку партнерських відносин та підвищенню ефективності спільної діяльності. Водночас реалізація цієї стратегії потребує значного рівня комунікативної культури, взаємної поваги та готовності до конструктивного діалогу.

Важливим інструментом вирішення конфліктів у сучасних організаціях є переговорний процес. Переговори розглядаються як форма безпосередньої взаємодії між сторонами конфлікту, спрямована на досягнення взаємоприйнятної рішення. Ефективність переговорів значною мірою залежить від рівня підготовки учасників, їхніх комунікативних навичок, здатності аргументовано відстоювати власну позицію та водночас враховувати інтереси іншої сторони. Під час переговорів важливо дотримуватися принципів взаємної поваги, відкритості та прагнення до пошуку спільних рішень.

У складніших конфліктних ситуаціях може використовуватися посередництво або медіація. Медіація передбачає залучення нейтральної третьої сторони, яка допомагає учасникам конфлікту налагодити комунікацію, зрозуміти позиції один одного та знайти прийнятне рішення. Посередник не приймає рішення за сторони конфлікту, а лише сприяє організації конструктивного діалогу. Цей метод широко застосовується у сучасних організаціях, оскільки дозволяє ефективно вирішувати конфлікти без ескалації протистояння.

Ще одним важливим напрямом є профілактика конфліктів. Сучасні підходи до управління конфліктами передбачають не лише реагування на вже існуючі конфлікти, але й створення умов, які зменшують імовірність їх виникнення. До таких умов належать розвиток ефективної системи внутрішніх комунікацій, формування культури взаємоповаги, запровадження

прозорих процедур оцінювання результатів праці та справедливої системи винагороди. Важливу роль відіграє також розвиток навичок командної роботи, емоційного інтелекту та конфліктологічної компетентності працівників. [11]

Суттєве значення має і стиль керівництва, який застосовується у організації. Дослідження показують, що демократичний стиль управління, який передбачає участь працівників у прийнятті рішень та відкритий обмін думками, сприяє зниженню рівня конфліктності у колективі. Натомість авторитарний стиль управління, що характеризується жорстким контролем та обмеженою комунікацією, часто призводить до накопичення напруження та виникнення конфліктних ситуацій.

Таким чином, сучасні підходи до вирішення конфліктних ситуацій у трудових колективах ґрунтуються на комплексному розумінні природи конфлікту та необхідності його конструктивного регулювання. Ефективне вирішення конфліктів передбачає поєднання організаційних, соціально-психологічних та комунікативних методів впливу, використання різних стратегій поведінки у конфлікті, розвиток культури діалогу та співробітництва у колективі. Застосування сучасних стратегій управління конфліктами дозволяє не лише зменшити негативні наслідки конфліктів, але й використати їхній потенціал для розвитку організації, підвищення ефективності управління та зміцнення партнерських відносин між працівниками.

1.3. Роль корпоративної культури у профілактиці деструктивних конфліктів

Корпоративна культура є важливим елементом функціонування будь-якої організації, оскільки вона формує систему цінностей, норм, правил поведінки та моделей взаємодії між працівниками. У сучасних умовах розвитку організацій особливого значення набуває її роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та попередженні деструктивних конфліктів. Саме корпоративна культура визначає характер взаємовідносин між працівниками, стиль комунікації, підходи до вирішення суперечностей і загальні принципи взаємодії у трудовому середовищі. Від рівня сформованості та зрілості корпоративної культури значною мірою залежить здатність організації запобігати конфліктам або конструктивно їх вирішувати.

У науковій літературі корпоративну культуру розглядають як систему спільних цінностей, переконань, норм поведінки, традицій і символів, які поділяються членами організації та визначають особливості їхньої взаємодії. Вона формується поступово у процесі спільної діяльності працівників і відображає історію розвитку організації, стиль керівництва, управлінські принципи та соціальні орієнтири. Корпоративна культура виконує низку важливих функцій, серед яких особливе значення має регулятивна функція, що полягає у визначенні прийнятних моделей поведінки у колективі та формуванні стандартів взаємодії між працівниками.

Одним із ключових аспектів впливу корпоративної культури на профілактику конфліктів є формування спільної системи цінностей. Коли працівники поділяють спільні принципи та цілі організації, зменшується ймовірність виникнення суперечностей, пов'язаних із різними поглядами на виконання професійних завдань або розумінням організаційних пріоритетів. Спільні цінності сприяють формуванню відчуття приналежності до

колективу, підвищують рівень взаємної довіри та відповідальності за результати спільної діяльності.

Важливою складовою корпоративної культури є система норм і правил поведінки, які регулюють взаємовідносини між працівниками. Такі норми визначають прийнятні способи спілкування, взаємодії та вирішення суперечностей. У колективах із розвиненою корпоративною культурою працівники дотримуються принципів взаємної поваги, толерантності та конструктивного діалогу. Це створює сприятливі умови для запобігання конфліктним ситуаціям, оскільки суперечності вирішуються на ранніх етапах і не переростають у відкриті протистояння. [16]

Суттєву роль у формуванні корпоративної культури відіграє керівництво організації. Саме керівники задають основні стандарти поведінки, демонструють приклад взаємодії та визначають підходи до вирішення проблемних ситуацій. Стиль управління значною мірою впливає на характер комунікації у колективі та рівень конфліктності. Керівники, які підтримують відкритість у спілкуванні, заохочують обмін думками та враховують позиції працівників, сприяють формуванню атмосфери довіри та співпраці. Натомість авторитарний стиль керівництва, що характеризується жорстким контролем та обмеженою участю працівників у прийнятті рішень, часто створює передумови для виникнення напруження і конфліктів.

Корпоративна культура також впливає на рівень комунікації у трудовому колективі. Ефективна система внутрішніх комунікацій забезпечує своєчасний обмін інформацією між працівниками та керівництвом, що дозволяє уникати непорозумінь і чуток, які часто стають причиною конфліктів. У колективах із високим рівнем корпоративної культури комунікація є відкритою та прозорою, працівники мають можливість висловлювати власні думки та пропозиції, а керівництво активно підтримує зворотний зв'язок.

Ще одним важливим аспектом є формування культури взаємоповаги та підтримки у колективі. У таких організаціях працівники сприймають один

одного не лише як колег, але і як партнерів у досягненні спільних цілей. Це сприяє розвитку командної роботи, взаємодопомоги та відповідальності за результати діяльності колективу. У результаті зменшується ймовірність виникнення міжособистісних конфліктів, пов'язаних із конкуренцією, непорозумінням або особистими амбіціями.

Важливою функцією корпоративної культури є також формування етичних стандартів поведінки. Наявність чітко визначених етичних принципів дозволяє встановити межі допустимої поведінки у колективі та сприяє формуванню атмосфери справедливості та взаємної поваги. Етичні норми регулюють взаємовідносини між працівниками, визначають правила вирішення спірних питань та запобігають проявам дискримінації, несправедливості або зловживання владою.

Суттєве значення для профілактики конфліктів має також система мотивації та винагороди, яка є важливим елементом корпоративної культури. Якщо працівники вважають систему оцінювання результатів праці справедливою та прозорою, це зменшує ймовірність виникнення конфліктів, пов'язаних із нерівним розподілом ресурсів або винагород. Натомість несправедливість у системі мотивації може спричиняти незадоволення, напруження у колективі та виникнення конфліктних ситуацій.

Корпоративна культура також сприяє розвитку конфліктологічної компетентності працівників. У сучасних організаціях все більшого поширення набувають програми навчання, спрямовані на розвиток навичок ефективної комунікації, емоційного інтелекту та конструктивного вирішення конфліктів. Проведення тренінгів, семінарів та навчальних програм дозволяє працівникам краще розуміти природу конфліктів, навчатися керувати власними емоціями та знаходити конструктивні способи вирішення суперечностей.

Важливим елементом корпоративної культури є також традиції та символи організації, які сприяють формуванню відчуття єдності та спільної ідентичності серед працівників. Спільні заходи, корпоративні події, система

внутрішніх комунікацій та інші елементи організаційного життя сприяють зміцненню міжособистісних зв'язків і формуванню позитивного психологічного клімату. Це, у свою чергу, зменшує ймовірність виникнення конфліктів та сприяє більш ефективному їх вирішенню.

Слід також зазначити, що корпоративна культура може відігравати як позитивну, так і негативну роль у процесі управління конфліктами. Якщо в організації домінують цінності взаємної поваги, відкритості та співробітництва, це сприяє профілактиці деструктивних конфліктів. Натомість культура, що характеризується високим рівнем конкуренції, закритістю комунікації або авторитарністю управління, може сприяти виникненню напруженості та конфліктних ситуацій у колективі [13].

Особливого значення набуває формування культури конструктивного вирішення конфліктів. У таких організаціях конфлікт розглядається не як негативне явище, яке необхідно приховувати або ігнорувати, а як можливість для вдосконалення взаємодії та розвитку організації. Працівники заохочуються до відкритого обговорення проблем, пошуку компромісних рішень та співпраці у процесі подолання суперечностей.

Таким чином, корпоративна культура є важливим інструментом профілактики деструктивних конфліктів у трудових колективах. Вона формує систему цінностей, норм та моделей поведінки, які визначають характер взаємодії між працівниками та впливають на способи вирішення конфліктних ситуацій. Розвинена корпоративна культура сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищує рівень довіри між працівниками та створює умови для конструктивного вирішення суперечностей. У сучасних умовах ефективне управління організацією неможливе без цілеспрямованого формування корпоративної культури, яка підтримує принципи співробітництва, взаємної поваги та відповідальності за результати спільної діяльності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження було розглянуто теоретико-методологічні основи управління конфліктами у трудових колективах, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про природу конфліктів, їх різновиди, причини виникнення, а також сучасні підходи до їх вирішення та профілактики. Проведений аналіз наукових підходів засвідчив, що конфлікт є об'єктивним і неминучим явищем у діяльності будь-якої організації, оскільки він виникає внаслідок взаємодії людей з різними інтересами, потребами, цінностями та професійними поглядами. Водночас конфлікт не слід розглядати виключно як негативне явище, адже за умов ефективного управління він може виконувати конструктивну функцію, сприяючи вдосконаленню управлінських процесів, розвитку організації та підвищенню ефективності спільної діяльності працівників.

У процесі дослідження було з'ясовано, що конфлікти у трудових колективах мають різноманітні прояви та можуть класифікуватися за різними критеріями. Зокрема, вони поділяються на внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові та організаційні конфлікти залежно від суб'єктів взаємодії. Крім того, конфлікти можуть відрізнятися за змістом, причинами виникнення та характером прояву. Основними причинами конфліктних ситуацій у трудових колективах виступають обмеженість ресурсів, розбіжності у цілях і цінностях, недоліки комунікації, організаційні проблеми, а також індивідуально-психологічні особливості працівників. Значну увагу у розділі було приділено аналізу сучасних підходів та стратегій вирішення конфліктних ситуацій. Було встановлено, що ефективне управління конфліктами передбачає використання комплексного підходу, який поєднує організаційні, соціально-психологічні та комунікативні механізми впливу. Серед основних стратегій поведінки у конфлікті виокремлюються уникнення, пристосування, суперництво, компроміс та співробітництво. Кожна з цих стратегій має власні особливості застосування

та може бути ефективною залежно від конкретних умов конфліктної ситуації. Окрему увагу було приділено ролі переговорів, медіації та інших методів альтернативного врегулювання конфліктів, які сприяють налагодженню ефективної комунікації між сторонами та дозволяють досягти компромісу без загострення протистояння. У сучасних організаціях все більшого значення набувають також профілактичні заходи, спрямовані на запобігання виникненню конфліктних ситуацій, серед яких важливу роль відіграють розвиток комунікативної культури, удосконалення системи управління персоналом та формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

У межах дослідження було також обґрунтовано важливість корпоративної культури як одного з ключових факторів профілактики деструктивних конфліктів у трудових колективах. Корпоративна культура формує систему спільних цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії між працівниками, що значною мірою визначає характер комунікації та способи вирішення суперечностей. Розвинена корпоративна культура сприяє формуванню атмосфери довіри, взаємоповаги та співробітництва, що знижує ймовірність виникнення конфліктів і забезпечує їх конструктивне вирішення.

Таким чином, результати проведеного теоретичного аналізу дозволяють зробити висновок про те, що ефективне управління конфліктами є важливою складовою сучасного менеджменту. Раціональне використання стратегій врегулювання конфліктів, розвиток комунікативних навичок працівників та формування позитивної корпоративної культури створюють умови для підтримання стабільного соціально-психологічного клімату в організації та підвищення ефективності діяльності трудового колективу. Отримані теоретичні положення становлять основу для подальшого дослідження практичних аспектів управління конфліктами в організаціях та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи їх регулювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КОНФЛІКТНОСТІ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» є одним із найбільших підприємств роздрібної торгівлі в Україні, що спеціалізується на реалізації будівельних матеріалів, товарів для ремонту, облаштування житла, садівництва та інших товарів широкого вжитку. Компанія займає провідні позиції на українському ринку роздрібної торгівлі та відіграє важливу роль у розвитку національного ритейлу. Завдяки масштабам діяльності, розгалуженій мережі торговельних центрів та значній кількості працівників підприємство є важливим роботодавцем і вагомим суб'єктом господарювання в економіці України.

Компанія К була заснована у 2003 році та за відносно короткий період змогла перетворитися на одну з найбільших торговельних мереж країни. Головний офіс компанії розташований у місті Київ. Основною сферою діяльності підприємства є організація роздрібної торгівлі товарами для будівництва, ремонту та облаштування житла, а також товарами для саду, відпочинку та побуту. Стратегія розвитку компанії передбачає постійне розширення асортименту продукції, удосконалення системи обслуговування клієнтів, впровадження сучасних технологій управління та розвиток мережі торговельних центрів у різних регіонах країни. [20]

На сучасному етапі розвитку підприємство характеризується значними масштабами діяльності. Мережа торговельних центрів компанії охоплює більшість регіонів України та включає десятки великих торговельно-розважальних комплексів, розташованих у великих і середніх містах. Кожен торговельний центр має значну площу, яка може становити десятки тисяч квадратних метрів, що дозволяє розміщувати широкий асортимент товарів

різних категорій. У торговельних центрах представлені тисячі найменувань продукції як українських, так і зарубіжних виробників.

Особливістю діяльності підприємства є формат великих торговельних центрів, що поєднують у собі елементи гіпермаркету будівельних матеріалів, магазину товарів для дому та саду, а також інших торговельних і сервісних підрозділів. Такий формат дозволяє забезпечити комплексне обслуговування клієнтів, надаючи можливість придбати всі необхідні товари для будівництва, ремонту та облаштування житла в одному місці. Завдяки цьому компанія має значну конкурентну перевагу на ринку роздрібної торгівлі.

Одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства є широкий асортимент товарів, який постійно розширюється та оновлюється відповідно до потреб споживачів. Асортимент продукції включає будівельні матеріали, інструменти, сантехніку, електротехнічні вироби, меблі, побутову техніку, декоративні елементи інтер'єру, товари для саду та городу, а також інші групи товарів. Така різноманітність продукції дозволяє задовольняти потреби різних категорій покупців — від професійних будівельників до звичайних споживачів, які здійснюють ремонт або облаштовують власне житло.

Важливим елементом діяльності компанії є ефективна організаційна структура управління, яка забезпечує координацію діяльності численних підрозділів підприємства. Організаційна структура Епіцентр К має багаторівневий характер і включає центральний офіс, регіональні підрозділи, а також структурні одиниці безпосередньо в торговельних центрах. Така структура дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства, забезпечувати оперативне прийняття управлінських рішень та контролювати виконання стратегічних завдань.

Центральний офіс компанії здійснює загальне стратегічне управління діяльністю підприємства. До його основних функцій належать розроблення стратегії розвитку компанії, формування маркетингової політики, управління фінансовими ресурсами, організація закупівельної діяльності, управління персоналом та координація роботи регіональних підрозділів. У структурі

центрального офісу функціонують різні функціональні підрозділи, зокрема фінансовий відділ, відділ маркетингу, відділ логістики, відділ управління персоналом, юридичний відділ та інші служби, що забезпечують ефективну діяльність підприємства.

На рівні торговельних центрів організаційна структура також має чітко визначену систему управління. Кожен торговельний центр очолює директор, який відповідає за організацію роботи всіх підрозділів, виконання планових показників діяльності, забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів та ефективне використання ресурсів. У підпорядкуванні директора перебувають керівники окремих відділів, які організовують роботу персоналу у відповідних торговельних зонах.

Структура торговельного центру зазвичай включає різні відділи, що спеціалізуються на продажу певних груп товарів. Наприклад, це можуть бути відділи будівельних матеріалів, сантехніки, електротехнічних товарів, меблів, декоративних матеріалів, товарів для саду та інших категорій продукції. Кожен відділ має власний персонал, який складається з продавців-консультантів, касирів, менеджерів та інших працівників. Така організація роботи дозволяє забезпечити високий рівень професійної консультації клієнтів та ефективну організацію процесу продажу [20]

Значну роль у діяльності підприємства відіграє логістична система, яка забезпечує своєчасне постачання товарів до торговельних центрів та підтримання необхідного рівня товарних запасів. Для цього компанія використовує сучасні складські комплекси та інформаційні системи управління запасами. Ефективна організація логістичних процесів дозволяє мінімізувати витрати на зберігання товарів, оптимізувати процеси постачання та забезпечувати безперебійну роботу торговельних центрів.

Важливим ресурсом підприємства є трудовий потенціал. У компанії «Епіцентр К» працює значна кількість працівників, що забезпечує функціонування численних торговельних центрів та інших структурних підрозділів. Персонал підприємства включає управлінський персонал,

спеціалістів, продавців-консультантів, касирів, працівників складу, логістів та інших співробітників. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації та здатності до ефективної взаємодії у процесі виконання службових обов'язків.

З метою підвищення ефективності управління персоналом компанія приділяє значну увагу системі підбору, навчання та розвитку працівників. Для нових співробітників проводяться навчальні програми, тренінги та стажування, спрямовані на ознайомлення з корпоративними стандартами обслуговування клієнтів, особливостями асортименту продукції та принципами роботи компанії. Крім того, підприємство використовує систему оцінювання результатів діяльності працівників, яка дозволяє визначати рівень їх професійної ефективності та стимулювати досягнення високих результатів роботи.

Економічна діяльність підприємства характеризується стабільними показниками розвитку та значними обсягами товарообігу. Компанія посідає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами в Україні. Обсяги продажів підприємства щороку зростають, що зумовлено розширенням мережі торговельних центрів, збільшенням асортименту продукції та підвищенням рівня обслуговування клієнтів.

До основних економічних показників діяльності підприємства належать обсяг товарообігу, прибуток, рентабельність, рівень витрат, продуктивність праці та інші показники, що характеризують ефективність господарської діяльності. Аналіз цих показників дозволяє оцінити рівень економічної ефективності підприємства та визначити перспективи його подальшого розвитку.

Одним із важливих напрямів діяльності компанії є впровадження сучасних управлінських та інформаційних технологій. Використання автоматизованих систем управління дозволяє підвищити ефективність контролю за товарними запасами, оптимізувати процеси закупівель та забезпечити швидке обслуговування клієнтів. Крім того, компанія активно розвиває електронну

комерцію, надаючи клієнтам можливість здійснювати покупки через інтернет-магазин.

Суттєву роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства відіграє маркетингова політика. Компанія використовує різні інструменти маркетингових комунікацій, зокрема рекламні кампанії, програми лояльності для клієнтів, спеціальні акції та знижки. Такі заходи спрямовані на залучення нових покупців, підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Таким чином, проведений аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства Епіцентр К свідчить про те, що воно є одним із найбільших та найуспішніших суб'єктів господарювання у сфері роздрібної торгівлі в Україні. Компанія характеризується значними масштабами діяльності, розгалуженою мережею торговельних центрів, широким асортиментом продукції та ефективною системою управління. Водночас значна чисельність персоналу, складна організаційна структура та інтенсивна взаємодія між працівниками створюють певні передумови для виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі. Саме тому дослідження особливостей управління конфліктами в такій великій організації є важливим напрямом наукового аналізу та практичного вдосконалення системи управління персоналом.

Нижче наведено таблицю з основними економічними показниками діяльності ТОВ «Епіцентр К», для характеристики масштабу та економічної ефективності підприємства. Таблиця містить дані за 4 останніх років щодо ключових фінансових показників та чисельності персоналу, що дозволяє простежити динаміку розвитку компанії. [22]

Таблиця 2.1

Економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» 2020–2024р.р.

Показник	Одиниця виміру	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід	млн грн	50382	57256	57628	52356	79700
Чистий прибуток	млн грн	3171	4168	3605	2622	2200
Валовий прибуток	млн грн	14788	16924	18873	-	-
Операційний прибуток	млн грн	5084	4899	6438	-	-
Чисельність персоналу	кількість осіб	-	-	-	28000	33000
Кількість торговельних центрів	об'єктів	-	-	75	74	71

Аналіз таблиці свідчить про стійке зростання обсягів діяльності підприємства, незважаючи на складні економічні та соціально-політичні умови в Україні. Зокрема:

Чистий дохід (виторг) демонстрував загальний тренд зростання з 2020 по 2022 роки, а у 2024 році за оперативними даними компанії досяг приблизно 79,7 млрд грн, що на 13,7 % більше, ніж у 2023 році. [23]

Чистий прибуток, хоча є позитивним показником протягом усього періоду, має тенденцію до зниження у 2023–2024 роках порівняно з попередніми періодами, що може бути пов'язано із зростанням витрат, інвестиціями, а також впливом зовнішніх факторів.[22]

Валовий та операційний прибуток за 2020–2022 роки залишалися на високому рівні, що свідчить про здатність компанії забезпечувати значну маржу при реалізації великих обсягів товарів. [24]

Чисельність персоналу має тенденцію до зростання — відповідно до доступних джерел, у 2023 році кількість працівників становила близько 28 000–28 500 осіб, а станом на середину 2024 року — понад 33 000 осіб*через розширення мережі та нарощення операційних потужностей. [25]

Кількість торговельних центрів у мережі залишається однією з найбільших в Україні — понад 70 торговельних центрів включно з об'єктами мереж «Епіцентр» та «Нова Лінія». [25]



Рис 2.1 Виторг ТОВ « Епіцентр» за 2020-2024 роки



Рис 2.2 Прибуток ТОВ « Епіцентр» за 2020-2024 роки



Рис 2.3 Чисельність персоналу ТОВ «Епіцентр» за 2020-2024 роки

Динаміка виручки компанії демонструє чітку тенденцію росту з 2020 по 2022 рр., що відображає посилене розширення мережі, збільшення торговельних площ і потужний споживчий попит перед війною та в її перші роки. [22]

У 2023 р. виручка знизилась порівняно з попереднім роком (52.3 млрд грн), що пояснюється негативним впливом повномасштабного військового конфлікту: частина торговельних центрів була зруйнована або тимчасово закрита. [23]

У 2024 р. компанії вдалося подолати це падіння: виторг виріс до 79.7 млрд грн, що є найвищим показником у досліджуваний період. Основними факторами росту стали:

- відновлення роботи частини мережі після пошкоджень;
- відкриття і реконструкція нових торговельних центрів;
- активний розвиток сервісів, таких як онлайн-торгівля та маркетплейс. [24]

Чистий прибуток компанії має менш стабільну динаміку порівняно з виручкою:

2021 р. — найвищий рівень прибутку (~4.2 млрд грн) завдяки сильним продажам та ефективній операційній діяльності до повномасштабної війни. [22]

2022–2023 рр. — прибуток поступово знижувався, що частково пояснюється підвищеними витратами, які компанія не могла повною мірою компенсувати збільшенням виручки в умовах економічної нестабільності. [22]

2024 р. — чистий прибуток знизився до 2.2 млрд грн, незважаючи на зростання витрат. Це може бути пов'язано зі збільшенням операційних витрат, інвестиціями у реконструкцію торговельних майданчиків та складною ситуацією на ринку внаслідок війни. [24]

Ця тенденція свідчить, що зростання виручки не завжди супроводжується пропорційним ростом прибутку, особливо в умовах суттєвих зовнішніх ризиків.

Значна частина успіхів компанії пов'язана з її людським капіталом — чисельність працівників залишається високою. За даними на 2023 р., в компанії працювало понад 28 000 працівників, а станом на 2024 р. — понад 33 000 осіб, що відображає:

- розширення діяльності після стабілізації;
- відкриття нових об'єктів;
- необхідність збільшення штату для обслуговування розширеної мережі. [25]

Загальний висновок по тенденціям

Виторг: постійне зростання з адаптацією до умов війни та відновленням діяльності;

Прибуток: нижчий за пікові показники попередніх років, що свідчить про збільшення витрат на розвиток, логістику та компенсацію втрат;

Персонал: значне розширення штату, що відображає відновлення і подальше зростання операційної активності.

Ці дані свідчать, що ТОВ «Епіцентр К» є масштабним гравцем ринку роздрібною торгівлі України, що займає провідні позиції за основними економічними показниками. Велика чисельність персоналу та широка

мережа торговельних центрів висувають підвищені вимоги до системи управління персоналом та внутрішньоорганізаційних процесів, зокрема у сфері регулювання соціальних та конфліктних ситуацій.

2.2. Дослідження діючої системи управління персоналом та внутрішніх комунікацій в ТОВ «Епіцентр К»

Ефективність управління конфліктами в трудовому колективі значною мірою залежить від рівня організації системи управління персоналом та якості внутрішніх комунікацій у підприємстві. Саме ці складові формують соціально-психологічний клімат у колективі, визначають характер взаємодії між працівниками та керівництвом, а також впливають на виникнення або запобігання конфліктних ситуацій. У цьому контексті доцільно дослідити особливості функціонування системи управління персоналом та внутрішніх комунікацій у товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К».

ТОВ «Епіцентр К» є одним із найбільших підприємств роздрібної торгівлі в Україні у сфері продажу будівельних матеріалів, товарів для дому, ремонту та облаштування житла. Масштаб діяльності підприємства, значна чисельність персоналу та складна організаційна структура зумовлюють необхідність ефективної системи управління людськими ресурсами, яка б забезпечувала координацію діяльності працівників, підтримувала належний рівень комунікації та сприяла формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Система управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К» ґрунтується на принципах сучасного менеджменту, орієнтованого на ефективне використання трудового потенціалу працівників. Основними завданнями управління персоналом у компанії є забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, організація їх професійного розвитку, мотивація

до ефективної праці, формування корпоративної культури та підтримання стабільних трудових відносин у колективі.

Організаційно функції управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К» покладено на кадрову службу (HR-відділ), яка здійснює підбір персоналу, адаптацію нових працівників, організацію навчання, оцінювання результатів праці, а також вирішення кадрових питань. Кадрова служба взаємодіє з керівниками структурних підрозділів, які безпосередньо здійснюють оперативне управління працівниками, контролюють виконання посадових обов'язків та координують роботу колективу.

Одним із важливих напрямів діяльності HR-служби підприємства є процес підбору та відбору персоналу. На підприємстві застосовуються сучасні методи рекрутингу, які включають аналіз резюме кандидатів, проведення співбесід, оцінювання професійних компетенцій та особистісних характеристик претендентів. Такий підхід дозволяє формувати колектив працівників, які мають необхідні знання, навички та здатні ефективно взаємодіяти у команді.

Важливе місце в системі управління персоналом займає процес адаптації нових працівників. У ТОВ «Епіцентр К» нові співробітники проходять первинний інструктаж, знайомляться з корпоративними правилами, стандартами обслуговування клієнтів та внутрішніми регламентами підприємства. Крім того, у перші місяці роботи працівники отримують підтримку від наставників або безпосередніх керівників, що сприяє швидшому включенню новачків у робочий процес та зменшує ризик виникнення непорозумінь у колективі.

Ще одним важливим елементом системи управління персоналом є навчання та підвищення кваліфікації працівників. Компанія регулярно проводить внутрішні тренінги, семінари та навчальні програми, спрямовані на розвиток професійних компетенцій персоналу, підвищення рівня обслуговування клієнтів та формування командної роботи. Професійний розвиток працівників сприяє підвищенню їх мотивації, формує відчуття

причетності до діяльності організації та позитивно впливає на психологічний клімат у колективі.

Суттєву роль у запобіганні конфліктів відіграє система мотивації персоналу. У ТОВ «Епіцентр К» застосовується комплексна система матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Матеріальна мотивація включає заробітну плату, премії, бонуси за досягнення планових показників, а також додаткові соціальні гарантії. Нематеріальна мотивація передбачає можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, участь у корпоративних заходах, визнання досягнень працівників та формування позитивної корпоративної культури.

Важливим фактором ефективного функціонування трудового колективу є налагоджена система внутрішніх комунікацій. У великих організаціях, до яких належить ТОВ «Епіцентр К», комунікаційні процеси мають складний багаторівневий характер. Вони включають як вертикальні комунікації (між керівництвом і підлеглими), так і горизонтальні комунікації (між працівниками різних підрозділів).

Вертикальні комунікації забезпечують передачу управлінських рішень, завдань та інформації від керівництва до працівників, а також зворотний зв'язок від персоналу до адміністрації. У ТОВ «Епіцентр К» цей процес реалізується через службові наради, інструктажі, внутрішні розпорядження, електронну корпоративну пошту та інші інформаційні канали. Регулярні зустрічі керівників із працівниками сприяють уточненню завдань, обговоренню проблемних питань та попередженню можливих конфліктних ситуацій.

Горизонтальні комунікації забезпечують взаємодію між працівниками одного рівня управління або різних підрозділів. У діяльності підприємства вони відіграють важливу роль, оскільки сприяють координації роботи, обміну інформацією та колективному вирішенню виробничих завдань. У ТОВ «Епіцентр К» горизонтальні комунікації реалізуються через робочі

зустрічі, спільні проєкти, електронні інформаційні системи та неформальне спілкування між працівниками.

Водночас у великих трудових колективах можуть виникати певні комунікаційні бар'єри, які здатні провокувати конфліктні ситуації. До таких бар'єрів належать недостатня поінформованість працівників про управлінські рішення, нечіткість розподілу функціональних обов'язків, різниця у професійних інтересах працівників, а також особистісні особливості співробітників. У разі виникнення подібних проблем важливу роль відіграє здатність керівництва оперативно реагувати на конфліктні ситуації та застосовувати ефективні методи їх врегулювання [20]

Для підтримання ефективної комунікації у компанії використовуються різні інформаційні канали, серед яких внутрішні інформаційні портали, електронна пошта, корпоративні месенджери, а також регулярні збори працівників. Такі інструменти сприяють оперативному обміну інформацією, підвищують рівень прозорості управлінських рішень та зменшують ризик виникнення непорозумінь між працівниками.

Крім формальних комунікацій, у колективі функціонують і неформальні канали спілкування. Вони проявляються у дружніх відносинах між працівниками, спільних корпоративних заходах, святкуваннях та інших формах соціальної взаємодії. Неформальні комунікації можуть відігравати як позитивну, так і негативну роль у формуванні соціально-психологічного клімату колективу. З одного боку, вони сприяють зміцненню міжособистісних зв'язків, підвищують рівень довіри та взаєморозуміння між працівниками. З іншого боку, за відсутності належного управління можуть призводити до поширення чуток, виникнення групових конфліктів або формування неформальних угруповань.

Аналіз системи управління персоналом та внутрішніх комунікацій у ТОВ «Епіцентр К» дозволяє зробити висновок, що підприємство використовує комплекс сучасних інструментів управління людськими ресурсами. Наявність структурованої кадрової служби, розвиненої системи навчання

персоналу, мотиваційних механізмів та різноманітних комунікаційних каналів створює передумови для ефективної організації роботи трудового колективу.

Водночас масштаб діяльності компанії та значна чисельність працівників можуть зумовлювати виникнення окремих труднощів у сфері комунікацій та взаємодії між підрозділами. До таких проблем належать інформаційні перевантаження, недостатня швидкість передачі інформації, різний рівень комунікативних компетенцій працівників, а також можливі непорозуміння між працівниками різних підрозділів.

Дослідження системи управління персоналом та внутрішніх комунікацій у ТОВ «Епіцентр К» свідчить про наявність достатньо розвиненої організаційної структури управління людськими ресурсами. Разом з тим ефективність запобігання та врегулювання конфліктів у трудовому колективі значною мірою залежить від подальшого удосконалення комунікаційних процесів, розвитку корпоративної культури, підвищення рівня управлінської компетентності керівників та впровадження сучасних методів управління конфліктами.

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить від організації системи управління персоналом та якості внутрішніх комунікацій. Для великих торговельних мереж, до яких належить ТОВ «Епіцентр К», особливе значення має узгоджена взаємодія між керівництвом, структурними підрозділами та працівниками різних рівнів.

Система управління персоналом підприємства охоплює комплекс організаційних, управлінських та соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування ефективного трудового колективу, підвищення мотивації працівників та забезпечення належного рівня внутрішньої комунікації.

У структурі управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» важливу роль відіграють такі функціональні напрями: кадрове планування, підбір та

адаптація персоналу, оцінювання результатів праці, мотивація та розвиток працівників, а також організація ефективних внутрішніх комунікацій.

Для більш ґрунтовного аналізу системи управління персоналом доцільно розглянути її основні елементи.

Таблиця 2.1

Основні елементи системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Елемент системи	Характеристика	Основні інструменти
Кадрове планування	Визначення потреби підприємства у персоналі	планування штатної чисельності, аналіз потреб у кадрах
Підбір і найм персоналу	Забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками	співбесіди, тестування, рекомендації
Адаптація працівників	Ознайомлення нових співробітників з умовами роботи	наставництво, інструктажі
Оцінювання діяльності	Аналіз результатів праці працівників	атестація, KPI, оцінка ефективності
Мотивація персоналу	Стимулювання продуктивної праці	преміювання, бонуси, соціальні гарантії
Навчання та розвиток	Підвищення професійної компетентності	тренінги, внутрішнє навчання

Як видно з таблиці, система управління персоналом підприємства має комплексний характер та включає низку взаємопов'язаних управлінських функцій.

Таблиця 2.2

Характеристика каналів внутрішніх комунікацій у ТОВ «Епіцентр К»

Канал комунікації	Напрямок комунікації	Основний зміст інформації
Наради керівництва	Вертикальна	постановка завдань, управлінські рішення
Службові електронні повідомлення	горизонтальна та вертикальна	оперативна інформація, робочі повідомлення
Корпоративна інформаційна система	Горизонтальна	обмін даними між підрозділами
Внутрішні накази та розпорядження	Вертикальна	регламентування діяльності
Навчальні зустрічі та тренінги	Горизонтальна	передача досвіду, розвиток персоналу

Аналіз показує, що на підприємстві використовується як вертикальна, так і горизонтальна комунікація, що сприяє координації діяльності різних підрозділів.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій у колективі

Показник	Характеристика	Вплив на колектив
Швидкість передачі інформації	рівень оперативності доведення управлінських рішень	впливає на продуктивність роботи
Доступність інформації	можливість отримання необхідних даних	підвищує ефективність роботи
Зворотний зв'язок	можливість працівників висловлювати пропозиції	зменшує ймовірність конфліктів
Чіткість управлінських повідомлень	зрозумілість поставлених завдань	сприяє якісному виконанню роботи

Результати аналізу свідчать про те, що ефективність внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат колективу та рівень конфліктності в організації.

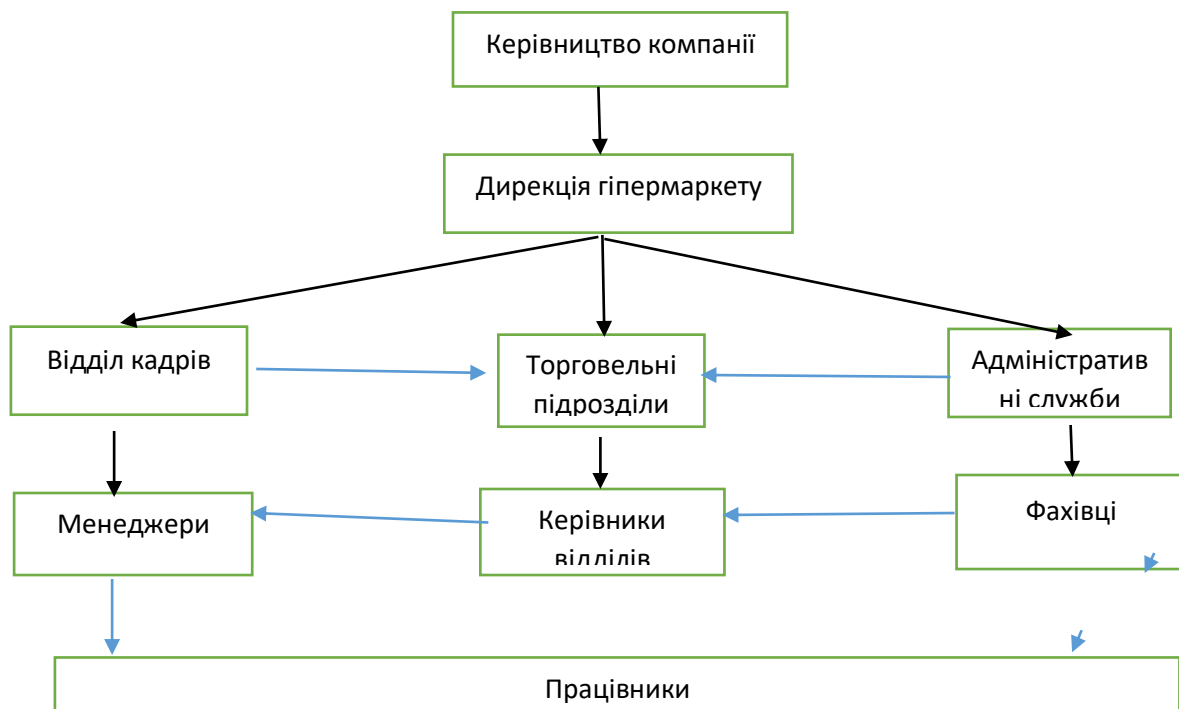


Рис 2.4.Схема системи внутрішніх комунікацій в ТОВ «Епіцентр К»

↑ вертикальні комунікації

↔ горизонтальні комунікації між підрозділами

Система внутрішніх комунікацій у ТОВ «Епіцентр К» має ієрархічну структуру. Основний інформаційний потік здійснюється від керівництва до структурних підрозділів через систему управлінських рішень, наказів та службових повідомлень. Водночас важливе значення мають горизонтальні комунікації між підрозділами, які забезпечують координацію спільної діяльності та обмін інформацією.

Наявність ефективної системи комунікацій сприяє підвищенню результативності управління персоналом, покращенню організаційного клімату та зменшенню ймовірності виникнення конфліктів у трудовому колективі.

Таблиця 2.4.

Показники конфліктності та комунікаційних бар'єрів у ТОВ «Епіцентр К»

№	Показник	Метод вимірювання	Значення (умовні дані, %)	Характеристика рівня
1	Частота міжособистісних конфліктів у колективі	опитування працівників	28	середній рівень
2	Конфлікти між працівниками та керівниками	опитування, аналіз звернень	17	помірний рівень
3	Наявність комунікаційних бар'єрів між відділами	анкетування персоналу	34	підвищений рівень
4	Нерозуміння управлінських рішень керівництва	опитування	26	середній рівень
5	Частота конфліктів через розподіл обов'язків	аналіз внутрішніх ситуацій	22	середній рівень
6	Конфлікти через перевантаження роботою	опитування	31	підвищений рівень

7	Відсутність ефективного зворотного зв'язку	анкетування	29	середній рівень
8	Низький рівень командної взаємодії	соціометричне опитування	21	помірний рівень

Джерело: узагальнено автором на основі результатів опитування працівників підприємства

Аналіз результатів дослідження свідчить, що у трудовому колективі компанії Епіцентр К спостерігається помірний рівень конфліктності, який зумовлений специфікою організації праці у великій торговельній мережі. Найбільш поширеними є міжособистісні конфлікти між працівниками (28%), що виникають у процесі виконання щоденних виробничих завдань, розподілу обов'язків та взаємодії між структурними підрозділами.

Особливої уваги заслуговує наявність комунікаційних бар'єрів між відділами (34%), що є одним із найвищих показників. Це може бути пов'язано з різною функціональною спрямованістю підрозділів, відмінностями у стилях управління та недостатньою координацією інформаційних потоків.

Важливим фактором виникнення конфліктних ситуацій також є перевантаження роботою (31%), що характерно для підприємств роздрібною торгівлі, де персонал працює у динамічному середовищі та часто стикається з високою інтенсивністю обслуговування клієнтів. У таких умовах емоційна напруга може провокувати непорозуміння між працівниками.

Показник нерозуміння управлінських рішень керівництва (26%) свідчить про необхідність удосконалення системи внутрішніх комунікацій, зокрема більш чіткого донесення інформації щодо змін у роботі, корпоративних правил та стратегічних цілей підприємства.

Разом з тим рівень конфліктів між працівниками та керівниками (17%) можна оцінити як відносно невисокий, що свідчить про загалом прийнятний рівень управлінської культури та організації взаємодії у колективі.

Отже, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що основними причинами конфліктів у трудовому колективі є:

- недостатня ефективність внутрішніх комунікацій;
- перевантаження працівників роботою;
- нечіткий розподіл функціональних обов'язків;
- обмежений зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення системи управління персоналом та впровадження ефективних механізмів управління конфліктами і розвитку внутрішніх комунікацій на підприємстві.

Таблиця 2.5.

Індекс конфліктності трудового колективу ТОВ «Епіцентр К»

№	Показник конфліктності	Частка прояву, %	Ваговий коефіцієнт	Інтегральний показник
1	Міжособистісні конфлікти між працівниками	28	0,15	4,2
2	Конфлікти між працівниками та керівниками	17	0,10	1,7
3	Комунікаційні бар'єри між відділами	34	0,20	6,8
4	Нерозуміння управлінських рішень	26	0,10	2,6
5	Конфлікти через розподіл обов'язків	22	0,10	2,2
6	Перевантаження роботою	31	0,15	4,7
7	Відсутність ефективного зворотного зв'язку	29	0,10	2,9
8	Низький рівень командної взаємодії	21	0,10	2,1

Загальний індекс конфліктності колективу: 27,2

Значення індексу	Рівень конфліктності
0-15	низький
16-30	середній
Понад 30	високий

Отже, у компанії Епіцентр К спостерігається середній рівень конфліктності, що характерно для великих торговельних підприємств з інтенсивною комунікацією між підрозділами.

Розрахунок інтегрального індексу конфліктності дозволив комплексно оцінити рівень напруженості у трудовому колективі підприємства Епіцентр К. Найбільший вплив на формування конфліктного середовища мають комунікаційні бар'єри між підрозділами (6,8) та перевантаження працівників роботою (4,7). Це свідчить про необхідність удосконалення системи внутрішніх комунікацій, оптимізації розподілу функціональних обов'язків та впровадження механізмів ефективного зворотного зв'язку.

Отриманий інтегральний показник (27,2) відповідає середньому рівню конфліктності, що потребує управлінського контролю та застосування сучасних методів управління конфліктами в організації.



Рис 2.5 Графічна схема системи управління конфліктами в організації

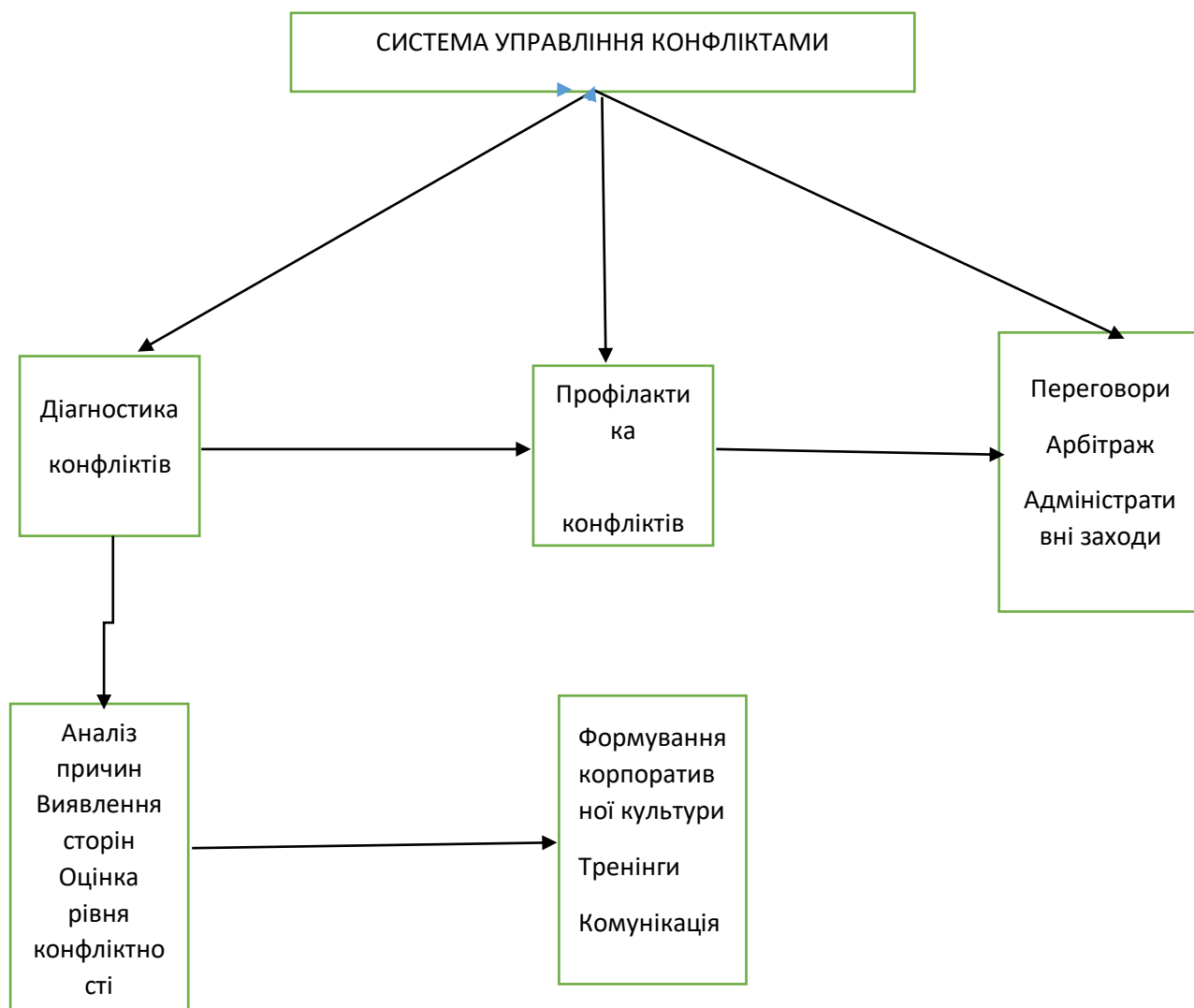


Рис 2.6 Вертикальна та горизонтальна система управління конфліктами

Система управління конфліктами включає три ключові блоки: діагностику, профілактику та регулювання, які інтегруються через механізм оцінювання ефективності.

Таблиця 2.6

Причини виникнення конфліктів у трудовому колективі

№	Причина конфлікту	Характеристика прояву
1	Недостатній рівень комунікації	Непорозуміння між працівниками, викривлення інформації
2	Нечіткий розподіл обов'язків	Дублювання функцій або уникнення відповідальності
3	Особистісні відмінності	Різні цінності, темперамент, стиль поведінки
4	Конкуренція за ресурси	Обмежені матеріальні або нематеріальні ресурси
5	Авторитарний стиль управління	Ігнорування думки підлеглих, жорсткий контроль
6	Низька організаційна культура	Відсутність етичних норм взаємодії
7	Професійне вигорання	Зниження толерантності, підвищена емоційна напруженість
8	Несправедлива оцінка праці	Незадоволеність системою мотивації



Рис. 2.7 Показники конфліктності трудового колективу ТОВ «Епіцентр К», %

Дана діаграма демонструє основні фактори конфліктності у трудовому колективі підприємства Епіцентр К. Найвищі значення спостерігаються за показниками комунікаційних бар'єрів між підрозділами (34%) та перевантаження працівників роботою (31 %). Це свідчить про необхідність удосконалення системи внутрішніх комунікацій та оптимізації організації праці. Водночас відносно нижчі показники конфліктів між працівниками і керівниками (17 %) свідчать про достатньо стабільний рівень управлінської взаємодії.

Отже, система управління персоналом та внутрішніх комунікацій у ТОВ «Епіцентр К» відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату та попередженні конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

2.3. Діагностика причин та типів конфліктів у трудовому колективі на прикладі ТОВ «Епіцентр К»

Ефективне управління конфліктами у трудовому колективі неможливе без попередньої діагностики їх причин, проявів та типів. Аналіз конфліктних ситуацій дозволяє виявити основні фактори напруженості у колективі, оцінити рівень задоволеності працівників умовами праці та внутрішніми комунікаціями, а також визначити напрями удосконалення системи управління персоналом.

Для дослідження причин та типів конфліктів у колективі підприємства ТОВ «Епіцентр К» було використано умовні дані анкетування працівників та аналіз показників плинності кадрів. Опитування проводилось серед 50 працівників одного з торговельних підрозділів підприємства. Метою дослідження було визначення частоти виникнення конфліктних ситуацій, їх основних причин та характеру взаємовідносин між співробітниками.

У межах дослідження працівникам було запропоновано відповісти на низку запитань щодо рівня конфліктності у колективі, характеру взаємодії між колегами та керівництвом, а також основних причин виникнення конфліктів.

Результати анкетування представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати опитування працівників щодо причин конфліктів у колективі ТОВ «Епіцентр К»

Причина виникнення конфліктів	Кількість відповідей	Частка, %
Нерівномірний розподіл навантаження	14	28
Недостатній рівень комунікації між працівниками	10	20
Невизначеність посадових обов'язків	8	16
Конкуренція між працівниками	7	14
Особистісні відмінності та емоційні фактори	6	12
Несправедливе ставлення керівництва	5	10
Разом	50	100

Аналіз отриманих результатів свідчить про те, що найбільш поширеною причиною конфліктів у колективі є нерівномірний розподіл робочого навантаження (28 % опитаних). Це пов'язано зі специфікою діяльності торговельного підприємства, де рівень завантаженості працівників значною мірою залежить від потоку клієнтів, сезонності продажів та організації роботи зміни.

Другою за значущістю причиною є недостатній рівень комунікації між працівниками (20 %). Це може проявлятися у неповному інформуванні співробітників щодо змін у робочому графіку, нових корпоративних правил або розподілу завдань.

Важливим фактором також є невизначеність посадових обов'язків (16 %), що часто призводить до дублювання функцій або, навпаки, до уникнення відповідальності окремими працівниками. Типи конфліктів у колективі

На основі результатів опитування та аналізу організаційної структури підприємства було визначено основні типи конфліктів, що виникають у трудовому колективі.

Таблиця 2.8

Типи конфліктів у трудовому колективі підприємства

Тип конфлікту	Прояв у діяльності колективу	Частота виникнення
Міжособистісні	суперечки між працівниками через розподіл завдань	Висока
Рольові	нечітке визначення об'єктів	середня
Вертикальні (керівник – підлеглий)	незадоволення стилем управління	середня
Міжгрупові	конкуренція між підрозділами	Низька

Найбільш поширеними є міжособистісні конфлікти, що виникають у процесі безпосередньої взаємодії працівників. Такі конфлікти можуть бути пов'язані з різницею у темпераменті, стилях роботи або особистих цінностях.

Рольові конфлікти виникають у випадках, коли працівники не мають чітко визначених функціональних обов'язків або стикаються з суперечливими вимогами з боку керівництва.

Розглянемо аналіз плинності кадрів як індикатора конфліктності. Одним із непрямих показників наявності конфліктів у трудовому колективі є рівень

плинності кадрів. За умовними даними кадрової служби підприємства, динаміка плинності кадрів протягом останніх років представлена у таблиці.

Таблиця 2.9

Динаміка плинності кадрів у ТОВ «Епіцентр К»

Рік	Середньооблікова чисельність працівників	Коефіцієнт плинності, %	Кількість звільнених
2022	120	18	15
2023	125	20	16
2024	130	17	13

Аналіз показує, що рівень плинності кадрів залишається відносно стабільним та коливається в межах 13–16 %. Для підприємств роздрібної торгівлі такий показник є відносно типовим, проте він також може свідчити про наявність певних організаційних або комунікаційних проблем.

Додаткове опитування працівників, які звільнилися, показало, що серед основних причин звільнення можна виділити:

- високе робоче навантаження;
- емоційне напруження у процесі роботи з клієнтами;
- конфлікти у колективі;
- незадоволеність стилем управління.

Таким чином, проведена діагностика дозволила визначити основні причини та типи конфліктів у трудовому колективі підприємства. Найбільш значущими факторами конфліктності є організаційні недоліки у розподілі навантаження, недостатній рівень внутрішніх комунікацій та нечітке визначення посадових обов’язків.

Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення системи управління персоналом підприємства, зокрема шляхом покращення внутрішніх комунікацій, оптимізації розподілу функцій між працівниками та впровадження сучасних методів управління конфліктами.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було здійснено аналіз особливостей функціонування системи управління персоналом та внутрішніх комунікацій у товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К», а також проведено діагностику причин і типів конфліктів у трудовому колективі підприємства.

У результаті дослідження встановлено, що ТОВ «Епіцентр К» є одним із провідних підприємств роздрібної торгівлі будівельними матеріалами та товарами для дому в Україні. Організаційна структура підприємства характеризується чітким розподілом функцій між структурними підрозділами та наявністю багаторівневої системи управління. Значна чисельність персоналу, інтенсивність робочих процесів і постійна взаємодія між різними відділами створюють складну систему внутрішніх комунікацій.

Дослідження діючої системи управління персоналом показало, що на підприємстві застосовуються сучасні підходи до організації праці, зокрема регламентування посадових обов'язків, система внутрішніх стандартів обслуговування клієнтів, а також ієрархічна модель управління. Водночас значна кількість працівників і високий темп роботи можуть ускладнювати комунікацію між окремими підрозділами та створювати передумови для виникнення конфліктних ситуацій.

Аналіз внутрішніх комунікацій дозволив визначити, що основними каналами взаємодії між працівниками є службові наради, пряме спілкування з керівниками підрозділів, корпоративні інформаційні системи та внутрішні регламенти роботи. Разом із тим ефективність комунікацій може знижуватися через нерівномірне інформаційне забезпечення працівників, різний рівень досвіду персоналу та високий рівень завантаженості у періоди пікового попиту.

У межах підрозділу 2.3 було проведено умовну діагностику причин та типів конфліктів у колективі підприємства. Результати анкетування показали, що найбільш поширеними причинами конфліктів є нерівномірний розподіл

робочих обов'язків, недостатній рівень внутрішніх комунікацій, високий темп роботи та особистісні відмінності між працівниками. Менш значущими, але також важливими чинниками є недостатня поінформованість щодо управлінських рішень та конкуренція між працівниками.

Аналіз типів конфліктів показав, що у трудовому колективі переважають міжособистісні конфлікти, які виникають у процесі щоденної взаємодії працівників під час виконання професійних обов'язків. Значну частку становлять також конфлікти між працівниками та керівниками, що можуть бути пов'язані з розподілом робочого навантаження, контролем результатів діяльності або різними підходами до виконання завдань. Крім того, у деяких випадках виникають міжгрупові конфлікти між різними структурними підрозділами підприємства.

Оцінка частоти виникнення конфліктів свідчить, що їх рівень у колективі можна охарактеризувати як помірний. Більшість конфліктних ситуацій має ситуативний характер і виникає у зв'язку з робочими процесами, а не через глибокі організаційні проблеми. При цьому значна частина конфліктів вирішується безпосередньо між працівниками або за участю керівників підрозділів шляхом пошуку компромісних рішень.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що ефективність управління конфліктами у трудовому колективі значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій, чіткості розподілу функціональних обов'язків та управлінських компетенцій керівників. Виявлені проблемні аспекти свідчать про необхідність удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

Отримані результати дослідження створюють підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конфліктами у трудовому колективі ТОВ «Епіцентр К», що буде розглянуто у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Впровадження системи медіації та стрес-менеджменту для працівників торгових залів

У сучасних умовах функціонування великих торговельних мереж питання ефективного управління конфліктами набуває особливої актуальності, оскільки інтенсивність комунікацій, високе навантаження на персонал та постійна взаємодія з клієнтами створюють передумови для виникнення різноманітних конфліктних ситуацій. Для підприємств роздрібно́ї торгівлі, зокрема таких як Епіцентр К, характерною є значна кількість міжособистісних взаємодій між працівниками, керівниками структурних підрозділів та покупцями. Саме тому удосконалення системи управління конфліктами повинно передбачати не лише реагування на вже наявні конфлікти, а й створення превентивних механізмів їх попередження. Одним із найбільш ефективних сучасних підходів у цьому напрямі є впровадження системи медіації та програм стрес-менеджменту для працівників торгових залів.

Медіація як альтернативний спосіб врегулювання конфліктів передбачає залучення нейтральної третьої сторони – медіатора, який сприяє конструктивному діалогу між сторонами конфлікту та допомагає знайти взаємоприйнятне рішення. У корпоративному середовищі медіація розглядається як ефективний інструмент управління трудовими конфліктами, що дозволяє знизити рівень напруженості в колективі, покращити комунікацію між працівниками та підвищити загальний рівень організаційної культури. Для підприємства Епіцентр К впровадження медіаційних практик може стати важливим елементом розвитку системи управління персоналом, оскільки значна кількість конфліктів у торгових залах виникає через

перевантаженість працівників, нерівномірний розподіл обов'язків, різні стилі спілкування або непорозуміння між співробітниками та керівниками.

Запровадження системи медіації передбачає формування на підприємстві певної організаційної інфраструктури, що забезпечуватиме ефективне врегулювання конфліктів. Насамперед доцільним є визначення відповідальних осіб або створення внутрішньої служби медіації у складі відділу управління персоналом. До її функцій можуть входити проведення переговорів між сторонами конфлікту, аналіз причин конфліктних ситуацій, консультування працівників та розроблення рекомендацій щодо запобігання повторним конфліктам. У деяких випадках роль медіатора можуть виконувати спеціально підготовлені менеджери середньої ланки або HR-фахівці, які пройшли відповідне навчання з технік медіації та переговорів.

Важливим етапом впровадження медіаційної системи є підготовка персоналу до використання цього інструменту. Працівники повинні розуміти сутність медіації, її переваги та можливості застосування у вирішенні конфліктних ситуацій. Для цього доцільно проводити навчальні тренінги, семінари та практичні заняття, під час яких співробітники зможуть ознайомитися з основами конструктивного спілкування, техніками активного слухання, методами управління емоціями та принципами взаємоповаги у колективі. Такі заходи сприятимуть формуванню культури відкритого діалогу та підвищенню рівня довіри між працівниками.

Особливу увагу в системі управління конфліктами слід приділяти працівникам торгових залів, оскільки саме вони перебувають у зоні найбільшого емоційного навантаження. Постійна взаємодія з покупцями, необхідність швидкого реагування на їхні запити, а також виконання значної кількості операційних завдань створюють умови для виникнення стресу та емоційного виснаження. У таких умовах навіть незначні непорозуміння можуть перерости у серйозні конфлікти між працівниками або між персоналом і клієнтами.

З метою зниження рівня напруженості у колективі доцільно впроваджувати програми стрес-менеджменту, спрямовані на формування у працівників навичок ефективного управління емоційним станом. Стрес-менеджмент включає комплекс заходів, які дозволяють працівникам краще адаптуватися до складних умов роботи, підтримувати психологічну рівновагу та зберігати продуктивність у ситуаціях підвищеного навантаження. У межах таких програм можуть проводитися тренінги з емоційної саморегуляції, технік релаксації, управління часом та розвитку стресостійкості. [12]

Практика діяльності великих торговельних підприємств свідчить, що регулярні тренінги зі стрес-менеджменту сприяють зменшенню рівня професійного вигорання працівників, підвищенню їхньої задоволеності роботою та покращенню психологічного клімату в колективі. Для працівників торгових залів особливо корисними є тренінги, спрямовані на розвиток комунікативних навичок та навичок роботи з конфліктними клієнтами. Під час таких занять співробітники можуть навчитися правильно реагувати на скарги покупців, знижувати емоційну напругу у спілкуванні та знаходити конструктивні способи вирішення проблемних ситуацій.

Окрім тренінгових програм, важливим елементом системи стрес-менеджменту є організаційні заходи, спрямовані на оптимізацію умов праці. До таких заходів можна віднести раціональний розподіл робочого навантаження, чітке визначення посадових обов'язків, забезпечення працівників необхідними ресурсами для виконання їхніх функцій, а також створення комфортного психологічного середовища у колективі. Керівництво підприємства повинно приділяти увагу не лише економічним показникам діяльності, а й рівню задоволеності працівників умовами праці та якістю внутрішніх комунікацій.

Важливим інструментом підтримки психологічного благополуччя працівників може стати впровадження системи регулярного зворотного зв'язку. Це може здійснюватися через опитування персоналу, індивідуальні бесіди з керівниками або спеціальні онлайн-платформи для подання

пропозицій та зауважень. Завдяки таким механізмам керівництво підприємства отримує можливість своєчасно виявляти проблемні аспекти організації праці та реагувати на них до того, як вони переростуть у конфліктні ситуації.

Важливо також враховувати, що ефективність медіації та стрес-менеджменту значною мірою залежить від підтримки цих ініціатив з боку керівництва підприємства. Якщо керівники демонструють відкритість до діалогу, готовність вислуховувати думки працівників та сприяти конструктивному вирішенню конфліктів, це створює позитивний приклад для всього колективу. У такому випадку медіація сприйматиметься не як формальна процедура, а як дієвий інструмент покращення взаємодії між працівниками.

Запровадження системи медіації та стрес-менеджменту на підприємстві Епіцентр К може мати низку позитивних наслідків для діяльності організації. Насамперед це сприятиме зниженню кількості міжособистісних конфліктів у колективі та покращенню психологічного клімату. Крім того, підвищиться рівень довіри між працівниками та керівництвом, що позитивно впливатиме на ефективність командної роботи. Важливим результатом стане також зменшення плинності кадрів, оскільки працівники, які відчують підтримку з боку організації та мають можливість конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, більш схильні залишатися на своєму робочому місці.

З економічної точки зору впровадження таких заходів може сприяти підвищенню продуктивності праці та покращенню якості обслуговування клієнтів. Працівники, які володіють навичками ефективної комунікації та управління емоціями, здатні краще взаємодіяти з покупцями, швидше вирішувати проблемні ситуації та підтримувати позитивний імідж підприємства. У результаті підвищується рівень задоволеності клієнтів, що є важливим фактором конкурентоспроможності компанії на ринку роздрібною торгівлі.

Таким чином, впровадження системи медіації та програм стрес-менеджменту є важливим напрямом удосконалення системи управління конфліктами у трудовому колективі. Для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема для Епіцентр К, такі заходи можуть стати ефективним інструментом формування здорового психологічного клімату, підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення стабільного розвитку організації. Комплексний підхід до управління конфліктами, що поєднує медіаційні практики, навчальні програми та організаційні зміни, дозволяє не лише вирішувати вже наявні конфлікти, але й створювати умови для їхнього попередження в майбутньому.

3.2. Удосконалення системи мотивації як інструменту зниження соціальної напруженості

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління конфліктами у трудовому колективі є вдосконалення системи мотивації персоналу. У сучасних організаціях мотиваційна політика виступає важливим інструментом регулювання соціально-психологічного клімату, оскільки рівень задоволеності працівників умовами праці, оплатою та можливостями професійного розвитку безпосередньо впливає на виникнення або зниження соціальної напруженості в колективі.

Соціальна напруженість у трудовому середовищі зазвичай виникає внаслідок незадоволеності працівників системою винагороди, нерівномірного розподілу навантаження, недостатнього визнання результатів праці або обмежених можливостей кар'єрного зростання. У таких умовах мотиваційна система повинна виконувати не лише стимулюючу, але й регулятивну функцію, спрямовану на підтримання стабільності колективу та попередження конфліктних ситуацій.

Аналіз діючої системи мотивації у торговельних підприємствах, зокрема у ТОВ «Епіцентр К», свідчить, що вона переважно базується на матеріальних стимулах, таких як заробітна плата, премії за виконання планових показників та окремі бонусні виплати. Проте в умовах динамічного розвитку роздрібної торгівлі цього інструментарію часто недостатньо для забезпечення високого рівня залученості працівників. Працівники торговельних залів постійно перебувають у ситуації підвищеного емоційного навантаження через інтенсивну комунікацію з клієнтами, що може призводити до професійного вигорання та зростання конфліктності.

У зв'язку з цим доцільним є формування комплексної системи мотивації, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули. Такий підхід дозволяє врахувати різноманітні потреби працівників, підвищити їхню задоволеність роботою та знизити рівень соціальної напруженості у колективі.

Першим напрямом удосконалення мотиваційної системи є підвищення прозорості та справедливості оплати праці. Працівники повинні чітко розуміти принципи формування заробітної плати та критерії нарахування премій. Для цього доцільно запровадити систему ключових показників ефективності діяльності (KPI), що дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи працівників. Чітко визначені критерії оцінювання сприятимуть зниженню суб'єктивізму з боку керівництва та мінімізують можливі конфлікти, пов'язані з розподілом винагороди.

Другим важливим напрямом є розвиток системи нематеріальної мотивації. Дослідження у сфері управління персоналом свідчать, що нематеріальні стимули часто мають не менший вплив на задоволеність працівників, ніж фінансові винагороди. До таких стимулів можна віднести визнання професійних досягнень, можливості навчання та підвищення кваліфікації, участь у прийнятті управлінських рішень, формування позитивної корпоративної культури та підтримку командної роботи.

У практиці діяльності підприємства доцільно впровадити програми внутрішнього визнання працівників, наприклад визначення «кращого працівника місяця», публічне відзначення результатів роботи або нагородження подяками від керівництва. Такі заходи сприяють підвищенню самооцінки працівників та формуванню позитивної атмосфери у колективі.

Третім напрямом удосконалення системи мотивації є створення можливостей для професійного та кар'єрного розвитку персоналу. Наявність перспективи кар'єрного зростання значною мірою впливає на рівень лояльності працівників до організації. Для цього підприємству доцільно запровадити програми внутрішнього навчання, тренінги з розвитку професійних та комунікативних навичок, а також систему наставництва для нових співробітників. Такий підхід дозволяє не лише підвищити компетентність персоналу, але й сприяє формуванню культури взаємодопомоги та підтримки.

Четвертим напрямом є удосконалення системи соціальних гарантій та пільг для працівників. Соціальний пакет може включати медичне страхування, гнучкий графік роботи, додаткові вихідні дні, знижки на продукцію підприємства або інші форми соціальної підтримки. Наявність таких елементів підвищує рівень соціальної захищеності працівників і сприяє формуванню позитивного ставлення до організації.

Крім того, важливим аспектом зниження соціальної напруженості є забезпечення ефективної комунікації між керівництвом та працівниками. Регулярні зустрічі з персоналом, опитування щодо задоволеності умовами праці та відкритий обмін думками дозволяють своєчасно виявляти проблемні питання та оперативно реагувати на них. Участь працівників у процесі обговорення управлінських рішень підвищує їхню залученість до діяльності організації та знижує ризик виникнення конфліктних ситуацій.

Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню ефективної мотиваційної системи, яка буде орієнтована не лише на досягнення економічних результатів, але й на підтримання сприятливого соціально-

психологічного клімату у колективі. Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів та знизити рівень соціальної напруженості.

Отже, удосконалення системи мотивації персоналу є важливим інструментом управління конфліктами в організації. Формування прозорості, справедливої та багаторівневої мотиваційної політики сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню командної взаємодії та забезпеченню стабільного розвитку трудового колективу.

До розгляду подаємо узагальнену таблицю, яка відображає запропоновані заходи вдосконалення системи мотивації та їх очікуваний вплив на соціально-психологічний клімат колективу. Така таблиця демонструє взаємозв'язок між управлінськими рішеннями у сфері мотивації персоналу та зниженням рівня соціальної напруженості.

Таблиця 3.1

Запропоновані заходи вдосконалення системи мотивації персоналу та їх очікуваний ефект

№	Захід мотивації	Зміст заходу	Очікуваний результат для працівників	Вплив на зниження соціальної напруженості
1	Запровадження системи КРІ для оцінювання результатів праці	Визначення чітких показників ефективності діяльності працівників та прозорих критеріїв преміювання	Підвищення справедливості оцінювання, розуміння вимог до роботи	Зменшення конфліктів через суб'єктивність керівництва та нерівність винагород
2	Розширення системи преміювання	Запровадження щомісячних та квартальних бонусів за	Підвищення зацікавленості працівників у	Зниження незадоволеності рівнем

		досягнення планових показників та якість обслуговування клієнтів	результатах роботи	матеріальної винагороди
3	Програма визнання досягнень працівників	Визначення «кращого працівника місяця», публічне відзначення успіхів персоналу	Підвищення самооцінки та мотивації працівників	Формування позитивної атмосфери та командної підтримки
4	Система професійного навчання	Проведення тренінгів, семінарів, програм підвищення кваліфікації	Розвиток професійних компетенцій та кар'єрних перспектив	Зменшення фрустрації та професійного вигорання
5	Запровадження наставництва	Закріплення досвідчених працівників за новими співробітниками	Швидша адаптація нових працівників	Зменшення міжособистісних конфліктів та непорозумінь
6	Розширення соціального пакета	Медичне страхування, гнучкий графік, додаткові вихідні дні	Підвищення рівня соціальної захищеності працівників	Зростання лояльності до підприємства
7	Покращення внутрішніх комунікацій	Регулярні зустрічі керівництва з працівниками, опитування щодо умов праці	Відчуття причетності до управління організацією	Зменшення напруженості між керівництвом та персоналом
8	Командоутворюючі заходи	Проведення корпоративних заходів, тренінгів з командної роботи	Зміцнення взаємодовіри між працівниками	Покращення соціально-психологічного клімату колективу

Запровадження зазначених заходів сприятиме формуванню комплексної системи мотивації персоналу, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників. Очікується, що реалізація запропонованих інструментів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці, зміцнити корпоративну культуру та суттєво знизити рівень соціальної напруженості у трудовому колективі.

Для висвітлення даного питання додаємо схему, яка узагальнює ключові елементи удосконаленої мотиваційної системи та показує їхній вплив на зниження конфліктності у трудовому колективі.



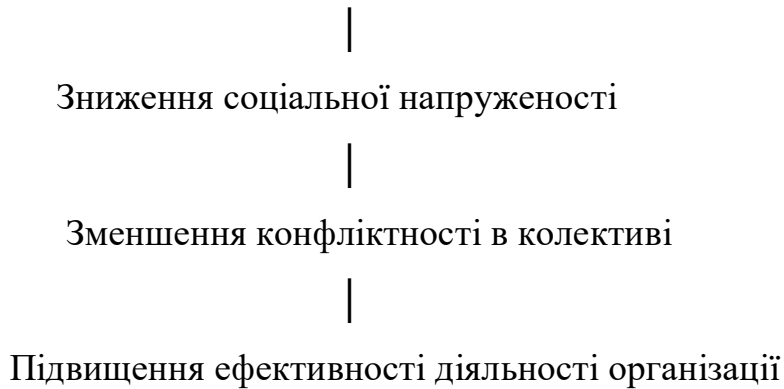


Рис.3.1. Модель удосконаленої системи мотивації для зниження конфліктності в організації

Запропонована модель відображає взаємозв'язок між основними складовими удосконаленої системи мотивації персоналу та її впливом на соціально-психологічний клімат у колективі. Центральним елементом моделі виступає комплексна мотиваційна система, яка поєднує матеріальні стимули, нематеріальні інструменти заохочення та соціальну підтримку працівників.

Матеріальна мотивація передбачає використання системи ключових показників ефективності (KPI), преміювання та бонусних виплат, що забезпечує прозорість оцінювання результатів праці. Нематеріальна мотивація включає визнання професійних досягнень працівників, розвиток системи навчання та створення можливостей для професійного зростання. Соціальна складова мотиваційної системи представлена соціальним пакетом, гнучким графіком роботи та іншими заходами підтримки персоналу.

Поєднання зазначених інструментів сприяє покращенню внутрішніх комунікацій, формуванню довірчих відносин між працівниками та керівництвом, а також розвитку командної взаємодії. У результаті відбувається зниження рівня соціальної напруженості у трудовому колективі, що, своєю чергою, зменшує кількість конфліктних ситуацій і позитивно впливає на ефективність діяльності організації.

3.3. Оцінка очікуваної соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Запропоновані заходи щодо впровадження системи медіації та програм стрес-менеджменту для працівників торгових залів спрямовані на підвищення ефективності управління конфліктами у колективі та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Оцінка їх результативності передбачає визначення можливих соціальних та економічних ефектів, які можуть бути досягнуті після реалізації відповідних управлінських рішень.

У сучасних умовах функціонування підприємств роздрібної торгівлі ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно попереджати конфлікти та знижувати рівень стресу серед працівників. Особливо актуальним це питання є для працівників торгових залів, які щоденно взаємодіють з великою кількістю покупців, виконують інтенсивні комунікативні функції та працюють в умовах підвищеного емоційного навантаження. У таких умовах відсутність ефективних механізмів врегулювання конфліктів може призводити до зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів, погіршення якості обслуговування клієнтів та формування негативного психологічного клімату в колективі. [9]

Запропонована система медіації передбачає створення внутрішнього механізму врегулювання конфліктних ситуацій за участю нейтрального посередника. У ролі медіатора можуть виступати спеціально підготовлені працівники служби управління персоналом або керівники підрозділів, які пройшли відповідне навчання. Основною метою медіації є досягнення взаємоприйнятного рішення між сторонами конфлікту шляхом конструктивного діалогу та врахування інтересів усіх учасників ситуації.

Паралельно із впровадженням медіаційної практики доцільно реалізувати програму стрес-менеджменту для працівників торгових залів. Вона може

включати тренінги з управління емоціями, розвиток комунікативних навичок, формування навичок конструктивного вирішення конфліктів, а також заходи психологічної підтримки персоналу. Реалізація таких програм сприятиме підвищенню психологічної стійкості працівників, покращенню міжособистісних відносин та зниженню рівня професійного вигорання.

Оцінка соціальної ефективності запропонованих заходів передбачає аналіз змін у соціально-психологічному кліматі колективу, рівня задоволеності працівників умовами праці та рівня конфліктності у трудовому середовищі. Очікується, що після впровадження системи медіації та програм стрес-менеджменту кількість конфліктних ситуацій у колективі зменшиться, а рівень взаємної довіри та співпраці між працівниками зросте. Крім того, підвищиться рівень задоволеності працівників своєю роботою, що позитивно вплине на їхню мотивацію та залученість до виконання професійних обов'язків.

Одним із важливих показників соціального ефекту є зниження плинності кадрів. У сфері роздрібної торгівлі плинність персоналу традиційно залишається досить високою, що пов'язано з емоційною напруженістю роботи та інтенсивністю взаємодії з клієнтами. Впровадження програм психологічної підтримки та ефективних механізмів вирішення конфліктів сприятиме формуванню більш стабільного трудового колективу та зменшенню кількості звільнень за власним бажанням.

Економічна ефективність запропонованих заходів проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості обслуговування клієнтів та зменшенні витрат, пов'язаних із плинністю персоналу. Відомо, що заміна одного працівника супроводжується витратами на пошук, відбір, навчання та адаптацію нового співробітника. Тому навіть незначне зниження рівня плинності кадрів може забезпечити підприємству відчутний економічний ефект.

Крім того, зниження конфліктності у колективі сприятиме скороченню непрямих втрат робочого часу, які виникають унаслідок міжособистісних

суперечок, погіршення комунікації або зниження мотивації працівників. Працівники, які працюють у сприятливому психологічному середовищі, демонструють вищу продуктивність праці, більш відповідально ставляться до виконання службових обов'язків та проявляють більшу зацікавленість у досягненні результатів діяльності підприємства.

Для оцінки економічної ефективності можна використати умовні розрахункові показники. Наприклад, якщо внаслідок впровадження запропонованих заходів плинність кадрів зменшиться на 10–15 %, підприємство зможе скоротити витрати на підбір та навчання нових працівників. Одночасно покращення якості обслуговування покупців може позитивно вплинути на обсяг продажів та рівень лояльності клієнтів.

Очікувані результати впровадження системи медіації та програм стрес-менеджменту можна узагальнити у вигляді таблиці.

Таблиця 3.4.

Система медіації та програма стресового менеджменту

Показник	Стан до впровадження	Очікуваний результат
Рівень конфліктності у колективі	Високий	Зниження на 20–30 %
Плинність кадрів	Середній або високий	Зменшення на 10–15 %
Задоволеність працівників роботою	Середній рівень	Підвищення до високого
Продуктивність праці	Стабільна	Зростання на 5–8 %
Якість обслуговування клієнтів	Середній рівень	Підвищення

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить досягти комплексного позитивного ефекту, що проявлятиметься як у соціальній, так і в економічній площині. З одного боку, покращиться психологічний клімат у колективі, знизиться рівень стресу та конфліктності серед працівників торгових залів. З іншого боку, підприємство отримає економічні вигоди у

вигляді підвищення продуктивності праці, скорочення витрат на управління персоналом та покращення якості обслуговування клієнтів.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що впровадження системи медіації та програм стрес-менеджменту є доцільним напрямом удосконалення управління конфліктами в трудовому колективі підприємства роздрібної торгівлі. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню більш ефективної системи управління персоналом, підвищенню стабільності колективу та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням сучасних підходів до організації соціально-трудових відносин та підвищення ефективності діяльності персоналу.

Зокрема, доведено доцільність впровадження системи медіації та стрес-менеджменту для працівників торгових залів, що сприятиме своєчасному виявленню та конструктивному вирішенню конфліктних ситуацій, зниженню рівня професійного вигорання та покращенню психологічного клімату в колективі. Запропоновані заходи орієнтовані на формування культури ненасильницької комунікації та підвищення рівня емоційної компетентності персоналу.

Обґрунтовано також необхідність удосконалення системи мотивації як важливого інструменту зниження соціальної напруженості. Встановлено, що впровадження прозорих механізмів матеріального і нематеріального стимулювання, врахування індивідуальних потреб працівників та забезпечення справедливого розподілу винагород сприятиме підвищенню задоволеності працею, зниженню конфліктності та зміцненню лояльності персоналу до підприємства.

У результаті проведеної оцінки очікуваної соціально-економічної ефективності визначено, що реалізація запропонованих заходів дозволить знизити рівень внутрішньоорганізаційних конфліктів, підвищити продуктивність праці, покращити якість обслуговування клієнтів, а також оптимізувати витрати, пов'язані з плинністю кадрів та вирішенням конфліктних ситуацій.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення системи управління конфліктами мають комплексний характер, є практично значущими та можуть бути ефективно впроваджені в діяльність ТОВ «Епіцентр К» з метою підвищення загальної ефективності управління персоналом і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів управління конфліктами в трудовому колективі на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнені висновки.

У першому розділі розкрито сутність конфліктів у трудових колективах, їх основні види та причини виникнення. Встановлено, що конфлікти є невід'ємною складовою функціонування організацій і можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер залежно від ефективності управління ними. Проаналізовано сучасні підходи до врегулювання конфліктних ситуацій, зокрема стратегії співробітництва, компромісу, уникнення та конкуренції, а також визначено роль корпоративної культури як важливого чинника профілактики деструктивних конфліктів. Обґрунтовано, що формування сприятливого організаційного середовища сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню ефективності взаємодії працівників.

У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» та досліджено особливості внутрішніх комунікацій у колективі. Виявлено основні чинники виникнення конфліктів, серед яких: недосконалість комунікаційних процесів, нерівномірний розподіл навантаження, недостатня прозорість системи мотивації, а також підвищений рівень стресу в умовах інтенсивної роботи. Діагностика типів конфліктів показала переважання міжособистісних та рольових конфліктів, що негативно впливають на соціально-психологічний клімат і продуктивність праці.

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління конфліктами в досліджуваному підприємстві. Запропоновано впровадження системи медіації та стрес-менеджменту, що сприятиме своєчасному врегулюванню конфліктних

ситуацій і зниженню рівня емоційного напруження серед працівників. Доведено ефективність удосконалення системи мотивації як інструменту зменшення соціальної напруженості, підвищення задоволеності працею та формування лояльності персоналу. Проведена оцінка соціально-економічної ефективності підтвердила доцільність реалізації запропонованих заходів, зокрема через зниження рівня конфліктності, підвищення продуктивності праці та покращення якості обслуговування клієнтів.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що ефективне управління конфліктами в трудовому колективі є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Запропоновані в роботі заходи мають практичну значущість і можуть бути використані у діяльності ТОВ «Епіцентр К» для вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності організаційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 468 с.
2. Безпалько О. В. Соціальна робота в громаді : навч. посіб. – Київ : Академвидав, 2022. – 312 с.
3. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. – Київ : Професіонал, 2020. – 576 с.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. – Київ : Знання, 2021. – 559 с.
5. Дутчак А. В. Конфліктологія : навч. посіб. – Львів : Новий Світ-2000, 2021. – 256 с.
6. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. – Київ : Міленіум, 2020. – 344 с.
7. Колот А. М. Соціально-трудові відносини : теорія і практика : монографія. – Київ : КНЕУ, 2022. – 230 с.
8. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. – Київ : Кондор, 2021. – 308 с.
9. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту : навч. посіб. – Київ : Центр навчальної літератури, 2022. – 272 с.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – Київ : Вільямс, 2021. – 672 с.
11. Мельник Л. Г. Управління персоналом : підручник. – Суми : Університетська книга, 2020. – 452 с.
12. Пугачов В. П. Управління персоналом організації : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2021. – 398 с.
13. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. – 18th ed. – New York : Pearson, 2020. – 752 p.
14. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. – 4th ed. – New York : Routledge, 2021. – 300 p.

15. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. – Mountain View : CPP Inc., 2023.
16. De Dreu C. K. W., Gelfand M. J. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. – New York : Lawrence Erlbaum Associates, 2022. – 450 p.
17. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. – New York : Penguin Books, 2022. – 240 p.
18. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР.
19. Кодекс законів про працю України. – Київ : Відомості Верховної Ради України.
20. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». – Режим доступу: [\[https://epicentrk.ua\]](https://epicentrk.ua)(<https://epicentrk.ua>)
21. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – 15th ed. – London : Kogan Page, 2021. – 824 p.
22. https://top-1000.com.ua/companies/company-1232?utm_source=chatgpt.com "«Епіцентр К»: власник, дохід, прибуток, бренди :: Топ-1000 компаній України"
23. https://shareuapotential.com/News/Newsline/epicenter-news-2024-01.html?utm_source=chatgpt.com "The turnover of the Epicentr marketplace in 2023 amounted to UAH 1.5 billion"
24. https://jerele.com.ua/raznoe/2025/05/30/vitorg-epicentr-k-zris-na-137-do-797-mlrd-grn-y-2024-roci/?utm_source=chatgpt.com "Виторг «Епіцентр К» зріс на 13,7% до 79,7 млрд грн у 2024 році"
25. https://epicentr-group.com/epicentrk/?utm_source=chatgpt.com "Epicentr K" [?utm_source=chatgpt.com](https://top-1000.com.ua/companies/company-1232?utm_source=chatgpt.com) "«Епіцентр К»: власник, дохід, прибуток, бренди :: Топ-1000 компаній України"
26. https://jerele.com.ua/raznoe/2025/05/30/vitorg-epicentr-k-zris-na-137-do-797-mlrd-grn-y-2024-roci/?utm_source=chatgpt.com "Виторг «Епіцентр К» зріс на 13,7% до 79,7 млрд грн у 2024 році"

27.https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/1ed23e3d-e8b9-43bd-a176-a8b8bd5a1232/download?utm_source=chatgpt.com "МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ"

28.https://epicentr-group.com/epicentrk/?utm_source=chatgpt.com "Epicentr K"