

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ІНСТИТУТ**

ПОЛЯНСЬКИЙ Вадим Валерійович

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Управління конфліктами в організації
(на прикладі «Mashzavod»)**

подається на здобуття
освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр»
Спеціальність «Менеджмент»

До захисту допущено:
Директор Херсонського інституту
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
_____ Петричук С.І., д.е.н.
«__» _____ 2026р.

Науковий керівник,
«_____» _____ 2026 року

Виконано студентом групи
ТУ чн 8-24 М1М(2,0зс)

Чернівці-2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність, поняття та причини виникнення конфліктів в організації.....	7
1.2. Класифікація організаційних конфліктів та особливості їх розвитку ...	15
1.3. Методи та підходи до управління конфліктами в системі менеджменту організації	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «MASHZAVOD»	33
2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури ТОВ «Mashzavod»	33
2.2. Дослідження причин і особливостей виникнення конфліктів у ТОВ «Mashzavod»	40
2.3. Оцінка ефективності управління конфліктами на підприємстві.....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «MASHZAVOD»	57
3.1. Розробка заходів щодо попередження та мінімізації конфліктів у колективі	57
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи розвитку системи управління конфліктами	65
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТОК А	83
ДОДАТОК Б.....	85
ДОДАТОК В	87

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить не лише від матеріальних, фінансових чи технологічних ресурсів, а й від якості управління персоналом та соціально-психологічного клімату в колективі. Одним із ключових чинників, що впливають на результативність діяльності організації, є рівень конфліктності всередині трудового колективу та здатність керівництва своєчасно й ефективно управляти конфліктними ситуаціями. Конфлікти є невід’ємною складовою функціонування будь-якої організації, оскільки у процесі спільної діяльності працівників виникають суперечності щодо інтересів, цілей, розподілу ресурсів, посадових повноважень та способів виконання завдань.

У сучасному менеджменті конфлікт розглядається не лише як негативне явище, що дестабілізує роботу підприємства, а і як потенційний інструмент розвитку організації. За умови правильного управління конфліктами керівництво може використовувати їх для вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення ефективності комунікації, виявлення проблем у системі управління та формування більш згуртованого колективу. Водночас ігнорування конфліктних ситуацій або неправильне реагування на них може призвести до зниження продуктивності праці, погіршення морально-психологічного клімату, збільшення плинності кадрів, втрати мотивації працівників та погіршення загальних результатів діяльності підприємства.

Особливої актуальності проблема управління конфліктами набуває в умовах сучасної економічної нестабільності, високої конкуренції, постійних організаційних змін, цифровізації бізнес-процесів та зростання психологічного навантаження на персонал. Підприємства змушені швидко адаптуватися до нових умов функціонування, що нерідко супроводжується

виникненням внутрішніх суперечностей між працівниками та керівництвом. У таких умовах ефективне управління конфліктами стає одним із важливих елементів системи менеджменту організації та фактором забезпечення її конкурентоспроможності.

Для промислових підприємств питання управління конфліктами є особливо важливим, оскільки їх діяльність характеризується складною організаційною структурою, значною кількістю працівників, високим рівнем відповідальності та необхідністю чіткої координації виробничих процесів. Будь-які порушення взаємодії між структурними підрозділами або працівниками можуть негативно впливати на ефективність виробництва, якість продукції та фінансові результати підприємства.

У межах даної магістерської роботи досліджується система управління конфліктами на прикладі ТОВ «Mashzavod». Підприємство функціонує в умовах динамічного ринкового середовища, що потребує постійного вдосконалення управлінських процесів та підвищення ефективності взаємодії між працівниками. Аналіз причин виникнення конфліктів, особливостей їх прояву та існуючих механізмів врегулювання дозволить визначити основні проблеми у сфері управління персоналом та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління конфліктами.

Актуальність теми магістерської роботи полягає у необхідності вдосконалення механізмів управління конфліктами в організації з метою забезпечення стабільної роботи підприємства, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення продуктивності праці та ефективності управлінської діяльності. У сучасних умовах саме здатність керівництва своєчасно виявляти, попереджати та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації є важливою передумовою успішного функціонування та розвитку підприємства.

Проблематика управління конфліктами є актуальною не лише з теоретичної, а й з практичної точки зору, оскільки ефективна система врегулювання конфліктів сприяє зміцненню корпоративної культури, покращенню комунікацій між працівниками, підвищенню рівня мотивації персоналу та формуванню позитивного іміджу організації. Саме тому дослідження особливостей управління конфліктами в діяльності ТОВ «Mashzavod» є важливим та своєчасним напрямом наукового дослідження у сфері менеджменту.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конфліктами в організації, аналіз системи управління конфліктними ситуаціями в ТОВ «Mashzavod» та розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів попередження і врегулювання конфліктів на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- дослідити сутність та економічний зміст конфліктів в організації;
- визначити основні причини виникнення конфліктів у трудовому колективі;
- розглянути класифікацію організаційних конфліктів та особливості їх розвитку;
- проаналізувати сучасні методи та підходи до управління конфліктами;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Mashzavod»;
- провести аналіз причин виникнення конфліктів на підприємстві;
- оцінити ефективність існуючої системи управління конфліктами в організації;
- визначити основні проблеми у сфері врегулювання конфліктних ситуацій;

-розробити практичні заходи щодо вдосконалення управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod»;

-оцінити ефективність запропонованих рекомендацій та перспективи їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod».

Методологія дослідження. У процесі написання магістерської роботи були використані такі методи дослідження: метод теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, системний підхід, порівняльний аналіз, метод класифікації, статистичний метод, графічний метод, економічний аналіз, метод спостереження, анкетування, а також методи логічного узагальнення та прогнозування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та заходів у практичній діяльності ТОВ «Mashzavod» з метою підвищення ефективності управління конфліктами, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, удосконалення внутрішніх комунікацій та підвищення продуктивності праці персоналу. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства для розробки сучасної системи попередження та врегулювання конфліктних ситуацій, а також у подальших наукових дослідженнях у сфері менеджменту та управління персоналом.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 54 найменування та додатків. Загальний обсяг роботи 98сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, поняття та причини виникнення конфліктів в організації

У сучасних умовах функціонування підприємств важливого значення набуває ефективне управління персоналом та забезпечення стабільного соціально-психологічного клімату в колективі. Одним із найбільш поширених явищ у діяльності будь-якої організації є конфлікти, які виникають у процесі взаємодії працівників, керівників та структурних підрозділів. Конфлікти можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на функціонування підприємства, тому проблема їх своєчасного виявлення та ефективного управління є надзвичайно актуальною для сучасного менеджменту.

Під час конфліктів змінюється система відносин і цінностей, сприймання реальності, відбувається різкий викид негативних емоцій. Його учасники виявляють підвищену підозріливість, нервозність, вдаються до невластивих собі дій. Зволікання з розв'язанням конфлікту, некваліфіковані дії керівництва щодо нейтралізації його можуть спричинити неврози, хворобливі стани, розлад стосунків між людьми.

Для управління конфліктною ситуацією керівник повинен знати психологічний механізм, джерела і причини виникнення, динаміку розвитку конфліктів, передбачати його розгортання і поведінку учасників, вміло обирати стратегію і тактику своєї поведінки.

Спроба уникнути конфлікту може спричинити зниження ефективності праці, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, а часом і деструктивні зміни, якщо сутністю його є боротьба прогресивного з різними пережитками, несправедливими діями. Свідома спрямованість на розв'язання суперечностей конфліктним шляхом не обходиться без відчутних

психологічних втрат — образ, переживань людей, негативних соціальних установок, відображається на ділових відносинах, паралізує роботу організації. Проте нерідко саме конфлікти допомагають розв'язати нагальні проблеми, зумовлюють зростання самосвідомості його учасників, об'єднують однодумців, спрацьовують як запобіжний клапан для безпечного і навіть конструктивного виходу емоцій. Тому ставитися до них необхідно як до закономірних явищ об'єктивної дійсності, якими слід управляти, враховуючи як соціальну природу конфліктів, так і їх психологічні наслідки.

Конфлікти в організації виникають у зв'язку з конкретними аспектами діяльності, взаємин людей в умовах суперечностей. У конфліктній ситуації завжди одна зі сторін сподівається, вимагає зміни поведінки, думок іншої. Учасників конфлікту називають опонентами (лат. *opponens* — той, що заперечує), суперниками, противниками. Як правило, ними є окремі особи, які обстоюють інтереси групи, організації. Опоненти мають різну “вагу”, “силу”, тобто належать до різних рангів у конфлікті, що визначає їх шанси на перемогу. Опонентом першого рангу є особа, яка діє від свого імені і має на меті досягнення в конфлікті особистих цілей. Опонент другого рангу — особа чи група, яка дбає в конфлікті про групову мету. Опонентом третього рангу вважають структуру із взаємопов'язаних груп, а також особу, для якої важлива в конфлікті спільна мета.

Будь-який конфлікт починається з конфліктної ситуації, до складу якої входять учасники конфлікту (опоненти) і об'єкт конфлікту — об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у “боротьбу”. Початком конфлікту є інцидент — дія, спрямована на виникнення конфлікту. Між об'єктом конфлікту та інцидентом існує такий зв'язок, як між причиною і приводом. Наприклад, причиною конфлікту може бути неправильний стиль керівництва колективом, а приводом — інцидент, що виявився у нетактовності, грубості

щодо працівника (працівників) або в різкій емоційній реакції на критику. Конфліктна ситуація та інцидент певною мірою незалежні: конфліктна ситуація може виникнути внаслідок дії об'єктивних обставин, а інцидент — випадково; конфліктну ситуацію можуть провокувати, нагнітати спеціально, заради досягнення певних цілей, а інцидент не потребує цілеспрямованої підготовки, передумовою його є психологічна несумісність. Будь-яка конфліктна ситуація може поєднуватися і збігатися з будь-яким видом інциденту. Під час інциденту одна із сторін починає діяти всупереч інтересам іншої. Якщо їй відповідають тим самим, конфлікт із потенційного переростає в актуальний. Предметом конфлікту є та внутрішня причина (наприклад, особиста неприязнь), яка мотивує кожного опонента, що вступає в конфлікт.

Поняття конфлікту є багатограним і досліджується в межах менеджменту, психології, соціології та економіки. У загальному розумінні конфлікт являє собою зіткнення протилежних інтересів, поглядів, цілей або потреб між окремими особами чи групами людей. В організаційному середовищі конфлікти виникають у процесі трудової діяльності та пов'язані з розподілом ресурсів, посадових обов'язків, відповідальності, влади або інформації.

На думку О. А. Грішнєвої, організаційний конфлікт є невід'ємною складовою управлінської діяльності, оскільки будь-яка організація об'єднує людей з різними інтересами, досвідом, рівнем професійної підготовки та особистими характеристиками [11, с. 112]. Автор зазначає, що конфлікти не завжди мають деструктивний характер, адже за умови правильного управління вони можуть сприяти розвитку організації, стимулювати пошук нових управлінських рішень та вдосконалення внутрішніх процесів.

Як зазначає Н. П. Краснокутська, конфлікт в організації є формою взаємодії між працівниками або групами працівників, яка виникає внаслідок

суперечностей у процесі досягнення спільних цілей підприємства [27, с. 87]. Дослідниця підкреслює, що в умовах сучасного конкурентного середовища конфлікти є природним явищем, а їх повне усунення в діяльності підприємства практично неможливе. Саме тому основним завданням менеджменту є не уникнення конфліктів, а ефективне управління ними.

У сучасній економічній літературі організаційний конфлікт розглядається як важливий елемент системи управління персоналом. Його економічна сутність полягає у впливі на результати діяльності підприємства, рівень продуктивності праці, ефективність використання трудових ресурсів та фінансові показники організації. Конфлікти можуть призводити до зниження ефективності роботи працівників, втрати робочого часу, погіршення дисципліни та збільшення плинності кадрів. Водночас конструктивні конфлікти можуть сприяти розвитку комунікацій, удосконаленню управлінських рішень та підвищенню рівня інноваційної активності працівників.

За словами І. В. Балабанової, економічна сутність конфлікту проявляється через його вплив на ефективність функціонування підприємства та соціально-трудові відносини в колективі [2, с. 154]. Автор наголошує, що конфлікти безпосередньо впливають на мотивацію персоналу, продуктивність праці та рівень організаційної культури. Наявність постійних конфліктних ситуацій у колективі може призводити до погіршення психологічного клімату, зниження лояльності працівників до підприємства та виникнення додаткових витрат, пов'язаних із пошуком і навчанням нових кадрів.

Організаційні конфлікти можуть виникати на різних рівнях управління підприємством. Найчастіше конфлікти спостерігаються між окремими працівниками, між працівником і керівником, між структурними підрозділами або між адміністрацією та трудовим колективом. Причинами таких конфліктів

можуть бути обмеженість ресурсів, нечіткий розподіл обов'язків, різниця у професійних цілях, несправедливий розподіл винагород, недосконала система комунікації або порушення принципів управління персоналом.

Дослідник В. М. Данюк вважає, що конфлікти в організації виникають через наявність об'єктивних і суб'єктивних суперечностей у процесі трудової діяльності [13, с. 203]. До об'єктивних причин автор відносить недосконалість організаційної структури, нерівномірний розподіл навантаження та ресурсів, а до суб'єктивних — особистісні характеристики працівників, психологічну несумісність та різний рівень професійної компетентності.

У сучасному менеджменті конфлікти поділяють на конструктивні та деструктивні. Конструктивні конфлікти сприяють розвитку підприємства, оскільки стимулюють працівників до пошуку нових рішень, покращення комунікацій та вдосконалення управлінських процесів. Такі конфлікти можуть бути корисними для організації, якщо вони контролюються керівництвом і не переходять у фазу відкритого протистояння. Деструктивні конфлікти, навпаки, негативно впливають на діяльність підприємства, погіршують психологічний клімат у колективі, знижують рівень довіри між працівниками та можуть призводити до фінансових втрат.

Важливу роль у виникненні організаційних конфліктів відіграє людський фактор. Кожен працівник має власні інтереси, цінності, потреби та стиль поведінки, що впливає на характер взаємодії в колективі. У процесі виконання професійних обов'язків працівники можуть по-різному оцінювати ситуації, методи виконання роботи або управлінські рішення керівництва. Це створює передумови для виникнення суперечностей та конфліктних ситуацій.

Особливої актуальності проблема організаційних конфліктів набуває в умовах економічної нестабільності та постійних змін у діяльності підприємств. Сучасні організації функціонують у середовищі високої

конкуренції, що вимагає швидкого прийняття рішень, адаптації до нових умов та підвищення ефективності праці персоналу. У таких умовах конфлікти можуть виникати через збільшення психологічного навантаження на працівників, невизначеність щодо майбутнього підприємства або недостатній рівень комунікації між керівництвом і колективом.

Таким чином, організаційний конфлікт є складним соціально-економічним явищем, яке виникає у процесі взаємодії працівників та безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Ефективне управління конфліктами дозволяє мінімізувати негативні наслідки, покращити соціально-психологічний клімат у колективі та підвищити загальну ефективність функціонування організації. Саме тому дослідження поняття та економічної сутності організаційного конфлікту є важливим напрямом сучасної науки управління та практики менеджменту.

У процесі функціонування будь-якої організації між працівниками, керівниками та структурними підрозділами неминуче виникають суперечності, які за певних умов можуть перерости у конфлікти. Конфліктні ситуації є природним явищем у діяльності трудового колективу, оскільки кожен працівник має власні інтереси, потреби, цінності та бачення способів досягнення поставлених цілей. Саме тому дослідження причин і факторів виникнення конфліктів у колективі є важливим напрямом сучасного менеджменту та управління персоналом.

На думку Л. М. Балабанової, виникнення конфліктів у трудовому колективі зумовлене наявністю суперечностей між учасниками організаційного процесу, які виникають унаслідок розбіжностей у цілях, інтересах, цінностях та способах виконання роботи [3, с. 146]. Автор зазначає, що конфлікти є результатом взаємодії як об'єктивних, так і суб'єктивних

факторів, а їх інтенсивність залежить від рівня організації праці, ефективності системи управління та соціально-психологічного клімату в колективі.

Однією з основних причин виникнення конфліктів у колективі є обмеженість ресурсів. У діяльності підприємства працівники та структурні підрозділи змушені конкурувати за фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси. Недостатність ресурсів призводить до виникнення суперечностей між працівниками щодо розподілу обов'язків, фінансування, доступу до обладнання або можливостей професійного розвитку. Особливо гостро такі конфлікти проявляються в умовах економічної нестабільності або скорочення витрат підприємства.

Як зазначає О. Є. Кузьмін, важливою причиною організаційних конфліктів є недосконалість структури управління та нечіткий розподіл посадових обов'язків [37, с. 214]. У випадках, коли працівники не мають чітко визначених функцій або між підрозділами існує дублювання повноважень, виникають суперечності щодо відповідальності за виконання певних завдань. Це негативно впливає на координацію діяльності працівників та може стати причиною відкритого протистояння в колективі.

Важливим фактором виникнення конфліктів є недосконала система комунікації в організації. Ефективна взаємодія між працівниками та керівництвом є необхідною умовою стабільної роботи підприємства. У разі недостатнього обміну інформацією, викривлення повідомлень або відсутності зворотного зв'язку між працівниками виникає непорозуміння, що часто стає причиною конфліктних ситуацій. Неефективна комунікація може проявлятися у вигляді несвоєчасного інформування працівників про зміни в роботі, неправильного трактування управлінських рішень або відсутності відкритого діалогу між керівництвом та персоналом.

За словами Н. М. Тюріної, значний вплив на виникнення конфліктів у колективі мають психологічні та особистісні фактори [15, с. 98]. Кожен працівник має індивідуальні риси характеру, темперамент, стиль поведінки та рівень емоційної стійкості. Відмінності у поглядах, способах спілкування, рівні професійної підготовки або особистих цінностях можуть призводити до непорозумінь і напруженості у взаємовідносинах між працівниками. Особливо часто конфлікти виникають у колективах із низьким рівнем психологічної сумісності працівників.

Суттєвим фактором виникнення конфліктів є несправедлива система мотивації та оцінювання праці персоналу. Якщо працівники вважають, що результати їх роботи оцінюються необ'єктивно або система винагороди є несправедливою, це викликає незадоволення та знижує рівень довіри до керівництва. У результаті можуть виникати конфлікти між працівниками та адміністрацією підприємства або між окремими членами колективу.

Однією з причин конфліктів у сучасних організаціях є також високий рівень професійного та емоційного навантаження. В умовах постійних змін, високої конкуренції та необхідності швидкого виконання поставлених завдань працівники часто перебувають у стані стресу. Психоемоційне напруження негативно впливає на міжособистісні відносини в колективі та може провокувати конфліктні ситуації навіть через незначні суперечності.

Дослідник С. В. Мочерний вважає, що конфлікти можуть виникати також через різницю в цілях окремих структурних підрозділів підприємства [35, с. 167]. Наприклад, виробничі підрозділи можуть бути зацікавлені у збільшенні обсягів виробництва, тоді як фінансовий відділ прагне мінімізувати витрати. Такі суперечності між функціональними підрозділами часто призводять до внутрішньоорганізаційних конфліктів та ускладнюють процес прийняття управлінських рішень.

Окрему увагу слід приділити впливу стилю керівництва на виникнення конфліктів у колективі. Авторитарний стиль управління, надмірний контроль, ігнорування думки працівників або несправедливе ставлення керівника до підлеглих можуть стати причиною соціальної напруженості та відкритого протистояння. Водночас демократичний стиль керівництва сприяє формуванню довірчих відносин у колективі та зменшує ймовірність виникнення конфліктів.

У сучасних умовах важливим фактором виникнення конфліктів є також організаційні зміни. Реорганізація підприємства, зміна структури управління, впровадження нових технологій або скорочення персоналу часто викликають у працівників почуття невизначеності та страх втрати роботи. Це може призводити до погіршення соціально-психологічного клімату та збільшення кількості конфліктних ситуацій у колективі.

Таким чином, причини та фактори виникнення конфліктів у колективі є різноманітними та взаємопов'язаними. Вони можуть мати економічний, організаційний, психологічний або соціальний характер. Ефективне управління конфліктами потребує своєчасного виявлення причин їх виникнення, аналізу особливостей взаємодії працівників та впровадження сучасних методів попередження й врегулювання конфліктних ситуацій. Саме комплексний підхід до управління персоналом дозволяє мінімізувати негативні наслідки конфліктів та забезпечити стабільне функціонування організації.

1.2. Класифікація організаційних конфліктів та особливості їх розвитку

У процесі функціонування сучасної організації між працівниками, керівниками та структурними підрозділами постійно виникають різноманітні суперечності, які можуть переростати у конфлікти. Для ефективного управління конфліктними ситуаціями важливим є розуміння їх видів, особливостей та характеру прояву. Класифікація організаційних конфліктів дозволяє визначити причини їх виникнення, оцінити можливі наслідки та обрати найбільш ефективні методи врегулювання.

У сучасній науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації конфліктів у системі управління організацією. Це пояснюється складністю самого поняття конфлікту та різноманітністю сфер його прояву. На думку А. М. Колота, організаційні конфлікти необхідно класифікувати за різними ознаками: за кількістю учасників, причинами виникнення, рівнем прояву, наслідками та характером впливу на діяльність підприємства [23, с. 175]. Такий підхід дозволяє більш комплексно дослідити природу конфліктів та особливості їх розвитку в організаційному середовищі.

Одним із найбільш поширених видів конфліктів у системі управління є внутрішньоособистісний конфлікт. Він виникає тоді, коли працівник стикається з внутрішніми суперечностями між власними потребами, цінностями, цілями або професійними обов'язками. Наприклад, працівник може відчувати психологічний дискомфорт через надмірне навантаження, невідповідність між вимогами керівництва та власними можливостями або необхідність виконувати завдання, які суперечать його особистим переконанням. Такі конфлікти негативно впливають на емоційний стан працівника, знижують продуктивність праці та рівень мотивації.

Як зазначає О. В. Крушельницька, важливе місце в системі організаційних конфліктів займають міжособистісні конфлікти, які виникають між окремими працівниками у процесі трудової діяльності [30, с. 204].

Причинами таких конфліктів можуть бути відмінності у поглядах, професійних інтересах, стилях роботи, особистих цінностях або психологічна несумісність. Міжособистісні конфлікти є найбільш поширеними у трудових колективах, оскільки будь-яка організація передбачає постійну взаємодію між людьми.

У системі управління організацією також часто виникають конфлікти між особистістю та групою. Вони з'являються тоді, коли окремий працівник не погоджується з нормами поведінки, цінностями або рішеннями трудового колективу. Наприклад, працівник може відмовлятися підтримувати неформальні правила групи або висловлювати позицію, яка відрізняється від думки більшості. У таких випадках колектив може сприймати поведінку працівника як загрозу внутрішній стабільності, що призводить до конфліктної ситуації.

Дослідниця Т. А. Костишина вважає, що особливе значення для діяльності підприємства мають міжгрупові конфлікти, які виникають між структурними підрозділами організації [26, с. 139]. Найчастіше причинами таких конфліктів є суперечності щодо розподілу ресурсів, відмінності у цілях підрозділів або недостатня координація їх діяльності. Наприклад, виробничий відділ може прагнути збільшення обсягів виробництва, тоді як фінансовий підрозділ буде наполягати на скороченні витрат. Такі суперечності можуть негативно впливати на загальну ефективність управління підприємством.

За рівнем прояву конфлікти поділяються на вертикальні та горизонтальні. Вертикальні конфлікти виникають між працівниками різних рівнів управління, тобто між керівниками та підлеглими. Причинами таких конфліктів можуть бути авторитарний стиль керівництва, несправедливе оцінювання праці, надмірний контроль або відсутність ефективної комунікації між адміністрацією та персоналом. Горизонтальні конфлікти виникають між

працівниками одного рівня управління або між окремими підрозділами підприємства. Вони зазвичай пов'язані з конкуренцією, розподілом обов'язків або різницею у професійних підходах.

Важливе значення має також класифікація конфліктів за характером їх впливу на діяльність організації. У цьому контексті конфлікти поділяють на конструктивні та деструктивні. Конструктивні конфлікти сприяють розвитку організації, оскільки стимулюють пошук нових рішень, покращення комунікацій та вдосконалення системи управління. Такі конфлікти дозволяють виявити проблеми у діяльності підприємства та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Натомість деструктивні конфлікти мають негативний вплив на діяльність організації. Вони супроводжуються емоційним напруженням, погіршенням психологічного клімату, зниженням продуктивності праці та порушенням взаємодії між працівниками. За словами І. О. Бондарчук, деструктивні конфлікти можуть призводити до втрати робочого часу, зниження якості роботи, збільшення плинності кадрів та погіршення репутації підприємства [6, с. 93]. Саме тому важливим завданням керівництва є своєчасне виявлення таких конфліктів та запобігання їх подальшому розвитку.

У сучасних умовах діяльності підприємств окрему увагу приділяють функціональним та дисфункціональним конфліктам. Функціональні конфлікти позитивно впливають на діяльність організації, оскільки стимулюють розвиток персоналу, покращують процес прийняття рішень та сприяють інноваційній активності працівників. Дисфункціональні конфлікти, навпаки, перешкоджають досягненню цілей підприємства та створюють соціальну напруженість у колективі.

Важливу роль у класифікації конфліктів відіграє також їх тривалість. Конфлікти можуть бути короткостроковими або затяжними. Короткострокові

конфлікти зазвичай виникають ситуативно та швидко вирішуються без суттєвих наслідків для організації. Затяжні конфлікти характеризуються тривалим протистоянням сторін, накопиченням негативних емоцій та значним погіршенням взаємовідносин у колективі.

Таким чином, конфлікти у системі управління організацією є складним багатогранним явищем, яке має різні форми прояву та причини виникнення. Їх класифікація дозволяє глибше зрозуміти природу конфліктних ситуацій та обрати ефективні методи управління ними. У сучасному менеджменті важливим є не лише своєчасне врегулювання конфліктів, а й використання їх конструктивного потенціалу для розвитку організації, покращення внутрішніх комунікацій та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Конфлікти в організації є динамічним процесом, який проходить певні етапи розвитку та супроводжується різними наслідками для працівників і підприємства загалом. Для ефективного управління конфліктними ситуаціями важливо розуміти механізм їх виникнення, особливості перебігу та можливі результати. Аналіз стадій розвитку конфлікту дозволяє своєчасно виявляти проблеми у взаємовідносинах між працівниками, прогнозувати подальший розвиток подій та обирати найбільш ефективні методи врегулювання конфліктних ситуацій.

У сучасній науковій літературі конфлікт розглядається як процес, що має певну послідовність розвитку. На думку Г. В. Осовської, будь-який організаційний конфлікт проходить декілька основних стадій, кожна з яких характеризується особливостями поведінки учасників та рівнем загострення суперечностей [37, с. 187]. Автор наголошує, що своєчасне втручання керівництва на ранніх етапах розвитку конфлікту дозволяє уникнути його переходу у відкриту форму та мінімізувати негативні наслідки для підприємства.

Першою стадією розвитку конфлікту є виникнення конфліктної ситуації. На цьому етапі між працівниками або структурними підрозділами з'являються певні суперечності, пов'язані з розбіжністю інтересів, цілей, поглядів чи потреб. Конфліктна ситуація ще не супроводжується відкритим протистоянням, однак створює передумови для подальшого загострення взаємовідносин. Причинами виникнення конфліктної ситуації можуть бути обмеженість ресурсів, несправедливий розподіл обов'язків, недостатній рівень комунікації або психологічна несумісність працівників.

Наступною стадією є усвідомлення конфлікту його учасниками. На цьому етапі сторони починають розуміти наявність суперечностей та оцінювати ситуацію як проблемну. Учасники конфлікту формують власне бачення причин конфліктної ситуації, визначають свої інтереси та оцінюють поведінку іншої сторони. Як зазначає Л. І. Федулова, саме на цьому етапі значну роль відіграє суб'єктивне сприйняття ситуації, оскільки учасники конфлікту можуть по-різному трактувати причини та наслідки суперечностей [51, с. 96].

Третьою стадією розвитку конфлікту є відкритий конфлікт або інцидент. Саме на цьому етапі суперечності переходять у форму активного протистояння між сторонами. Учасники конфлікту починають відкрито висловлювати невдоволення, відстоювати власну позицію та вступати у суперечки. Конфлікт може проявлятися у формі словесних конфліктів, відмови від співпраці, порушення трудової дисципліни або протидії управлінським рішенням. Відкритий конфлікт негативно впливає на психологічний клімат у колективі та ефективність діяльності підприємства.

За словами Н. В. Гавкалова, у разі відсутності ефективного управління конфлікт може переходити у стадію ескалації, яка характеризується посиленням напруженості між сторонами та розширенням кола учасників

конфлікту [9, с. 143]. На цьому етапі учасники конфлікту дедалі більше концентруються на власних інтересах та перестають шукати компромісні рішення. Ескалація конфлікту супроводжується зростанням емоційного напруження, погіршенням комунікацій та руйнуванням довірчих відносин у колективі.

Після завершення активної фази конфлікту настає стадія його врегулювання або завершення. Врегулювання конфлікту може здійснюватися шляхом компромісу, співробітництва, переговорів, втручання керівництва або використання адміністративних методів управління. Ефективне вирішення конфлікту дозволяє відновити нормальні взаємовідносини між працівниками, покращити соціально-психологічний клімат та запобігти повторному виникненню подібних ситуацій у майбутньому.

У деяких випадках конфлікт може завершуватися формально, однак внутрішні суперечності між сторонами залишаються невирішеними. Це створює ризик повторного виникнення конфліктної ситуації в майбутньому. Саме тому важливим завданням менеджменту є не лише припинення відкритого протистояння, а й усунення основних причин конфлікту.

Пізнанню природи, психологічних механізмів конкретних конфліктів значною мірою сприяє класифікація за різними ознаками. Різноманітність форм прояву, особливостей перебігу, наслідків конфліктів не дає змоги виробити єдиної їх класифікації. В основі більшості з них взято за критерій якусь одну характерну ознаку.

Класифікація конфліктів в організації за безпосередніми причинами виокремлює такі їх види:

1. Конфлікти через інформаційні причини (відсутність, дефіцит інформації; хибна інформація; відмінності у розумінні важливості, в інтерпретації інформації; в порядку та способах оцінювання).

2. Конфлікти інтересів (розбіжність виробничих, особистих інтересів).

3. Конфлікти, породжені особливостями спілкування (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; повторювана негативна поведінка тощо).

4. Організаційно-структурні конфлікти (нерівність щодо влади та авторитету; відсутність необхідного часу; фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво).

5. Конфлікти систем цінностей (відмінності критеріїв оцінювання ідей та поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

Конфліктні ситуації можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки для організації. Негативні наслідки конфліктів проявляються у погіршенні психологічного клімату в колективі, зниженні продуктивності праці, порушенні взаємодії між працівниками та погіршенні ефективності управління. У результаті конфліктів працівники можуть втрачати мотивацію до роботи, знижувати рівень відповідальності та уникати активної участі у діяльності підприємства.

Як зазначає О. М. Виноградський, деструктивні конфлікти можуть призводити до економічних втрат підприємства через зниження продуктивності праці, збільшення кількості помилок у роботі, плинність кадрів та витрати на врегулювання конфліктних ситуацій [8, с. 228]. Тривалі конфлікти негативно впливають на репутацію підприємства, ускладнюють процес прийняття управлінських рішень та знижують рівень довіри між працівниками й керівництвом.

Водночас конфлікти можуть мати й позитивні наслідки. Конструктивні конфлікти сприяють виявленню проблем у діяльності організації, стимулюють пошук нових управлінських рішень та покращують внутрішні комунікації. У процесі вирішення конфліктів працівники можуть навчитися ефективніше

взаємодіяти між собою, краще розуміти позиції один одного та спільно шукати шляхи досягнення цілей підприємства.

Позитивним наслідком конфліктів є також підвищення інноваційної активності персоналу. У результаті конструктивного обговорення суперечливих питань можуть виникати нові ідеї, удосконалюватися організаційні процеси та підвищуватися ефективність управління. Крім того, конфлікти дозволяють виявити слабкі місця в системі менеджменту та своєчасно їх усунути.

Особливе значення для мінімізації негативних наслідків конфліктів має роль керівника. Саме керівництво організації повинно забезпечувати ефективну систему комунікацій, формувати сприятливий психологічний клімат та своєчасно реагувати на виникнення суперечностей у колективі. Використання сучасних методів управління конфліктами дозволяє запобігати ескалації конфліктних ситуацій та підтримувати стабільну роботу підприємства.

Виявлення причин виникнення конфліктів визначає вибір методів, шляхів запобігання їм та конструктивного їх вирішення. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати та регулювати ними.

Причини конфлікту — це явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії.

Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення й визначають динаміку перебігу.

Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта — суб'єктивний.

Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей і т. п.

Таким чином, конфліктні ситуації в організації проходять певні стадії розвитку — від виникнення суперечностей до їх врегулювання або завершення. Кожна стадія має свої особливості та потребує відповідних управлінських рішень. Наслідки конфліктів можуть бути як негативними, так і позитивними залежно від характеру конфлікту та ефективності управління ним. Саме тому сучасний менеджмент розглядає управління конфліктами як важливий інструмент забезпечення ефективного функціонування організації та розвитку трудового колективу.

1.3. Методи та підходи до управління конфліктами в системі менеджменту організації

У сучасних умовах розвитку організацій ефективне управління конфліктами є одним із ключових напрямів системи менеджменту. Будь-яке підприємство функціонує в умовах постійної взаємодії працівників, керівників та структурних підрозділів, що неминуче супроводжується виникненням суперечностей. Саме тому важливим завданням керівництва є не лише своєчасне виявлення конфліктних ситуацій, а й застосування ефективних методів їх врегулювання. Від правильного вибору підходів до управління конфліктами залежить психологічний клімат у колективі, рівень продуктивності праці та загальна ефективність діяльності організації.

У науковій літературі під управлінням конфліктами розуміють цілеспрямований процес впливу на причини, динаміку та наслідки конфліктної ситуації з метою її попередження або конструктивного

вирішення. На думку О. А. Кириченка, система управління конфліктами повинна бути інтегрованою складовою загальної системи менеджменту організації, оскільки конфлікти безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства та соціально-трудові відносини в колективі [21, с. 118].

Традиційні методи управління конфліктами базуються переважно на адміністративному впливі керівництва та використанні формальних механізмів регулювання взаємовідносин між працівниками. Одним із найбільш поширених традиційних методів є метод примусу. Він передбачає використання владних повноважень керівника для припинення конфлікту шляхом прийняття обов'язкового для виконання рішення. Такий метод застосовується у випадках, коли конфлікт загрожує стабільній роботі підприємства або потребує негайного втручання керівництва.

Однак метод примусу не завжди є ефективним, оскільки часто усуває лише зовнішні прояви конфлікту, не ліквідовуючи його основних причин. У результаті працівники можуть зберігати внутрішнє незадоволення, що створює ризик повторного виникнення конфліктної ситуації в майбутньому.

Як зазначає Н. В. Чорна, одним із традиційних методів управління конфліктами є уникнення конфлікту, яке полягає у свідомому ухиленні сторін від відкритого протистояння [52, с. 94]. Цей метод використовується у випадках, коли конфлікт є незначним або сторони не зацікавлені у його активному розвитку. Проте тривале ігнорування суперечностей може призвести до накопичення напруження в колективі та переходу конфлікту у більш гостру форму.

До традиційних методів управління конфліктами також належить компроміс. Його сутність полягає у взаємних поступках сторін конфлікту з метою досягнення прийнятного рішення. Компроміс дозволяє швидко знизити

рівень напруженості між учасниками конфлікту та відновити робочі взаємовідносини. Водночас цей метод не завжди забезпечує повне задоволення інтересів сторін, оскільки кожен учасник змушений частково відмовлятися від власних вимог.

У сучасних умовах розвитку менеджменту дедалі більшого значення набувають сучасні методи управління конфліктами, які орієнтовані не лише на усунення наслідків конфлікту, а й на його попередження та конструктивне використання. Сучасний підхід до управління конфліктами базується на принципах співробітництва, відкритої комунікації та розвитку корпоративної культури.

Одним із найбільш ефективних сучасних методів є співробітництво. Цей метод передбачає активну взаємодію сторін конфлікту з метою пошуку рішення, яке максимально задовольнить інтереси всіх учасників. За словами Л. В. Шевченко, співробітництво є найбільш результативним методом управління конфліктами, оскільки дозволяє не лише вирішити суперечності, а й покращити взаємовідносини між працівниками [53, с. 203]. У процесі співробітництва сторони відкрито обговорюють проблему, аналізують причини конфлікту та спільно шукають шляхи його врегулювання.

Важливим сучасним методом є медіація. Медіація передбачає залучення нейтральної третьої сторони — медіатора, який допомагає учасникам конфлікту налагодити комунікацію та досягти взаємоприйняттого рішення. Основною перевагою медіації є добровільність участі сторін та орієнтація на конструктивний діалог. У сучасних організаціях медіація дедалі частіше використовується для врегулювання трудових конфліктів та покращення психологічного клімату в колективі.

Серед сучасних методів управління конфліктами важливе місце займає коучинг та психологічне консультування працівників. Ці методи спрямовані

на розвиток навичок ефективної комунікації, управління емоціями та конструктивної поведінки у конфліктних ситуаціях. Проведення тренінгів із командної роботи, розвитку емоційного інтелекту та формування лідерських якостей дозволяє знизити рівень конфліктності у колективі та підвищити ефективність взаємодії між працівниками.

Як зазначає М. І. Нагаєв, сучасні підприємства активно використовують профілактичні методи управління конфліктами, які спрямовані на попередження виникнення суперечностей у колективі [36, с. 167]. До таких методів належать удосконалення системи комунікації, чіткий розподіл посадових обов'язків, формування справедливої системи мотивації персоналу та розвиток корпоративної культури. Профілактика конфліктів дозволяє зменшити рівень соціальної напруженості в організації та створити сприятливі умови для ефективної роботи персоналу.

Сучасний менеджмент також приділяє значну увагу використанню цифрових технологій у процесі управління конфліктами. У багатьох організаціях впроваджуються електронні системи комунікації, онлайн-опитування працівників та спеціальні програми для оцінювання психологічного клімату в колективі. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні ситуації та оперативно реагувати на виникнення конфліктів.

Важливу роль у виборі методів управління конфліктами відіграє стиль керівництва. Демократичний стиль управління сприяє відкритому обговоренню проблем, залученню працівників до прийняття рішень та формуванню довірчих відносин у колективі. Авторитарний стиль, навпаки, часто супроводжується використанням адміністративних методів впливу, що може призводити до зростання соціальної напруженості.

Ефективність методів управління конфліктами залежить від багатьох факторів, зокрема характеру конфлікту, особливостей організаційної

структури, рівня професійної підготовки керівників та психологічних особливостей працівників. Саме тому сучасні організації повинні використовувати комплексний підхід до управління конфліктами, поєднуючи традиційні та сучасні методи залежно від конкретної ситуації.

Таким чином, управління конфліктами є важливою складовою системи менеджменту організації. Традиційні методи управління конфліктами спрямовані переважно на припинення відкритого протистояння, тоді як сучасні підходи орієнтовані на попередження конфліктів, розвиток комунікації та формування конструктивної взаємодії між працівниками. Використання ефективних методів управління конфліктами дозволяє покращити психологічний клімат у колективі, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

У сучасних умовах функціонування організацій роль керівника значно виходить за межі традиційного адміністративного управління. Одним із найважливіших напрямів діяльності менеджера є забезпечення стабільного соціально-психологічного клімату в колективі, попередження конфліктних ситуацій та ефективне врегулювання суперечностей між працівниками. Саме від професійних якостей керівника, його стилю управління, комунікативних навичок та здатності приймати обґрунтовані рішення значною мірою залежить рівень конфліктності в організації та ефективність функціонування підприємства загалом.

Конфлікти в трудовому колективі є невід'ємною частиною організаційного життя, оскільки працівники мають різні інтереси, потреби, професійний досвід та особистісні характеристики. У таких умовах керівник виступає не лише організатором робочого процесу, а й посередником, координатором та регулятором міжособистісних відносин у колективі. Його

основним завданням є своєчасне виявлення причин конфліктів, запобігання їх ескалації та створення умов для конструктивного вирішення суперечностей.

На думку О. М. Єрмоленка, ефективний керівник повинен володіти високим рівнем емоційного інтелекту, вміти аналізувати поведінку працівників та прогнозувати можливі конфліктні ситуації [15, с. 128]. Автор зазначає, що саме здатність керівника розуміти емоційний стан підлеглих, підтримувати відкриту комунікацію та формувати атмосферу довіри в колективі є важливою умовою попередження конфліктів.

Одним із ключових напрямів діяльності керівника у сфері управління конфліктами є профілактика конфліктних ситуацій. Попередження конфліктів значно ефективніше та менш витратне для організації, ніж їх подальше врегулювання. Для цього керівник повинен забезпечувати чіткий розподіл посадових обов'язків, справедливую систему мотивації працівників, ефективний обмін інформацією та належну організацію праці.

Важливу роль у попередженні конфліктів відіграє стиль керівництва. Демократичний стиль управління сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, розвитку довірчих відносин між керівництвом і працівниками та залученню персоналу до процесу прийняття рішень. У таких умовах працівники мають можливість відкрито висловлювати власну думку, що знижує ризик накопичення внутрішнього незадоволення та виникнення конфліктів.

Натомість авторитарний стиль управління часто супроводжується надмірним контролем, жорстким підпорядкуванням та ігноруванням потреб працівників. Це може призводити до соціальної напруженості, зниження мотивації персоналу та погіршення взаємовідносин у колективі. Саме тому сучасний менеджмент орієнтується на використання гнучких підходів до

управління персоналом та формування партнерських відносин між керівником і підлеглими.

Як зазначає І. В. Жиглей, важливим інструментом попередження конфліктів є ефективна система внутрішніх комунікацій [16, с. 173]. Керівник повинен забезпечувати своєчасне інформування працівників про зміни в діяльності підприємства, чітко формулювати завдання та підтримувати постійний зворотний зв'язок із колективом. Відсутність належної комунікації часто стає причиною непорозумінь, викривлення інформації та виникнення конфліктних ситуацій.

Особливе значення у процесі попередження конфліктів має особистий приклад керівника. Поведінка менеджера, його ставлення до працівників, дотримання етичних норм та здатність контролювати власні емоції формують загальну атмосферу в колективі. Якщо керівник демонструє повагу до працівників, об'єктивність у прийнятті рішень та готовність до діалогу, це сприяє формуванню позитивної корпоративної культури та зниженню рівня конфліктності.

У разі виникнення конфлікту керівник повинен оперативно реагувати на ситуацію та обирати найбільш ефективний спосіб її врегулювання. Насамперед важливо встановити основні причини конфлікту, визначити інтереси сторін та оцінити можливі наслідки для організації. У багатьох випадках конфлікти виникають через недостатню комунікацію або неправильне розуміння дій інших працівників, тому відкритий діалог є одним із ключових методів їх вирішення.

Керівник може використовувати різні методи врегулювання конфліктів залежно від характеру ситуації. До найбільш поширених методів належать переговори, компроміс, співробітництво, посередництво та адміністративний

вплив. Важливо, щоб обраний метод не лише усував зовнішні прояви конфлікту, а й сприяв усуненню його основних причин.

За словами Н. В. Гришиної, ефективний керівник повинен розглядати конфлікт не лише як проблему, а й як можливість для вдосконалення системи управління та розвитку колективу [10, с. 211]. Конструктивне вирішення конфліктних ситуацій дозволяє виявити слабкі сторони організаційної структури, покращити взаємодію між працівниками та підвищити ефективність командної роботи.

Важливою складовою діяльності керівника є також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього необхідно підтримувати взаємоповагу між працівниками, стимулювати командну роботу, розвивати корпоративну культуру та створювати умови для професійного розвитку персоналу. Проведення тренінгів із командної взаємодії, психологічної підтримки та розвитку комунікативних навичок сприяє зменшенню рівня конфліктності в організації.

У сучасних умовах особливого значення набуває здатність керівника управляти конфліктами в період організаційних змін. Реорганізація підприємства, впровадження нових технологій або зміна структури управління можуть викликати у працівників страх, невизначеність та психологічне напруження. У таких ситуаціях керівник повинен забезпечити відкритість комунікації, пояснювати причини змін та підтримувати працівників у процесі адаптації.

Таким чином, керівник відіграє ключову роль у процесі попередження та вирішення конфліктів в організації. Саме від його професійних якостей, стилю управління та здатності ефективно взаємодіяти з персоналом залежить рівень соціальної напруженості у колективі та ефективність функціонування підприємства. Своєчасне виявлення причин конфліктів, використання

сучасних методів їх врегулювання та формування позитивного психологічного клімату дозволяють забезпечити стабільну роботу організації та підвищити ефективність діяльності персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «MASHZAVOD»

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури ТОВ «Mashzavod»

ТОВ «Mashzavod» є одним із українських промислових підприємств машинобудівної галузі, діяльність якого пов'язана з виробництвом спеціалізованого обладнання для нафтопереробної, нафтохімічної, енергетичної та інших галузей промисловості. Підприємство має багаторічний досвід роботи на ринку промислового машинобудування та спеціалізується на виготовленні складного технологічного обладнання, яке використовується на підприємствах важкої промисловості України та за її межами.

Відповідно до офіційної інформації підприємства, ТОВ «Mashzavod» розташоване у місті Чернівці за адресою вул. Прутська, 16 та здійснює діяльність у сфері виробництва машин і устаткування спеціального призначення [49]. Підприємство володіє власною виробничою базою, сучасним технічним обладнанням та необхідними виробничими потужностями для виготовлення складних металоконструкцій і технологічного обладнання.

Історія підприємства свідчить про тривалий період його функціонування на ринку машинобудування. Як зазначається на офіційному сайті підприємства, ТОВ «Mashzavod» було створене на базі промислового виробництва, яке спеціалізувалося на виготовленні обладнання для промислових підприємств та поступово розширювало виробничі можливості відповідно до потреб ринку [19]. Наявність значного виробничого досвіду дозволила підприємству сформувати стабільні партнерські зв'язки з українськими та іноземними замовниками.

Основним напрямом діяльності підприємства є виготовлення колонних апаратів, теплообмінного обладнання, сепараторів, реакторів, ємнісної апаратури, скрубєрів, пиловловлювачів та іншого спеціалізованого обладнання для промислових підприємств [34]. Крім виробничої діяльності, підприємство здійснює монтаж, ремонт та технічне обслуговування обладнання. Така спеціалізація дозволяє підприємству працювати одночасно у декількох сегментах промислового ринку.

Важливою особливістю діяльності ТОВ «Mashzavod» є використання сучасних методів організації виробництва та контролю якості продукції. Згідно з інформацією підприємства, виробництво сертифіковане відповідно до міжнародних стандартів системи менеджменту якості ISO 9001, що свідчить про дотримання сучасних вимог до виробничих процесів та якості продукції [34]. Крім того, підприємство має дозвільну документацію міжнародних організацій у сфері промислового виробництва та зварювальних технологій.

Організаційно-правовою формою підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю. Така форма господарювання забезпечує гнучкість управління, можливість залучення інвестицій та ефективну організацію фінансово-господарської діяльності. Відповідно до відкритих реєстраційних даних, основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво машин та устаткування спеціального призначення [1].

Організаційна структура підприємства сформована відповідно до специфіки виробничої діяльності та включає адміністративний, виробничий, технічний, фінансовий та кадровий напрями управління. На підприємстві функціонують виробничі цехи, технічний відділ, служба контролю якості, відділ постачання, фінансово-економічний відділ, служба управління персоналом та інші структурні підрозділи. Така структура дозволяє

забезпечувати безперервність виробничого процесу та ефективну координацію діяльності між підрозділами.

Особливістю діяльності машинобудівних підприємств є високий рівень відповідальності працівників та необхідність чіткої взаємодії між різними структурними підрозділами. Саме тому для ТОВ «Mashzavod» важливого значення набуває ефективна система управління персоналом та підтримання стабільного соціально-психологічного клімату в колективі. В умовах складного виробничого процесу будь-які порушення комунікації або конфліктні ситуації можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства.

На основі внутрішнього аналітичного звіту підприємства за 2025 рік можна зробити висновок, що основними пріоритетами діяльності ТОВ «Mashzavod» є підвищення ефективності виробництва, модернізація технологічного обладнання, розширення ринку збуту та вдосконалення системи управління персоналом [1, с. 8]. У сучасних умовах підприємство також приділяє увагу питанням оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та підвищення рівня корпоративної культури.

Економічна діяльність підприємства значною мірою залежить від зовнішніх факторів, серед яких важливу роль відіграють стан промислового ринку, рівень конкуренції, економічна ситуація в країні та попит на промислове обладнання. Незважаючи на складні умови функціонування українських промислових підприємств, ТОВ «Mashzavod» продовжує здійснювати виробничу діяльність та підтримувати позиції на ринку машинобудування.

Важливим елементом ефективної діяльності підприємства є кадровий потенціал. На підприємстві працюють висококваліфіковані інженери, технологи, зварювальники, механіки та інші спеціалісти, які забезпечують

реалізацію виробничих процесів. Водночас специфіка промислового виробництва потребує високого рівня координації між працівниками та чіткої організації роботи, що безпосередньо пов'язано із питаннями управління конфліктами в колективі.

У сучасних умовах діяльності підприємства важливого значення набуває також цифровізація виробничих процесів та впровадження сучасних методів менеджменту. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство поступово впроваджує сучасні підходи до організації праці, управління персоналом та контролю якості продукції. Це сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства та створює передумови для подальшого розвитку.

Таким чином, ТОВ «Mashzavod» є сучасним машинобудівним підприємством, яке здійснює діяльність у сфері виробництва спеціалізованого промислового обладнання. Підприємство має розвинену виробничу структуру, значний кадровий потенціал та досвід роботи на ринку промислового машинобудування. Особливості організації виробничого процесу, складна структура управління та необхідність постійної взаємодії між працівниками обумовлюють актуальність дослідження системи управління конфліктами на підприємстві.

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить від раціональної організації системи управління та якості кадрового потенціалу. Для промислових підприємств машинобудівної галузі, до яких належить ТОВ «Mashzavod», особливе значення має чітка координація виробничих процесів, розподіл управлінських функцій та ефективна взаємодія між працівниками різних структурних підрозділів. Саме тому аналіз організаційної структури управління та кадрового складу підприємства є важливим етапом дослідження системи управління конфліктами в організації.

Організаційна структура ТОВ «Mashzavod» сформована відповідно до особливостей виробничої діяльності підприємства та має лінійно-функціональний характер. Такий тип структури управління є найбільш поширеним серед промислових підприємств, оскільки забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, відповідальності та функціональних обов'язків між структурними підрозділами. Лінійно-функціональна структура дозволяє поєднувати централізоване управління з функціональною спеціалізацією окремих служб та відділів.

На чолі підприємства перебуває директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю ТОВ «Mashzavod», координує роботу структурних підрозділів та відповідає за стратегічний розвиток підприємства. Директор приймає основні управлінські рішення, контролює виконання виробничих планів та забезпечує взаємодію між адміністративним і виробничим персоналом. Як зазначається у внутрішньому Положенні про організаційну структуру підприємства, директору безпосередньо підпорядковуються керівники основних функціональних підрозділів [44, с. 5].

До ключових структурних підрозділів підприємства належать виробничі цехи, технічний відділ, відділ контролю якості, служба постачання, фінансово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів та адміністративна служба. Кожен підрозділ виконує окремі функції у межах загальної системи управління підприємством та забезпечує реалізацію виробничих і управлінських процесів.

Виробничі цехи є основною складовою організаційної структури ТОВ «Mashzavod», оскільки саме в них здійснюється виготовлення промислового обладнання та металоконструкцій. Роботу виробничих підрозділів координують начальники цехів, які відповідають за виконання виробничих завдань, організацію праці працівників, контроль технологічних процесів та

дотримання правил охорони праці. У межах виробничої структури також функціонують окремі дільниці зварювання, механічної обробки, монтажу та контролю якості продукції.

Технічний відділ підприємства забезпечує розробку технічної документації, контроль за впровадженням нових технологій та модернізацією виробничих процесів. Спеціалісти цього підрозділу здійснюють технічний супровід виробництва та координують роботу інженерно-технічного персоналу. Важливу роль у діяльності підприємства також відіграє служба контролю якості, яка відповідає за перевірку відповідності продукції встановленим стандартам та технічним вимогам.

На думку Л. М. Савчук, ефективна організаційна структура управління повинна забезпечувати чіткий розподіл функцій, оперативність прийняття рішень та ефективну систему внутрішніх комунікацій [46, с. 154]. У діяльності ТОВ «Mashzavod» важливого значення набуває саме координація взаємодії між виробничими та адміністративними підрозділами, оскільки від цього залежить безперервність виробничого процесу та ефективність виконання замовлень.

Особливістю організаційної структури підприємства є високий рівень вертикальної взаємодії між керівництвом та підлеглими. Така система управління дозволяє забезпечити контроль за виконанням виробничих завдань та підтримувати дисципліну на підприємстві. Водночас надмірна централізація управління може створювати певні труднощі у процесі комунікації між працівниками та призводити до виникнення конфліктних ситуацій.

Кадровий склад ТОВ «Mashzavod» представлений працівниками різних професійних категорій, серед яких інженерно-технічний персонал, робітники виробничих спеціальностей, адміністративні працівники та допоміжний

персонал. Значну частину колективу становлять працівники виробничих цехів — зварювальники, токарі, слюсарі, механіки та оператори обладнання. Високий рівень професійної спеціалізації працівників є важливою умовою забезпечення якості продукції та ефективності виробничого процесу.

Як зазначає О. В. Вартанова, кадровий потенціал підприємства є одним із ключових факторів його конкурентоспроможності та стабільного розвитку [7, с. 97]. Для промислових підприємств особливого значення набуває рівень професійної підготовки працівників, їх кваліфікація, досвід роботи та здатність ефективно взаємодіяти в межах виробничого колективу.

Відповідно до внутрішнього кадрового звіту підприємства, станом на 2025 рік чисельність працівників ТОВ «Mashzavod» становила близько 180 осіб, з яких понад 70 % — виробничий персонал [20, с. 9]. Основну частину колективу складають працівники віком від 30 до 50 років, які мають значний досвід роботи у сфері машинобудування. Водночас підприємство поступово залучає молодих спеціалістів для оновлення кадрового потенціалу та впровадження сучасних виробничих підходів.

На підприємстві функціонує система управління персоналом, яка включає процеси підбору кадрів, адаптації нових працівників, оцінювання результатів праці та професійного розвитку персоналу. Відділ кадрів здійснює контроль за дотриманням трудового законодавства, організацією навчання працівників та веденням кадрової документації.

Важливою складовою кадрової політики підприємства є система мотивації персоналу. Працівники ТОВ «Mashzavod» отримують заробітну плату відповідно до займаної посади, кваліфікації та результатів роботи. Крім матеріального стимулювання, на підприємстві застосовуються елементи нематеріальної мотивації, зокрема преміювання, професійне навчання та заохочення працівників за високі результати діяльності.

За словами І. М. Петрової, ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в колективі [40, с. 211]. У діяльності ТОВ «Mashzavod» питання підтримання позитивного психологічного середовища є особливо актуальним через складний характер виробничих процесів та необхідність постійної взаємодії між працівниками різних структурних підрозділів.

Разом із тим діяльність підприємства супроводжується певними проблемами у сфері управління персоналом. Значне виробниче навантаження, висока відповідальність працівників та необхідність дотримання жорстких термінів виконання замовлень можуть створювати передумови для виникнення конфліктних ситуацій. Особливо це стосується взаємодії між виробничими підрозділами та адміністративним персоналом.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Mashzavod» має лінійно-функціональний характер та забезпечує координацію виробничих і управлінських процесів підприємства. Кадровий склад підприємства представлений висококваліфікованими спеціалістами різних професійних категорій, які забезпечують реалізацію виробничої діяльності. Водночас специфіка організації праці, складність виробничих процесів та необхідність постійної взаємодії між працівниками обумовлюють актуальність дослідження системи управління конфліктами в колективі підприємства.

2.2. Дослідження причин і особливостей виникнення конфліктів у ТОВ «Mashzavod»

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня взаємодії між працівниками, психологічного клімату в

колективі та здатності керівництва своєчасно реагувати на конфліктні ситуації. Для промислових підприємств, діяльність яких пов'язана зі складними виробничими процесами, проблема виникнення конфліктів є особливо актуальною. У діяльності ТОВ «Mashzavod» конфліктні ситуації виникають під впливом організаційних, соціально-психологічних та економічних факторів, що безпосередньо впливають на ефективність роботи персоналу та результати діяльності підприємства.

З метою дослідження причин виникнення конфліктів у колективі ТОВ «Mashzavod» було проведено аналіз внутрішньої документації підприємства, результатів опитування працівників, а також оцінку особливостей організації праці на підприємстві. Для визначення рівня конфліктності та основних проблем у сфері внутрішньої комунікації було використано анкетування працівників підприємства, результати якого наведені у Додатку А «Анкета для оцінки причин виникнення конфліктів у колективі ТОВ “Mashzavod”».

За результатами проведеного дослідження встановлено, що основними причинами виникнення конфліктів у колективі підприємства є високий рівень виробничого навантаження, недостатня ефективність внутрішніх комунікацій, нерівномірний розподіл обов'язків, психологічна напруженість та відмінності у професійних інтересах працівників.

Однією з головних причин конфліктів на підприємстві є специфіка виробничої діяльності. ТОВ «Mashzavod» здійснює виготовлення складного промислового обладнання, що потребує високої точності виконання робіт, дотримання виробничих стандартів та координації дій між різними структурними підрозділами. У таких умовах навіть незначні порушення виробничого процесу можуть призводити до напруженості між працівниками та виникнення конфліктних ситуацій.

На думку В. В. Лук'янихіна, конфлікти на промислових підприємствах найчастіше виникають через високий рівень відповідальності працівників та значне психологічне навантаження [33, с. 119]. Працівники змушені працювати в умовах жорстких термінів виконання замовлень, високих вимог до якості продукції та постійного контролю з боку керівництва. Це створює емоційну напруженість у колективі та підвищує ймовірність виникнення суперечностей між працівниками.

У результаті аналізу анкетування працівників ТОВ «Mashzavod» було встановлено, що значна частина конфліктів виникає через недостатній рівень комунікації між структурними підрозділами підприємства. Працівники виробничих цехів зазначили, що в окремих випадках інформація щодо змін у виробничих завданнях або термінів виконання робіт надходить несвоєчасно, що призводить до непорозумінь між працівниками та керівниками підрозділів.

Як зазначає Н. О. Тимошенко, недостатньо ефективна система внутрішніх комунікацій є однією з найпоширеніших причин організаційних конфліктів [48, с. 207]. Викривлення інформації, відсутність зворотного зв'язку та нечітке формулювання завдань можуть створювати конфліктні ситуації навіть за відсутності об'єктивних суперечностей між працівниками.

Важливим фактором виникнення конфліктів у колективі ТОВ «Mashzavod» є нерівномірний розподіл трудового навантаження між працівниками. У процесі дослідження було встановлено, що окремі працівники виробничих підрозділів виконують значно більший обсяг роботи порівняно з іншими, що викликає незадоволення та знижує рівень мотивації персоналу. Особливо це проявляється у періоди збільшення обсягів виробництва або виконання термінових замовлень.

Крім того, частина конфліктних ситуацій пов'язана із недостатньо чітким розподілом посадових обов'язків між працівниками та структурними

підрозділами. В окремих випадках працівники змушені виконувати додаткові функції, які не входять до їх основних посадових обов'язків, що створює підґрунтя для виникнення суперечностей між персоналом та керівництвом.

За словами І. М. Крейдича, нечітка організація праці та дублювання функцій між підрозділами негативно впливають на ефективність управління підприємством і часто стають причиною міжособистісних та міжгрупових конфліктів [28, с. 142]. Саме тому важливим завданням менеджменту є забезпечення прозорості системи розподілу обов'язків та відповідальності між працівниками.

Під час проведення дослідження також було встановлено, що на рівень конфліктності у колективі впливають психологічні особливості працівників та різниця у стилях поведінки. У виробничому середовищі працівники постійно взаємодіють між собою в умовах високого навантаження, що підвищує емоційну напруженість та ризик виникнення суперечностей. Частина конфліктів у колективі має міжособистісний характер та виникає через різницю у поглядах, професійних підходах або стилях спілкування.

Результати анкетування, наведені у Додатку А, свідчать про те, що близько 46 % працівників підприємства вважають основною причиною конфліктів психологічне напруження та втому, пов'язані зі специфікою виробничої діяльності. Водночас 38 % опитаних працівників зазначили, що конфлікти часто виникають через недостатньо ефективну комунікацію між керівництвом і персоналом.

Важливим фактором виникнення конфліктів є також система мотивації персоналу. Частина працівників підприємства висловлює незадоволення щодо розподілу премій та оцінювання результатів праці. Відсутність прозорих критеріїв матеріального стимулювання може призводити до соціальної напруженості та формування негативного ставлення до керівництва.

Як зазначає Т. В. Коваленко, несправедлива система мотивації є одним із найбільш конфліктогенних факторів у діяльності організації [22, с. 188]. Якщо працівники не розуміють принципів оцінювання їхньої роботи або вважають розподіл винагород необ'єктивним, це негативно впливає на психологічний клімат у колективі та знижує рівень довіри до адміністрації підприємства.

Додатковим фактором виникнення конфліктів у ТОВ «Mashzavod» є вплив зовнішнього середовища. Економічна нестабільність, зміни на ринку промислового виробництва, зростання конкуренції та необхідність адаптації підприємства до сучасних умов діяльності створюють додаткове психологічне навантаження на працівників. У таких умовах підвищується рівень стресу, що негативно впливає на взаємовідносини у колективі.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про те, що причини виникнення конфліктів у колективі ТОВ «Mashzavod» мають комплексний характер. Основними факторами конфліктності є високий рівень виробничого навантаження, недостатня ефективність внутрішніх комунікацій, нерівномірний розподіл обов'язків, психологічна напруженість та недоліки системи мотивації персоналу. Виявлені проблеми потребують впровадження сучасних методів управління конфліктами, удосконалення внутрішніх комунікацій та покращення системи управління персоналом на підприємстві.

У сучасних умовах функціонування підприємств конфлікти є невід'ємною складовою організаційного середовища. Їх виникнення безпосередньо впливає на результати діяльності організації, продуктивність праці персоналу, якість управлінських рішень та соціально-психологічний клімат у колективі. Для промислових підприємств, зокрема ТОВ «Mashzavod», проблема впливу конфліктів на ефективність діяльності є особливо актуальною через складність виробничих процесів, необхідність чіткої

взаємодії між структурними підрозділами та високий рівень відповідальності працівників.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що конфліктні ситуації в колективі ТОВ «Mashzavod» мають як негативний, так і частково позитивний вплив на діяльність підприємства. Основними наслідками конфліктів є зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату, порушення внутрішніх комунікацій, зростання емоційного напруження серед працівників та погіршення взаємодії між структурними підрозділами.

На думку С. М. Панченко, конфлікти в організації безпосередньо впливають на ефективність системи управління персоналом та результати діяльності підприємства загалом [38, с. 215]. Автор зазначає, що тривалі конфліктні ситуації можуть призводити до зниження мотивації працівників, погіршення дисципліни та втрати зацікавленості персоналу у досягненні цілей підприємства.

У процесі дослідження було встановлено, що найбільш негативний вплив конфлікти здійснюють на продуктивність праці працівників ТОВ «Mashzavod». В умовах емоційної напруженості працівники втрачають концентрацію уваги, збільшується кількість помилок у роботі, знижується швидкість виконання виробничих завдань. Особливо це стосується виробничих підрозділів, де будь-які порушення взаємодії між працівниками можуть негативно впливати на технологічний процес та якість продукції.

Аналіз результатів внутрішнього дослідження підприємства, наведеного у Додатку Б «Оцінка впливу конфліктів на ефективність діяльності ТОВ “Mashzavod”», показав, що 64 % працівників вважають конфлікти фактором, який негативно впливає на продуктивність праці та психологічний стан персоналу. Крім того, значна частина опитаних працівників зазначила, що

конфлікти ускладнюють процес командної роботи та знижують рівень довіри між працівниками і керівництвом.

Як зазначає Г. Т. Завіновська, одним із найбільш негативних наслідків конфліктів є погіршення соціально-психологічного клімату в колективі [17, с. 178]. Напружені взаємовідносини між працівниками призводять до формування атмосфери недовіри, збільшення кількості міжособистісних суперечностей та зниження рівня корпоративної культури. У результаті працівники починають уникати взаємодії один з одним, що негативно впливає на ефективність виконання спільних виробничих завдань.

Для ТОВ «Mashzavod» проблема психологічного клімату є особливо важливою, оскільки виробничий процес підприємства передбачає постійну координацію дій між різними структурними підрозділами. Недостатній рівень взаєморозуміння між працівниками може призводити до затримок у виконанні замовлень, порушення виробничої дисципліни та зниження якості продукції.

Конфлікти також негативно впливають на систему внутрішніх комунікацій підприємства. У процесі конфліктного протистояння працівники можуть приховувати інформацію, уникати співпраці або навмисно ускладнювати взаємодію між підрозділами. Це створює труднощі у процесі прийняття управлінських рішень та порушує ефективність виробничої діяльності.

За словами О. Є. Гудзь, неефективна комунікація є одночасно як причиною, так і наслідком організаційних конфліктів [12, с. 92]. У разі загострення конфліктних ситуацій працівники перестають відкрито обговорювати проблеми, що ускладнює процес їх вирішення та призводить до накопичення внутрішнього незадоволення у колективі.

Важливим наслідком конфліктів є зниження рівня мотивації працівників. У результаті постійної напруженості та психологічного дискомфорту

працівники можуть втрачати інтерес до роботи, уникати ініціативності та демонструвати формальне ставлення до виконання посадових обов'язків. Особливо негативно на мотивацію персоналу впливають конфлікти між працівниками та керівництвом, пов'язані з оцінюванням результатів праці, системою преміювання або організацією роботи.

У процесі аналізу діяльності ТОВ «Mashzavod» було встановлено, що конфліктні ситуації також впливають на рівень плинності кадрів. Частина працівників зазначає, що психологічна напруженість у колективі та складні взаємовідносини знижують задоволеність умовами праці. Це створює ризик втрати кваліфікованих працівників та потребує додаткових витрат на пошук, адаптацію та навчання нового персоналу.

Як зазначає І. Л. Петрова, плинність кадрів, спричинена конфліктними ситуаціями, негативно впливає на стабільність діяльності підприємства та ефективність виробничих процесів [39, с. 234]. Особливо критичним це є для підприємств машинобудівної галузі, де виробництво потребує високого рівня професійної підготовки працівників та значного практичного досвіду.

Разом із негативними наслідками конфлікти можуть мати і певний позитивний вплив на діяльність організації. Конструктивні конфлікти сприяють виявленню проблем у системі управління, покращенню комунікацій та вдосконаленню організаційних процесів. У процесі вирішення суперечностей керівництво підприємства отримує можливість виявити слабкі сторони організації праці, недоліки системи мотивації або проблеми у взаємодії між структурними підрозділами.

У ТОВ «Mashzavod» окремі конфліктні ситуації стали підставою для перегляду внутрішніх процедур комунікації та організації виробничих процесів. Зокрема, після аналізу результатів внутрішнього опитування працівників керівництвом підприємства було прийнято рішення щодо

посилення взаємодії між підрозділами та вдосконалення системи інформування персоналу про зміни у виробничій діяльності.

Крім того, конструктивне вирішення конфліктів може сприяти розвитку командної роботи та формуванню більш відповідального ставлення працівників до виконання професійних обов'язків. За умови ефективного управління конфліктами організація може використовувати їх як інструмент удосконалення системи менеджменту та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, конфлікти здійснюють значний вплив на ефективність діяльності ТОВ «Mashzavod». Основними негативними наслідками конфліктних ситуацій є зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату, порушення внутрішніх комунікацій, зниження мотивації персоналу та збільшення ризику плинності кадрів. Водночас конструктивні конфлікти можуть сприяти вдосконаленню системи управління та розвитку організації. Саме тому важливим завданням керівництва підприємства є впровадження сучасних методів управління конфліктами та формування сприятливого соціально-психологічного середовища у колективі.

2.3. Оцінка ефективності управління конфліктами на підприємстві

У сучасних умовах діяльності підприємств ефективна система врегулювання конфліктів є важливою складовою управління персоналом та забезпечення стабільного функціонування організації. Для промислових підприємств, діяльність яких пов'язана зі складними виробничими процесами та високим рівнем взаємодії між працівниками, проблема управління конфліктами набуває особливого значення. Від здатності керівництва

своєчасно реагувати на конфліктні ситуації залежить психологічний клімат у колективі, ефективність командної роботи та результати діяльності підприємства загалом.

У ТОВ «Mashzavod» система врегулювання конфліктів функціонує як складова загальної системи управління персоналом та передбачає використання адміністративних, організаційних і соціально-психологічних методів впливу. Основна роль у процесі врегулювання конфліктів належить керівникам структурних підрозділів, службі управління персоналом та адміністрації підприємства.

Відповідно до внутрішнього Положення про врегулювання конфліктних ситуацій у ТОВ «Mashzavod», конфлікти на підприємстві вирішуються шляхом проведення службових бесід, переговорів між сторонами конфлікту, участі керівників структурних підрозділів та, у разі необхідності, адміністративного втручання керівництва [43, с. 6]. Основною метою діючої системи є зниження рівня соціальної напруженості в колективі, попередження ескалації конфліктів та забезпечення стабільної роботи підприємства.

У процесі дослідження було встановлено, що на підприємстві найбільш поширеним методом врегулювання конфліктів є індивідуальна бесіда керівника з працівниками. У разі виникнення суперечностей між працівниками керівник структурного підрозділу проводить аналіз причин конфлікту, вислуховує позиції сторін та намагається знайти компромісне рішення. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на конфліктні ситуації та уникати їх подальшого загострення.

На думку О. М. Криворучко, використання переговорів та індивідуальних бесід є одним із найбільш ефективних методів управління конфліктами у трудовому колективі [29, с. 154]. Автор зазначає, що відкритий

діалог між учасниками конфлікту сприяє покращенню взаєморозуміння та дозволяє своєчасно виявити причини суперечностей.

У ТОВ «Mashzavod» значна частина конфліктів вирішується без застосування жорстких адміністративних заходів. Керівництво підприємства намагається використовувати компромісний підхід та підтримувати конструктивний діалог між працівниками. Разом із тим у випадках систематичних порушень трудової дисципліни або загострення конфліктних ситуацій адміністрація підприємства застосовує дисциплінарні заходи відповідно до внутрішніх правил трудового розпорядку.

Важливу роль у системі врегулювання конфліктів відіграє служба управління персоналом. Відділ кадрів здійснює моніторинг психологічного клімату в колективі, проводить індивідуальні консультації з працівниками та бере участь у вирішенні складних конфліктних ситуацій. Крім того, служба персоналу відповідає за адаптацію нових працівників та організацію внутрішньої комунікації між структурними підрозділами.

Як зазначає Н. С. Краснокутська, ефективність системи управління конфліктами значною мірою залежить від рівня розвитку кадрової політики підприємства та професійної підготовки керівників [27, с. 203]. Саме тому важливим елементом системи врегулювання конфліктів є розвиток управлінських компетенцій керівників структурних підрозділів.

У межах дослідження було проведено аналіз результатів внутрішнього опитування працівників підприємства щодо оцінки ефективності системи врегулювання конфліктів. Результати опитування наведені у Додатку В «Оцінка ефективності діючої системи врегулювання конфліктів у ТОВ «Mashzavod»».

За результатами анкетування встановлено, що 58 % працівників оцінюють систему врегулювання конфліктів на підприємстві як середньо

ефективну, 24 % вважають її недостатньо ефективною та лише 18 % працівників повністю задоволені існуючими методами управління конфліктами. Найбільше невдоволення серед працівників викликає недостатній рівень внутрішньої комунікації та відсутність чітко визначеного механізму попередження конфліктних ситуацій.

У процесі аналізу також було встановлено, що система врегулювання конфліктів на підприємстві має переважно реактивний характер. Це означає, що керівництво підприємства здебільшого реагує вже після виникнення конфліктної ситуації, тоді як профілактика конфліктів та попередження їх виникнення залишаються недостатньо розвиненими.

За словами Л. Г. Смоляр, сучасна система управління конфліктами повинна бути орієнтована не лише на усунення наслідків конфлікту, а й на формування сприятливого соціально-психологічного середовища в організації [47, с. 97]. Важливими складовими такої системи є розвиток корпоративної культури, ефективна комунікація, навчання працівників навичкам конструктивної взаємодії та впровадження профілактичних заходів.

У ТОВ «Mashzavod» окремі елементи профілактики конфліктів уже використовуються. Зокрема, на підприємстві проводяться виробничі наради, інструктажі для працівників та періодичні зустрічі керівництва з колективом. Однак результати дослідження свідчать про необхідність удосконалення системи внутрішніх комунікацій та впровадження сучасних методів управління персоналом.

Важливим недоліком діючої системи врегулювання конфліктів є відсутність спеціалізованих програм навчання працівників навичкам управління конфліктами. На підприємстві практично не проводяться тренінги з розвитку комунікативних навичок, командної роботи або психологічної стійкості працівників. Це ускладнює процес конструктивного вирішення

конфліктних ситуацій та знижує рівень готовності персоналу до ефективної взаємодії у складних виробничих умовах.

Крім того, на підприємстві відсутня формалізована система оцінювання рівня конфліктності у колективі. Аналіз психологічного клімату здійснюється переважно епізодично, без використання сучасних методів моніторингу та оцінювання. Це ускладнює своєчасне виявлення проблем у взаємовідносинах між працівниками та знижує ефективність профілактичних заходів.

Разом із тим слід зазначити, що керівництво ТОВ «Mashzavod» усвідомлює важливість удосконалення системи управління конфліктами та вживає окремих заходів для покращення внутрішнього психологічного клімату. На підприємстві підтримується практика відкритого обговорення проблемних питань, а керівники структурних підрозділів беруть участь у вирішенні конфліктних ситуацій між працівниками.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що діюча система врегулювання конфліктів у ТОВ «Mashzavod» забезпечує базовий рівень управління конфліктними ситуаціями, однак потребує подальшого вдосконалення. Основними недоліками системи є недостатній розвиток профілактичних заходів, обмежене використання сучасних методів управління конфліктами та недостатній рівень внутрішньої комунікації. Для підвищення ефективності управління конфліктами підприємству необхідно впроваджувати сучасні підходи до розвитку корпоративної культури, навчання персоналу та формування системи попередження конфліктних ситуацій.

Ефективне управління конфліктами є важливою складовою системи менеджменту сучасного підприємства, оскільки саме від рівня організації взаємодії між працівниками залежить стабільність роботи колективу, продуктивність праці та загальна результативність діяльності організації.

Проведений аналіз системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod» дозволив виявити низку проблем і недоліків, які негативно впливають на соціально-психологічний клімат у колективі та ефективність функціонування підприємства.

У процесі дослідження було встановлено, що система управління конфліктами на підприємстві має переважно реактивний характер. Це означає, що керівництво підприємства здебільшого реагує на конфлікт уже після його виникнення, тоді як заходи щодо профілактики конфліктних ситуацій практично не застосовуються. Відсутність комплексної системи попередження конфліктів створює передумови для накопичення внутрішньої напруженості в колективі та виникнення повторних суперечностей між працівниками.

На думку О. М. Кузьміна, сучасна система управління конфліктами повинна базуватися не лише на врегулюванні вже існуючих суперечностей, а й на своєчасному виявленні факторів конфліктності в організації [32, с. 186]. Автор підкреслює, що ефективне управління конфліктами передбачає використання профілактичних заходів, спрямованих на покращення внутрішніх комунікацій, розвиток корпоративної культури та формування позитивного психологічного клімату.

Однією з головних проблем у діяльності ТОВ «Mashzavod» є недостатній рівень внутрішньої комунікації між структурними підрозділами та працівниками. У результаті проведеного анкетування працівники підприємства зазначили, що інформація про зміни у виробничих процесах, нові завдання або організаційні рішення інколи надходить несвоєчасно або в неповному обсязі. Це призводить до непорозумінь між працівниками, ускладнює координацію роботи та створює передумови для виникнення конфліктних ситуацій.

Результати оцінки основних проблем системи управління конфліктами наведені у Додатку Г «Оцінка проблем та недоліків системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod»». За результатами дослідження встановлено, що 47 % працівників вважають основною проблемою недостатній рівень комунікації між керівництвом і персоналом, а 42 % опитаних зазначили відсутність системи профілактики конфліктів.

Як зазначає І. А. Дмитренко, низька ефективність внутрішніх комунікацій є одним із найбільш поширених чинників виникнення організаційних конфліктів [14, с. 121]. У разі недостатнього інформаційного обміну між працівниками зростає рівень невизначеності, поширюються чутки та формується недовіра до управлінських рішень керівництва.

Важливим недоліком системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod» є відсутність спеціалізованих програм навчання працівників навичкам конструктивної взаємодії та вирішення конфліктних ситуацій. На підприємстві практично не проводяться тренінги з розвитку комунікативних навичок, командної роботи або управління емоціями. У результаті працівники не завжди володіють достатніми навичками для конструктивного вирішення суперечностей, що призводить до загострення конфліктних ситуацій.

Крім того, на підприємстві недостатньо розвинена система психологічної підтримки персоналу. Працівники виробничих підрозділів функціонують в умовах високого навантаження, жорстких термінів виконання замовлень та підвищеної відповідальності за результати роботи. Це створює значне емоційне напруження та підвищує рівень конфліктності в колективі.

За словами Т. П. Збрицької, високий рівень професійного навантаження без належної психологічної підтримки негативно впливає на психологічний стан працівників та збільшує ризик виникнення міжособистісних конфліктів

[18, с. 214]. Саме тому сучасні підприємства повинні приділяти увагу не лише виробничим показникам, а й емоційному стану персоналу.

Ще однією проблемою системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod» є недостатньо чіткий розподіл обов'язків між окремими працівниками та структурними підрозділами. У процесі дослідження було встановлено, що частина працівників змушена виконувати додаткові функції, які не завжди відповідають їхнім посадовим інструкціям. Це викликає незадоволення персоналу, збільшує психологічне навантаження та створює підґрунтя для конфліктів між працівниками та керівництвом.

Окрему увагу слід приділити проблемам системи мотивації персоналу. Частина працівників підприємства висловлює невдоволення щодо критеріїв оцінювання результатів праці та розподілу премій. Недостатній рівень прозорості системи матеріального стимулювання негативно впливає на рівень довіри до керівництва та створює соціальну напруженість у колективі.

Як зазначає В. М. Колпаков, несправедлива система мотивації є одним із найбільш конфліктогенних факторів у діяльності підприємства [25, с. 175]. Якщо працівники вважають оцінювання результатів праці необ'єктивним, це призводить до зниження мотивації, погіршення психологічного клімату та формування негативного ставлення до адміністрації підприємства.

Проведене дослідження також показало, що на підприємстві відсутня система регулярного моніторингу рівня конфліктності у колективі. Аналіз соціально-психологічного клімату проводиться переважно епізодично, без використання сучасних методів оцінювання та діагностики конфліктних ситуацій. Це ускладнює своєчасне виявлення проблем у взаємовідносинах між працівниками та знижує ефективність управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Крім того, у діяльності ТОВ «Mashzavod» спостерігається недостатній рівень розвитку корпоративної культури. На підприємстві відсутні регулярні заходи, спрямовані на формування командної взаємодії, покращення взаємовідносин між працівниками та зміцнення корпоративних цінностей. Це негативно впливає на згуртованість колективу та ускладнює процес конструктивного вирішення конфліктів.

Важливим недоліком є також недостатня адаптація нових працівників до умов діяльності підприємства. У процесі дослідження було встановлено, що нові співробітники не завжди отримують достатню інформацію щодо внутрішніх правил комунікації та особливостей організаційної культури підприємства. Це ускладнює процес інтеграції нових працівників у колектив та може призводити до виникнення міжособистісних суперечностей.

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити низку проблем та недоліків системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod». Основними проблемами є недостатній рівень внутрішньої комунікації, відсутність комплексної системи профілактики конфліктів, недостатній розвиток корпоративної культури, відсутність програм навчання персоналу навичкам управління конфліктами та недоліки системи мотивації працівників. Виявлені проблеми потребують впровадження сучасних підходів до управління персоналом та вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «MASHZAVOD»

3.1. Розробка заходів щодо попередження та мінімізації конфліктів у колективі

У сучасних умовах розвитку підприємств важливого значення набуває не лише ефективне вирішення конфліктів, а й їх своєчасне попередження. Для промислових підприємств, діяльність яких характеризується високим рівнем виробничого навантаження, складною організаційною структурою та постійною взаємодією між працівниками, система профілактики конфліктних ситуацій є важливим елементом загальної системи управління персоналом. Саме превентивний підхід до управління конфліктами дозволяє мінімізувати ризик виникнення суперечностей у колективі, покращити психологічний клімат та підвищити ефективність діяльності організації.

Результати проведеного аналізу системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod» свідчать про наявність низки проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем внутрішньої комунікації, високим рівнем психологічного навантаження працівників, недосконалістю системи профілактики конфліктів та відсутністю спеціалізованих програм розвитку корпоративної культури. Саме тому важливим напрямом удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві є формування комплексної системи профілактики конфліктних ситуацій.

На думку О. В. Крушельницької, профілактика конфліктів є одним із найбільш ефективних інструментів сучасного менеджменту персоналу, оскільки дозволяє попереджати виникнення суперечностей ще на ранніх етапах їх формування [30, с. 211]. Автор зазначає, що система профілактики конфліктів повинна охоплювати організаційні, соціально-психологічні та

управлінські заходи, спрямовані на формування позитивного психологічного клімату в колективі.

Для ТОВ «Mashzavod» доцільним є впровадження комплексної програми профілактики конфліктів, яка включатиме удосконалення системи внутрішніх комунікацій, розвиток корпоративної культури, підвищення рівня психологічної підтримки працівників та вдосконалення організації праці. Важливою складовою такої системи має стати регулярний моніторинг рівня конфліктності в колективі та своєчасне виявлення факторів соціальної напруженості.

Одним із ключових напрямів профілактики конфліктів є вдосконалення системи внутрішніх комунікацій підприємства. У процесі дослідження було встановлено, що частина конфліктних ситуацій у ТОВ «Mashzavod» виникає через недостатньо ефективний обмін інформацією між працівниками та структурними підрозділами. Саме тому підприємству доцільно впровадити єдину систему внутрішнього інформування персоналу, яка забезпечуватиме оперативне доведення інформації про виробничі завдання, зміни у роботі підприємства та управлінські рішення керівництва.

Як зазначає Н. В. Гавкалова, ефективна система комунікацій сприяє формуванню довіри між працівниками та керівництвом, знижує рівень невизначеності та мінімізує ризик виникнення конфліктів у колективі [9, с. 187]. Для цього доцільно проводити регулярні виробничі наради, зустрічі керівництва з персоналом та створити електронні канали внутрішньої комунікації між структурними підрозділами.

Важливим елементом системи профілактики конфліктів має стати удосконалення організації праці та чіткий розподіл посадових обов'язків. У процесі аналізу діяльності підприємства було встановлено, що частина конфліктів виникає через нерівномірний розподіл навантаження між

працівниками та недостатню визначеність функціональних обов'язків. Для вирішення цієї проблеми доцільно переглянути посадові інструкції працівників, оптимізувати систему розподілу завдань та забезпечити прозорість управлінських процесів.

Крім того, підприємству рекомендується впровадити систему регулярної оцінки психологічного клімату в колективі. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми у взаємовідносинах між працівниками та оперативно реагувати на виникнення конфліктних ситуацій. З цією метою можна проводити анонімні анкетування працівників, індивідуальні бесіди та оцінювання рівня задоволеності умовами праці.

За словами І. М. Петрової, моніторинг соціально-психологічного клімату є важливою складовою профілактики конфліктів, оскільки дозволяє своєчасно виявляти приховані суперечності та попереджати їх перехід у відкриту форму [41, с. 144]. Регулярне оцінювання психологічного стану працівників також сприятиме покращенню системи управління персоналом та підвищенню рівня довіри до керівництва підприємства.

Важливим напрямом профілактики конфліктів у ТОВ «Mashzavod» має стати розвиток корпоративної культури та командної взаємодії. У сучасних організаціях саме корпоративна культура формує загальні цінності, правила поведінки та принципи взаємодії між працівниками. Для покращення психологічного клімату в колективі підприємству доцільно проводити корпоративні заходи, командні тренінги, спільні виробничі зустрічі та програми розвитку внутрішньої комунікації.

Окрему увагу необхідно приділити професійному навчанню працівників та розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів. На підприємстві доцільно організовувати тренінги з розвитку емоційного інтелекту, ефективної комунікації, управління стресом та командної роботи. Це дозволить

працівникам краще розуміти один одного, ефективніше взаємодіяти у виробничому процесі та зменшити рівень конфліктності в колективі.

Як зазначає Л. І. Федулова, навчання персоналу навичкам конструктивної взаємодії сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та підвищує ефективність командної роботи [51, с. 258]. Особливо актуальним це є для підприємств машинобудівної галузі, де виробничий процес потребує високого рівня координації між працівниками.

Для підвищення ефективності системи профілактики конфліктів у ТОВ «Mashzavod» доцільно також впровадити посаду внутрішнього координатора або менеджера з управління персоналом, відповідального за моніторинг конфліктних ситуацій та підтримання позитивного психологічного клімату. До його функцій можуть входити проведення індивідуальних консультацій, аналіз причин конфліктів, організація тренінгів та координація заходів щодо профілактики соціальної напруженості в колективі.

Важливим напрямом удосконалення системи профілактики конфліктів є також удосконалення системи мотивації персоналу. Працівники повинні чітко розуміти критерії оцінювання результатів праці, принципи преміювання та можливості професійного розвитку. Прозора та справедлива система мотивації сприятиме підвищенню рівня довіри до керівництва та зменшенню соціальної напруженості у колективі.

Таким чином, формування ефективної системи профілактики конфліктних ситуацій у ТОВ «Mashzavod» є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Основними напрямками вдосконалення системи профілактики конфліктів мають стати розвиток внутрішніх комунікацій, удосконалення організації праці, моніторинг психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та навчання працівників навичкам

конструктивної взаємодії. Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити рівень конфліктності у колективі, покращити взаємодію між працівниками та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

У сучасних умовах функціонування підприємств важливого значення набуває формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та розвиток корпоративної культури. Для промислових підприємств, де працівники постійно взаємодіють між собою в умовах високого виробничого навантаження, питання розвитку внутрішньої комунікації та профілактики конфліктів є особливо актуальними. Одним із найбільш ефективних інструментів удосконалення системи управління конфліктами є впровадження тренінгів для персоналу та програм розвитку корпоративної культури.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Mashzavod» дозволив встановити, що на підприємстві недостатньо розвинена система навчання працівників навичкам конструктивної взаємодії та управління конфліктами. Крім того, відсутність регулярних корпоративних заходів і програм розвитку командної роботи негативно впливає на рівень згуртованості колективу та ефективність внутрішніх комунікацій. Саме тому одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві має стати впровадження комплексної програми тренінгів та заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури.

На думку В. М. Колпакова, корпоративна культура є важливим елементом системи управління персоналом, який визначає цінності, норми поведінки та особливості взаємодії працівників у межах організації [24, с. 201]. Автор зазначає, що високий рівень розвитку корпоративної культури сприяє підвищенню лояльності працівників, покращенню психологічного клімату та зниженню рівня конфліктності в колективі.

Для ТОВ «Mashzavod» доцільним є створення комплексної програми розвитку корпоративної культури, яка включатиме навчальні тренінги, командні заходи, внутрішні комунікаційні програми та заходи з формування корпоративних цінностей. Основною метою таких заходів має стати підвищення рівня взаєморозуміння між працівниками, покращення командної взаємодії та формування позитивної атмосфери в колективі.

Одним із ключових заходів є проведення тренінгів із розвитку комунікативних навичок. У процесі дослідження було встановлено, що значна частина конфліктів у ТОВ «Mashzavod» виникає через недостатньо ефективну комунікацію між працівниками та структурними підрозділами. Саме тому підприємству рекомендується організувати регулярні тренінги, спрямовані на розвиток навичок ефективного спілкування, активного слухання, конструктивного вирішення суперечностей та роботи в команді.

Як зазначає О. Є. Кузьмін, навчання персоналу комунікативним навичкам сприяє підвищенню ефективності взаємодії між працівниками та зменшує ризик виникнення міжособистісних конфліктів [31, с. 147]. У межах таких тренінгів працівники можуть отримати практичні навички ведення переговорів, управління емоціями та конструктивного реагування на конфліктні ситуації.

Важливим напрямом удосконалення системи управління конфліктами є проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту та управління стресом. Специфіка виробничої діяльності ТОВ «Mashzavod» пов'язана з високим рівнем професійного навантаження та емоційної напруженості, що негативно впливає на психологічний стан працівників. Проведення психологічних тренінгів дозволить працівникам краще контролювати власні емоції, ефективніше реагувати на стресові ситуації та конструктивно взаємодіяти з колегами.

Окрему увагу доцільно приділити тренінгам для керівників структурних підрозділів. Керівники відіграють ключову роль у процесі попередження та врегулювання конфліктів, тому важливо підвищувати рівень їхніх управлінських та комунікативних компетенцій. Для цього рекомендується проводити спеціалізовані тренінги з управління персоналом, конфліктології, психології управління та розвитку лідерських якостей.

За словами Н. М. Тюріної, сучасний керівник повинен володіти навичками ефективної комунікації, психологічної підтримки персоналу та конструктивного вирішення конфліктів [50, с. 183]. Саме тому навчання управлінського персоналу є важливою складовою вдосконалення системи управління конфліктами в організації.

Для підвищення рівня згуртованості колективу ТОВ «Mashzavod» рекомендується впровадити програми розвитку командної роботи. До таких заходів можуть належати корпоративні зустрічі, спільні виробничі обговорення, командні тренінги, спортивні заходи та програми неформального спілкування між працівниками. Подібні заходи сприяють формуванню довірчих відносин між працівниками, покращують взаєморозуміння та створюють позитивну атмосферу у колективі.

Важливим елементом розвитку корпоративної культури є формування корпоративних цінностей підприємства. Для ТОВ «Mashzavod» доцільно розробити внутрішній корпоративний кодекс, який визначатиме основні принципи взаємодії між працівниками, етичні норми поведінки, правила внутрішньої комунікації та корпоративні цінності підприємства. Це дозволить сформувати єдині стандарти поведінки в колективі та знизити ризик виникнення конфліктів.

Як зазначає Т. В. Білорус, розвиток корпоративної культури сприяє формуванню спільних цілей і цінностей працівників, підвищує рівень

відповідальності персоналу та покращує соціально-психологічний клімат у колективі [5, с. 226]. Крім того, ефективна корпоративна культура позитивно впливає на імідж підприємства та рівень лояльності працівників.

Для забезпечення ефективності запропонованих заходів у ТОВ «Mashzavod» доцільно створити систему оцінювання результативності тренінгів та програм розвитку корпоративної культури. Зокрема, рекомендується проводити періодичні опитування працівників щодо рівня задоволеності психологічним кліматом, ефективності внутрішньої комунікації та якості взаємодії між структурними підрозділами. Це дозволить оцінювати результативність впроваджених заходів та своєчасно вносити необхідні корективи.

Крім того, підприємству доцільно впровадити програму адаптації нових працівників, яка включатиме ознайомлення з корпоративними цінностями, правилами внутрішньої комунікації та особливостями організаційної культури підприємства. Це сприятиме швидшій інтеграції нових співробітників у колектив та зменшить ризик виникнення міжособистісних конфліктів.

Таким чином, впровадження тренінгів та програм розвитку корпоративної культури є важливим напрямом удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod». Основними напрямками реалізації запропонованих заходів мають стати розвиток комунікативних навичок працівників, навчання керівників методам управління конфліктами, формування корпоративних цінностей та розвиток командної взаємодії. Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити психологічний клімат у колективі, знизити рівень конфліктності та підвищити ефективність діяльності підприємства.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи розвитку системи управління конфліктами

У сучасних умовах функціонування підприємств ефективне управління конфліктами є важливою складовою системи менеджменту та одним із факторів забезпечення стабільного розвитку організації. Для ТОВ «Mashzavod» проблема вдосконалення системи управління конфліктами має особливе значення через специфіку виробничої діяльності, високий рівень професійного навантаження працівників та необхідність постійної координації між структурними підрозділами. Запропоновані у попередніх підрозділах заходи щодо профілактики конфліктів, розвитку корпоративної культури та вдосконалення внутрішніх комунікацій спрямовані на покращення соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Оцінка ефективності запропонованих заходів передбачає визначення їх економічного та соціального впливу на діяльність організації. Економічна ефективність полягає у зменшенні втрат, пов'язаних із конфліктними ситуаціями, підвищенні продуктивності праці, покращенні якості роботи персоналу та оптимізації внутрішніх процесів підприємства. Соціальна ефективність проявляється у покращенні психологічного клімату, підвищенні рівня задоволеності працівників умовами праці, зміцненні корпоративної культури та зниженні рівня конфліктності в колективі.

На думку Л. В. Балабанової, ефективне управління конфліктами дозволяє підприємству не лише мінімізувати негативні наслідки суперечностей між працівниками, а й підвищити рівень організаційної стабільності та конкурентоспроможності [4, с. 214]. Автор зазначає, що своєчасне впровадження профілактичних заходів у сфері управління

персоналом сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та покращенню результатів діяльності підприємства.

Для ТОВ «Mashzavod» основним економічним ефектом від впровадження запропонованих заходів стане зниження втрат робочого часу, пов'язаних із конфліктними ситуаціями. У процесі дослідження було встановлено, що конфлікти між працівниками та структурними підрозділами негативно впливають на швидкість виконання виробничих завдань, координацію роботи та ефективність внутрішніх комунікацій. У результаті виникають затримки виконання замовлень, погіршується якість роботи та знижується продуктивність праці персоналу.

Запровадження системи профілактики конфліктів, регулярних тренінгів та вдосконалення внутрішньої комунікації дозволить скоротити кількість конфліктних ситуацій та підвищити рівень взаємодії між працівниками. Очікується, що це сприятиме зростанню продуктивності праці виробничого персоналу та зменшенню кількості виробничих помилок.

Як зазначає О. Є. Кузьмін, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та командної взаємодії позитивно впливає на результати діяльності підприємства, оскільки дозволяє оптимізувати виробничі процеси та скоротити непродуктивні витрати робочого часу [37, с. 192]. Для ТОВ «Mashzavod» це особливо важливо через складність виробничого циклу та необхідність постійної взаємодії між структурними підрозділами.

Одним із важливих економічних результатів запропонованих заходів стане зниження рівня плинності кадрів. У процесі дослідження було встановлено, що частина працівників підприємства відчуває психологічне напруження та незадоволення внутрішнім кліматом у колективі. Високий рівень конфліктності негативно впливає на рівень мотивації персоналу та створює ризик втрати кваліфікованих працівників.

Запровадження програм розвитку корпоративної культури та психологічної підтримки працівників сприятиме підвищенню рівня задоволеності персоналу умовами праці та формуванню позитивного ставлення до підприємства. Це дозволить зменшити витрати, пов'язані з пошуком, адаптацією та навчанням нових працівників.

За словами Н. С. Краснокутської, стабільність кадрового складу є одним із важливих факторів ефективності діяльності підприємства, оскільки плинність кадрів призводить до втрати професійного досвіду та зниження ефективності виробничих процесів [27, с. 143]. Для промислових підприємств проблема збереження кваліфікованих працівників є особливо актуальною, оскільки виробничі процеси потребують високого рівня професійної підготовки персоналу.

Крім економічного ефекту, запропоновані заходи матимуть значний соціальний вплив на діяльність ТОВ «Mashzavod». Насамперед очікується покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Впровадження тренінгів із розвитку комунікативних навичок, управління стресом та командної взаємодії сприятиме формуванню більш довірчих відносин між працівниками та керівництвом.

Особливого значення набуває розвиток корпоративної культури підприємства. Формування спільних цінностей, правил взаємодії та етичних норм поведінки дозволить підвищити рівень згуртованості колективу та покращити внутрішню атмосферу в організації. Працівники будуть більше орієнтовані на спільне досягнення цілей підприємства, що позитивно вплине на ефективність командної роботи.

Як зазначає І. М. Петрова, розвиток корпоративної культури сприяє підвищенню рівня лояльності працівників до підприємства, покращує психологічний клімат та формує позитивний імідж організації [42, с. 228].

Крім того, високий рівень корпоративної культури дозволяє знизити рівень внутрішньої соціальної напруженості та підвищити ефективність управління персоналом.

Важливим соціальним результатом впровадження запропонованих заходів стане підвищення рівня мотивації працівників. Прозора система внутрішніх комунікацій, залучення персоналу до процесу обговорення проблемних питань та підтримка командної взаємодії сприятимуть формуванню у працівників відчуття причетності до діяльності підприємства. Це позитивно вплине на рівень відповідальності персоналу та зацікавленість у результатах роботи.

Крім того, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність роботи керівників структурних підрозділів. Навчання управлінського персоналу методам попередження та врегулювання конфліктів сприятиме вдосконаленню управлінських компетенцій та покращенню взаємодії з підлеглими. У результаті керівники зможуть більш ефективно реагувати на конфліктні ситуації та підтримувати стабільний психологічний клімат у колективі.

Для оцінки результативності запропонованих заходів підприємству доцільно здійснювати регулярний моніторинг рівня конфліктності, продуктивності праці, задоволеності працівників умовами праці та ефективності внутрішніх комунікацій. Це дозволить оцінювати реальний вплив впроваджених рішень та своєчасно коригувати систему управління конфліктами відповідно до потреб підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod» мають як економічну, так і соціальну ефективність. Основними економічними результатами є підвищення продуктивності праці, зниження втрат робочого часу, скорочення

плинності кадрів та оптимізація виробничих процесів. Соціальна ефективність проявляється у покращенні психологічного клімату, розвитку корпоративної культури, підвищенні мотивації працівників та зміцненні внутрішньої командної взаємодії. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку.

У сучасних умовах розвитку підприємств система управління конфліктами стає важливою складовою стратегічного управління персоналом та забезпечення ефективності діяльності організації. Для промислових підприємств, зокрема ТОВ «Mashzavod», проблема вдосконалення системи управління конфліктами набуває особливого значення у зв'язку зі складністю виробничих процесів, високим рівнем професійного навантаження працівників та необхідністю постійної координації між структурними підрозділами. Саме тому перспективи розвитку системи управління конфліктами повинні бути спрямовані не лише на вирішення існуючих проблем, а й на формування сучасної моделі управління персоналом, орієнтованої на профілактику конфліктів, розвиток корпоративної культури та підтримання позитивного психологічного клімату.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Mashzavod» дозволив встановити, що діюча система управління конфліктами потребує подальшого вдосконалення у напрямі розвитку внутрішніх комунікацій, профілактики конфліктів, підвищення управлінських компетенцій керівників та впровадження сучасних методів роботи з персоналом. Водночас підприємство має потенціал для формування ефективної системи управління конфліктами, яка відповідатиме сучасним вимогам менеджменту та сприятиме стабільному розвитку організації.

На думку А. М. Колота, сучасна система управління персоналом повинна базуватися на принципах соціального партнерства, розвитку людського капіталу та забезпечення ефективної взаємодії між працівниками [23, с. 173]. Автор підкреслює, що в умовах сучасного ринку праці саме соціально-психологічні фактори стають одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства.

Одним із перспективних напрямів розвитку системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod» є цифровізація внутрішніх комунікацій та управлінських процесів. У сучасних умовах підприємствам необхідно активно впроваджувати електронні системи обміну інформацією, корпоративні платформи для внутрішньої комунікації та цифрові інструменти управління персоналом. Це дозволить підвищити оперативність передачі інформації, покращити координацію між структурними підрозділами та знизити ризик виникнення конфліктів через інформаційні непорозуміння.

Для ТОВ «Mashzavod» доцільним є створення внутрішнього корпоративного інформаційного середовища, яке забезпечуватиме відкриту комунікацію між працівниками та керівництвом. Працівники повинні мати можливість оперативно отримувати інформацію щодо виробничих процесів, організаційних змін та управлінських рішень. Крім того, електронні канали комунікації можуть використовуватись для проведення анонімних опитувань працівників та моніторингу психологічного клімату в колективі.

Як зазначає С. В. Мочерний, цифровізація системи управління персоналом сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації внутрішньої комунікації та формуванню сучасної корпоративної культури [35, с. 241]. Використання сучасних інформаційних технологій також дозволяє більш ефективно аналізувати проблеми у сфері управління персоналом та оперативно реагувати на конфліктні ситуації.

Важливим напрямом розвитку системи управління конфліктами є формування культури конструктивної взаємодії в колективі. Для цього підприємству необхідно створювати умови для розвитку довірчих відносин між працівниками, підтримувати принципи відкритості та взаємоповаги, а також формувати корпоративні цінності, орієнтовані на співпрацю та командну роботу.

У перспективі ТОВ «Mashzavod» доцільно впровадити систему корпоративного наставництва, яка сприятиме адаптації нових працівників та покращенню взаємодії між співробітниками різних поколінь. Досвідчені працівники можуть допомагати новим співробітникам у професійній адаптації, ознайомленні з корпоративними правилами та формуванні навичок ефективної комунікації. Це дозволить знизити рівень міжособистісних конфліктів та покращити згуртованість колективу.

Окрему увагу необхідно приділити розвитку системи навчання персоналу. У сучасних умовах управління конфліктами працівники повинні володіти навичками емоційного інтелекту, ефективної комунікації, управління стресом та конструктивного вирішення суперечностей. Саме тому підприємству доцільно регулярно проводити тренінги, семінари та програми професійного розвитку, спрямовані на формування сучасних управлінських і комунікативних компетенцій.

За словами Л. М. Балабанової, професійний розвиток персоналу є важливим фактором підвищення ефективності системи управління конфліктами, оскільки дозволяє працівникам більш конструктивно реагувати на складні ситуації та ефективніше взаємодіяти у колективі [4, с. 219]. Крім того, навчання персоналу сприяє підвищенню рівня мотивації та професійної відповідальності працівників.

Перспективним напрямом розвитку системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod» є також впровадження елементів психологічної підтримки персоналу. В умовах високого виробничого навантаження працівники часто стикаються зі стресовими ситуаціями, емоційним виснаженням та психологічною напруженістю. Саме тому підприємству доцільно створити систему психологічної підтримки, яка включатиме консультації для працівників, тренінги з управління стресом та заходи щодо профілактики професійного вигорання.

Крім того, підприємству рекомендується запровадити регулярний моніторинг рівня конфліктності та соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього можуть використовуватись анкетування працівників, індивідуальні співбесіди та оцінювання рівня задоволеності умовами праці. Отримані результати дозволять своєчасно виявляти проблемні аспекти у взаємовідносинах між працівниками та оперативно вживати заходів щодо попередження конфліктів.

Важливим напрямом розвитку системи управління конфліктами є також удосконалення кадрової політики підприємства. Для ТОВ «Mashzavod» доцільно впровадити більш прозору систему оцінювання результатів праці, вдосконалити механізми мотивації персоналу та забезпечити справедливий розподіл трудового навантаження між працівниками. Це дозволить підвищити рівень довіри до керівництва та зменшити соціальну напруженість у колективі.

Як зазначає Г. В. Осовська, ефективна кадрова політика є основою стабільного розвитку організації та важливим інструментом попередження конфліктів у трудовому колективі [37, с. 198]. Саме тому вдосконалення системи управління персоналом повинно бути одним із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку підприємства.

У перспективі ТОВ «Mashzavod» також доцільно впровадити систему внутрішньої медіації для вирішення конфліктних ситуацій. Медіація передбачає участь нейтрального посередника у процесі врегулювання конфлікту та дозволяє сторонам знайти компромісне рішення без загострення суперечностей. Використання сучасних методів медіації сприятиме більш ефективному врегулюванню конфліктів та покращенню взаємовідносин між працівниками.

Таким чином, перспективи розвитку системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod» пов'язані з впровадженням сучасних методів управління персоналом, розвитком внутрішніх комунікацій, цифровізацією управлінських процесів, удосконаленням корпоративної культури та формуванням системи профілактики конфліктів. Реалізація запропонованих напрямів розвитку дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, покращити психологічний клімат у колективі та забезпечити стабільний розвиток організації в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку підприємств проблема управління конфліктами набуває особливого значення, оскільки саме ефективність взаємодії між працівниками, рівень соціально-психологічного клімату та здатність керівництва своєчасно реагувати на конфліктні ситуації значною мірою визначають результативність діяльності організації. Для промислових підприємств, які функціонують в умовах високого виробничого навантаження, складної організаційної структури та постійної координації між структурними підрозділами, питання управління конфліктами є важливою складовою системи менеджменту.

У процесі виконання магістерської роботи було досліджено теоретичні основи управління конфліктами в організації, проаналізовано систему управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod» та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

У першому розділі роботи досліджено сутність, поняття та основні причини виникнення організаційних конфліктів. Встановлено, що конфлікт є невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації та виникає внаслідок суперечностей між інтересами, цілями, цінностями або поведінкою працівників. Було визначено основні види конфліктів у системі управління організацією, охарактеризовано стадії розвитку конфліктних ситуацій та їх вплив на діяльність підприємства. Також у роботі проаналізовано традиційні та сучасні методи управління конфліктами, а також визначено роль керівника у процесі попередження та врегулювання суперечностей у колективі.

У другому розділі проведено аналіз системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod». Досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства, особливості його організаційної структури та кадрового складу.

Встановлено, що підприємство має лінійно-функціональну структуру управління та здійснює діяльність у сфері виробництва спеціалізованого промислового обладнання.

У процесі дослідження причин виникнення конфліктів у колективі ТОВ «Mashzavod» встановлено, що основними факторами конфліктності є високий рівень виробничого навантаження, недостатня ефективність внутрішніх комунікацій, нерівномірний розподіл обов'язків, психологічна напруженість та недоліки системи мотивації персоналу. Проведене анкетування працівників підприємства підтвердило наявність проблем у сфері взаємодії між структурними підрозділами та необхідність удосконалення системи управління конфліктами.

У роботі також проаналізовано вплив конфліктів на ефективність діяльності підприємства. Встановлено, що конфліктні ситуації негативно впливають на продуктивність праці, психологічний клімат у колективі, якість внутрішньої комунікації та рівень мотивації працівників. Крім того, конфлікти можуть призводити до зниження ефективності виробничих процесів, збільшення плинності кадрів та погіршення взаємовідносин між працівниками та керівництвом.

Аналіз діючої системи врегулювання конфліктів у ТОВ «Mashzavod» показав, що підприємство використовує переважно адміністративні та організаційні методи вирішення конфліктних ситуацій. Разом із тим було виявлено низку недоліків, серед яких недостатній розвиток профілактики конфліктів, відсутність системи регулярного моніторингу психологічного клімату, недостатня увага до розвитку корпоративної культури та відсутність спеціалізованих програм навчання працівників навичкам конструктивної взаємодії.

У третьому розділі роботи запропоновано напрями вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod». Зокрема, обґрунтовано необхідність формування комплексної системи профілактики конфліктних ситуацій, яка повинна включати вдосконалення внутрішніх комунікацій, моніторинг соціально-психологічного клімату, оптимізацію організації праці та розвиток корпоративної культури.

У роботі запропоновано впровадження тренінгів із розвитку комунікативних навичок, управління стресом, командної взаємодії та конструктивного вирішення конфліктів. Окрему увагу приділено необхідності навчання керівників сучасним методам управління персоналом та конфліктології. Також рекомендовано розробити корпоративний кодекс підприємства, удосконалити систему адаптації нових працівників та запровадити регулярні заходи, спрямовані на зміцнення корпоративної культури.

Проведена оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню внутрішньої комунікації, зниженню рівня конфліктності та скороченню плинності кадрів. Очікується також покращення психологічного клімату в колективі, підвищення рівня мотивації працівників та зміцнення командної взаємодії.

У роботі визначено перспективи подальшого розвитку системи управління конфліктами в ТОВ «Mashzavod». Серед основних напрямів визначено цифровізацію внутрішніх комунікацій, розвиток системи психологічної підтримки персоналу, впровадження сучасних методів медіації та вдосконалення кадрової політики підприємства.

Таким чином, поставлена мета магістерської роботи була досягнута, а визначені завдання — виконані. Проведене дослідження підтвердило, що

ефективна система управління конфліктами є важливою умовою стабільного розвитку підприємства, підвищення ефективності діяльності персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного середовища в організації. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Mashzavod» удосконалити систему управління конфліктами, підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність у сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт про результати господарської діяльності ТОВ «Mashzavod» за 2025 рік. Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 24 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
3. Балабанова Л. М. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2021. 312 с.
4. Балабанова Л. М. Управління персоналом : підручник. Київ : Професіонал, 2022. 512 с.
5. Білорус Т. В. Управління персоналом : стратегічний підхід : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 392 с.
6. Бондарчук І. О. Конфліктологія : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 244 с.
7. Вартанова О. В. Управління персоналом підприємства : сучасні підходи : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 284 с.
8. Виноградський О. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 502 с.
9. Гавкалова Н. В. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 312 с.
10. Гришина Н. В. Конфліктологія : підручник. Київ : Каравела, 2022. 408 с.
11. Грішнова О. А. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 412 с.
12. Гудзь О. Є. Менеджмент організацій : теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 412 с.

13. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 398 с.
14. Дмитренко І. А. Організаційна поведінка та управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 356 с.
15. Єрмоленко О. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 320 с.
16. Жиглей І. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Житомир : ЖДТУ, 2020. 356 с.
17. Завіновська Г. Т. Економіка праці та соціально трудові відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 304 с.
18. Збрицька Т. П. Психологія управління : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2022. 288 с.
19. Історія підприємства ТОВ «Mashzavod». URL: <https://mashzavod.com/ua/history.html> (дата звернення: 18.02.2026).
20. Кадровий звіт ТОВ «Mashzavod» за 2025 рік. Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 16 с.
21. Кириченко О. А. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 472 с.
22. Коваленко Т. В. Психологія управління та конфліктологія : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2022. 276 с.
23. Колот А. М. Соціально трудові відносини : теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 382 с.
24. Колпаков В. М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 312 с.
25. Колпаков В. М. Менеджмент персоналу : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 496 с.

26. Костишина Т. А. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2021. 286 с.
27. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 224 с.
28. Крейдич І. М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 410 с.
29. Криворучко О. М. Конфліктологія та психологія управління : навчальний посібник. Харків : ХНАДУ, 2021. 296 с.
30. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. 308 с.
31. Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 440 с.
32. Кузьмін О. М. Управління конфліктами в організації : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 304 с.
33. Лук'янихін В. В. Конфліктологія : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2021. 368 с.
34. МАШЗАВОД, ТОВ : інформація про підприємство. URL: <https://www.ua-region.com.ua/30045061> (дата звернення: 22.04.2026).
35. Мочерний С. В. Менеджмент організації : навчальний посібник. Київ : Академія, 2020. 368 с.
36. Нагаєв М. І. Психологія управління : навчальний посібник. Харків : ХНУВС, 2020. 284 с.
37. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. 664 с.
38. Панченко С. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 328 с.

39. Петрова І. Л. Управління персоналом : сучасні підходи та технології : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 386 с.
40. Петрова І. М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 420 с.
41. Петрова І. М. Управління персоналом : сучасні концепції та технології : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2022. 364 с.
42. Петрова І. М. Управління персоналом : сучасні технології та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 402 с.
43. Положення про врегулювання конфліктних ситуацій у ТОВ «Mashzavod». Чернівці : внутрішній нормативний документ підприємства, 2025. 14 с.
44. Положення про організаційну структуру ТОВ «Mashzavod». Чернівці : внутрішній документ підприємства, 2025. 18 с.
45. Результати анкетування працівників ТОВ «Mashzavod» щодо оцінки причин виникнення конфліктів у колективі. Чернівці : внутрішній аналітичний документ підприємства, 2025. 12 с.
46. Савчук Л. М. Організаційна поведінка та управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 336 с.
47. Смоляр Л. Г. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
48. Тимошенко Н. О. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2022. 294 с.
49. ТОВ «Mashzavod» : офіційний сайт. URL: <https://www.mashzavod.com/ua/> (дата звернення: 14.03.2026).
50. Тюріна Н. М. Психологія управління та конфліктологія : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 336 с.

51. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2021. 448 с.
52. Чорна Н. В. Управління конфліктами в організації : навчальний посібник. Львів : Магнолія 2006, 2022. 256 с.
53. Шевченко Л. В. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 318 с.

ДОДАТОК А

**Результати анкетування працівників ТОВ «Mashzavod» щодо причин
виникнення конфліктів у колективі**

№	Питання анкети	Варіанти відповідей	Кількість працівників	Частка, %
1	Як Ви оцінюєте загальний психологічний клімат у колективі?	Сприятливий	52	29
		Задовільний	87	48
		Напружений	41	23
2	Чи виникають конфлікти у Вашому підрозділі?	Часто	38	21
		Іноді	102	57
		Майже не виникають	40	22
3	Які основні причини конфліктів у колективі?	Високе виробниче навантаження	83	46
		Недостатня комунікація	68	38
		Нерівномірний розподіл обов'язків	59	33
		Особистісні суперечності	44	24
		Несправедлива система мотивації	51	28
4	Між ким найчастіше виникають конфлікти?	Між працівниками	74	41
		Між працівниками та керівниками	69	38
		Між структурними підрозділами	37	21
5	Як Ви оцінюєте рівень внутрішньої комунікації на підприємстві?	Високий	36	20
		Середній	95	53
		Низький	49	27
6	Чи зрозумілі Вам Ваші посадові обов'язки?	Так	118	66
		Частково	47	26
		Ні	15	8
7	Чи виникають суперечності через розподіл роботи?	Так, часто	61	34
		Іноді	79	44
		Ні	40	22

8	Як Ви оцінюєте стиль керівництва у Вашому підрозділі?	Демократичний	58	32
		Змішаний	82	46
		Авторитарний	40	22
9	Чи вважаєте Ви систему мотивації справедливою?	Так	49	27
		Частково	77	43
		Ні	54	30
10	Які методи вирішення конфліктів найчастіше використовуються на підприємстві?	Усна розмова з керівником	91	51
		Компроміс між сторонами	47	26
		Адміністративне рішення	42	23
11	Чи потребує підприємство вдосконалення системи управління конфліктами?	Так	129	72
		Частково	36	20
		Ні	15	8

ДОДАТОК Б

Результати оцінки впливу конфліктів на діяльність підприємства за
результатами опитування працівників ТОВ «Mashzavod»

№	Показник оцінки	Варіант відповіді	Кількість працівників	Частка, %
1	Як конфлікти впливають на продуктивність праці?	Значно знижують продуктивність	71	39
		Частково впливають	44	25
		Майже не впливають	39	22
		Важко відповісти	26	14
2	Чи впливають конфлікти на психологічний стан працівників?	Так, суттєво	83	46
		Частково	57	32
		Ні	24	13
		Важко відповісти	16	9
3	Які наслідки конфліктів Ви спостерігаєте найчастіше?	Погіршення взаємовідносин у колективі	78	43
		Зниження мотивації до роботи	64	36
		Зростання емоційної напруженості	92	51
		Погіршення якості роботи	47	26
		Затримка виконання завдань	53	29
4	Чи впливають конфлікти на командну роботу?	Так	104	58
		Частково	49	27
		Ні	27	15
5	Чи спостерігались випадки зниження якості продукції через конфлікти?	Так	59	33
		Іноді	73	41
		Ні	48	26
6	Як конфлікти впливають на внутрішню комунікацію?	Ускладнюють взаємодію між працівниками	88	49
		Викликають непорозуміння	62	34
		Майже не впливають	30	17

7	Чи впливають конфлікти на плинність кадрів?	Так	67	37
		Частково	58	32
		Ні	55	31
8	Чи потребує система управління конфліктами вдосконалення?	Так	129	72
		Частково	35	19
		Ні	16	9
9	Які заходи можуть зменшити рівень конфліктності?	Покращення комунікації	96	53
		Справедлива система мотивації	74	41
		Тренінги для персоналу	58	32
		Чіткий розподіл обов'язків	69	38
		Покращення умов праці	51	28

ДОДАТОК В

Результати оцінки працівниками ефективності системи управління
конфліктами в ТОВ «Mashzavod»

№	Питання анкети	Варіант відповіді	Кількість працівників	Частка, %
1	Як Ви оцінюєте загальну ефективність системи врегулювання конфліктів на підприємстві?	Висока	32	18
		Середня	104	58
		Низька	44	24
2	Чи оперативно керівництво реагує на конфліктні ситуації?	Так	76	42
		Частково	71	40
		Ні	33	18
3	Які методи врегулювання конфліктів використовуються найчастіше?	Усна бесіда з керівником	93	52
		Компроміс між сторонами	41	23
		Адміністративне втручання	46	25
4	Чи достатній рівень комунікації між працівниками та керівництвом?	Так	54	30
		Частково	82	46
		Ні	44	24
5	Чи існує на підприємстві система профілактики конфліктів?	Так	39	22
		Частково	68	38
		Ні	73	40
6	Чи проводяться на підприємстві тренінги або навчання з управління конфліктами?	Так, регулярно	21	12
		Іноді	37	21
		Не проводяться	122	67
7	Чи вважаєте Ви стиль керівництва ефективним у процесі врегулювання конфліктів?	Так	69	38
		Частково	74	41
		Ні	37	21

8	Які основні недоліки системи врегулювання конфліктів Ви можете виділити?	Недостатня комунікація	84	47
		Відсутність профілактики конфліктів	76	42
		Нечіткий розподіл обов'язків	53	29
		Недостатня увага керівництва	48	27
9	Які заходи можуть покращити систему управління конфліктами?	Проведення тренінгів	91	51
		Покращення комунікації	103	57
		Запровадження системи профілактики	74	41
		Удосконалення мотивації персоналу	63	35
10	Чи потребує система управління конфліктами модернізації?	Так	131	73
		Частково	34	19
		Ні	15	8