

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

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Управління конфліктами в трудовому колективі»**

Виконала:

студентка групи ІН18-9-22-Б1МГТ(4,0д)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент туризму та
готельного бізнесу»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Зеленько Юлія Вадимівна
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Одеський інститут

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент туризму та готельного бізнесу»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.

(вчене звання, науковий ступінь, ППБ)

« _____ » _____ 2026р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студентки

Зеленько Юлії Вадимівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління конфліктами в трудовому колективі»

2. Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:

Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/)
Вихідними даними для виконання кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління персоналом, організаційної поведінки та конфліктології, нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали, а також внутрішня документація підприємства ТОВ «Дірект Колл Сервіс», що характеризує організацію управління персоналом і стан трудових відносин у колективі.

Методичною основою дослідження виступили сучасні підходи до управління конфліктами в організації, принципи системного та процесного підходів до управління персоналом, методи аналізу соціально-психологічного клімату, а також рекомендації щодо профілактики та врегулювання конфліктних ситуацій у трудових колективах.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 5 таблицях та 10 рисунках.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2 ОЦІНЮВАННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДІРЕКТ КОЛЛ СЕРВІС»	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ДІРЕКТ КОЛЛ СЕРВІС»	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел та додатків	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Зеленько Юлія Вадимівна. «Управління конфліктами в трудовому колективі» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах сучасного розвитку економіки України, цифровізації бізнес-процесів, посилення конкуренції на ринку праці та впливу соціально-економічних викликів особливого значення набуває ефективне управління персоналом і формування стабільного соціально-психологічного клімату в трудових колективах. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та підвищеного рівня стресових навантажень питання управління конфліктами набуває особливої практичної важливості для забезпечення безперервності діяльності підприємств і підтримання продуктивності праці.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конфліктами в трудовому колективі, аналіз існуючої системи управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Дірект Колл Сервіс» та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом і зниження рівня конфліктності в організації.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові і спеціальні **методи дослідження**, зокрема: аналізу та синтезу; порівняльного та системного підходів; економіко-статистичних методів; соціологічних методів (анкетування, спостереження, тестування); графічних та табличних методів подання результатів дослідження; узагальнення та формування практичних рекомендацій.

Ключові слова: *конфлікти в організації, управління персоналом, трудовий колектив, соціально-психологічний клімат, комунікація в колективі, профілактика конфліктів, ефективність діяльності підприємства.*

ANNOTATION

Zelenko Yuliia Vadymivna. «Conflict Management in a Work Team» — Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the educational qualification level of Bachelor — Odesa Institute of PJSC "Higher Educational Institution "IAPM" (Interregional Academy of Personnel Management). Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that under the conditions of the modern development of Ukraine's economy, digitalization of business processes, increasing competition in the labor market and the impact of socio-economic challenges, effective personnel management and the formation of a stable socio-psychological climate in work teams become particularly important. In the context of martial law, economic instability and increased levels of stress, the issue of conflict management acquires special practical significance for ensuring the continuity of enterprise operations and maintaining labor productivity.

The purpose of the qualification thesis is to study the theoretical and practical aspects of conflict management in a work team, to analyze the existing conflict management system at Direct Call Service LLC, and to develop recommendations for improving personnel management efficiency and reducing the level of conflict within the organization.

In the course of the research, general scientific and special **research methods** were used, in particular: analysis and synthesis; comparative and systemic approaches; economic and statistical methods; sociological methods (survey, observation, testing); graphical and tabular methods for presenting research results; generalization and development of practical recommendations.

Key words: *organizational conflicts, personnel management, work team, socio-psychological climate, team communication, conflict prevention, enterprise performance efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
 РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....	9
1.1 Теоретична сутність конфліктів у трудовому колективі: види, причини виникнення та функціональне значення.....	9
1.2 Компоненти та ієрархічні рівні розвитку конфлікту в трудовому колективі	17
1.3 Інструменти профілактики та ефективні підходи до врегулювання конфліктів у трудовому колективі.....	21
Висновки до розділу 1.....	28
 РОЗДІЛ 2	
ОЦІНЮВАННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДІРЕКТ КОЛЛ СЕРВІС».....	30
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Дірект Колл Сервіс».....	30
2.2 Оцінювання рівня конфліктності та соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Дірект Колл Сервіс».....	33
2.3 Оцінювання ефективності системи попередження та врегулювання конфліктів у трудовому колективі ТОВ «Дірект Колл Сервіс».....	49
Висновки до розділу 2.....	52
 РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ДІРЕКТ КОЛЛ СЕРВІС».....	54
3.1 Формування комплексної програми профілактики та конструктивного врегулювання конфліктів у трудовому колективі.....	54
3.2 Інструменти та практичні підходи до конструктивного врегулювання конфліктів у трудовому колективі.....	58
3.3 Комплексна модель удосконалення системи управління конфліктами та розвитку корпоративної взаємодії в ТОВ «Дірект Колл Сервіс».....	62
Висновки до розділу 3.....	65
 ВИСНОВКИ	67
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
 ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена тим, що в умовах сучасного розвитку економіки України, цифровізації бізнес-процесів, посилення конкуренції на ринку праці та впливу соціально-економічних викликів особливого значення набуває ефективне управління персоналом і формування стабільного соціально-психологічного клімату в трудових колективах. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та підвищеного рівня стресових навантажень питання управління конфліктами набуває особливої практичної важливості для забезпечення безперервності діяльності підприємств і підтримання продуктивності праці.

Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти, попереджати та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, що виникають у процесі професійної взаємодії працівників. У будь-якому трудовому колективі можуть виникати суперечності, розбіжності інтересів, незадоволеність умовами праці або управлінськими рішеннями, що призводить до формування міжособистісних і організаційних конфліктів. Такі конфлікти можуть мати як відкритий, так і прихований характер і впливати на результативність діяльності підприємства, рівень мотивації персоналу та якість виконання службових обов'язків.

Формування сприятливого психологічного середовища в колективі є важливою передумовою підвищення ефективності роботи персоналу, зміцнення командної взаємодії та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Конструктивні взаємовідносини між працівниками сприяють зростанню продуктивності праці, розвитку корпоративної культури та підвищенню рівня задоволеності роботою. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження причин виникнення конфліктів, оцінювання їх впливу на діяльність організації та розроблення ефективних механізмів їх попередження і врегулювання.

У сучасних умовах діяльності підприємств сфери послуг, зокрема контакт-центрів, які характеризуються високою інтенсивністю комунікацій, значними

психологічними навантаженнями на персонал та необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень, питання управління конфліктами стає одним із ключових факторів забезпечення ефективної роботи колективу. Саме тому впровадження сучасних методів управління конфліктами, розвитку комунікативних навичок персоналу та вдосконалення системи мотивації працівників є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в трудовому колективі підприємства.

Предметом дослідження виступають принципи, методи та інструменти управління конфліктними ситуаціями в діяльності підприємства ТОВ «Дірект Колл Сервіс».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конфліктами в трудовому колективі, аналіз існуючої системи управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Дірект Колл Сервіс» та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом і зниження рівня конфліктності в організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання дослідження**:

- дослідити теоретичні засади управління конфліктами в організаціях та визначити їх основні види і причини виникнення;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Дірект Колл Сервіс»;
- провести аналіз рівня конфліктності та особливостей вирішення конфліктних ситуацій у трудовому колективі підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо запобігання та ефективного управління конфліктами в організації.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є сучасні наукові підходи вітчизняних і міжнародних дослідників у сфері управління персоналом, організаційної поведінки та конфліктології, а також нормативно-правові акти України, статистичні матеріали та внутрішня документація

підприємства.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що конфлікти у трудовому колективі можуть виконувати не лише деструктивну, а й конструктивну функцію, оскільки сприяють виявленню альтернативних підходів до вирішення проблем, підвищенню ефективності комунікації між працівниками та вдосконаленню управлінських рішень.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні практичних підходів до управління конфліктами в трудовому колективі підприємства сфери послуг з урахуванням сучасних умов функціонування організацій в Україні, включаючи фактори психологічного навантаження, цифровізації робочих процесів та змін на ринку праці.

Емпіричною базою дослідження є фактичні дані щодо діяльності підприємства ТОВ «Дірект Колл Сервіс», що дозволяє здійснити комплексний аналіз причин виникнення конфліктів у трудовому колективі та визначити ефективні напрями їх попередження.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємства з метою вдосконалення системи управління персоналом, підвищення рівня командної взаємодії, зниження конфліктності та забезпечення стабільної роботи організації в сучасних умовах..

Структура кваліфікаційної роботи побудована відповідно до визначеної мети та поставлених завдань дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перелік використаної літератури містить 39 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок друкованого тексту, з яких аналітичний матеріал представлено у вигляді 5 таблиць і 10 рисунків, що забезпечує наочність результатів дослідження та обґрунтованість зроблених висновків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1 Теоретична сутність конфліктів у трудовому колективі: види, причини виникнення та функціональне значення

Конфлікт у трудовому колективі є складним соціально-психологічним явищем, дослідження якого потребує використання науково обґрунтованих теоретичних підходів і методологічних принципів аналізу взаємодії між працівниками [24]. У сучасних умовах функціонування організацій, що характеризуються високою інтенсивністю комунікацій, інформаційним навантаженням і необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень, проблема конфліктів набуває особливої актуальності для забезпечення ефективності діяльності підприємства та підтримання стабільного психологічного клімату в колективі.

У науковій літературі сформовано декілька підходів до трактування сутності конфлікту як соціального явища. Один із поширених підходів визначає конфлікт як форму протиріччя або зіткнення інтересів, позицій чи цінностей між сторонами взаємодії, що виникає внаслідок несумісності їхніх цілей або способів досягнення результату. Такий підхід дозволяє розглядати конфлікт як об'єктивний прояв взаємодії людей у процесі професійної діяльності [30].

Інший підхід акцентує увагу на конфлікті як на складній системі соціальних взаємин, що виникають у процесі взаємодії окремих осіб або груп, які мають різні інтереси, потреби або очікування щодо результатів спільної діяльності [14]. У цьому контексті конфлікт розглядається не лише як негативне явище, а як закономірний елемент організаційного розвитку, що може виступати джерелом удосконалення управлінських рішень і стимулом до підвищення ефективності роботи колективу.

Сучасні дослідники підкреслюють, що конфлікти є невід'ємною

складовою функціонування будь-якої організації, оскільки вони відображають різноманітність інтересів, професійних ролей і рівнів відповідальності працівників. Водночас їх своєчасне виявлення та конструктивне врегулювання дозволяє запобігти негативним наслідкам, таким як зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату або порушення внутрішніх комунікацій [30].

У сучасній теорії управління персоналом конфлікти розглядаються як природний результат соціальної взаємодії, що може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки [4]. Конструктивні конфлікти сприяють формуванню нових ідей, удосконаленню управлінських процесів і розвитку організаційної культури, тоді як деструктивні конфлікти можуть призводити до втрати мотивації працівників, зниження ефективності роботи та погіршення взаємин у колективі.

З огляду на це особливого значення набуває управління конфліктами як складова системи управління персоналом, що передбачає своєчасне виявлення причин виникнення конфліктних ситуацій, організацію ефективної комунікації між працівниками та використання сучасних методів їх попередження і врегулювання. У цьому контексті ключову роль відіграє здатність керівництва створювати умови для відкритого обміну інформацією, розвитку командної взаємодії та формування довіри між учасниками трудового процесу [30].

Сутність конфлікту як соціально-психологічного явища доцільно представити у вигляді узагальненої схеми, що відображає основні елементи та взаємозв'язки між учасниками конфліктної взаємодії (рис. 1.1).

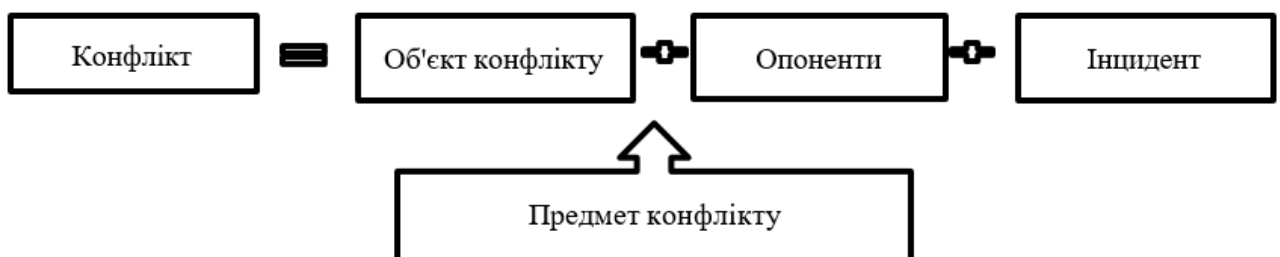


Рис. 1.1. Концептуальна характеристика природи та змісту конфлікту

Джерело: розроблено автором на основі [30].

Із наведеної схеми можна зробити висновок щодо різноманітності взаємозв'язків, які виникають між учасниками конфліктної взаємодії, а також визначити можливі напрями врегулювання конфліктних ситуацій. Водночас у реальній практиці розвитку організацій конфліктні процеси мають значно складніший і багатофакторний характер, оскільки вони залежать від індивідуальних особливостей працівників, організаційної культури, стилю управління та умов професійної діяльності.

У випадках, коли сторони демонструють певний рівень протидії одна одній, але при цьому не відчують виражених негативних емоцій (наприклад, під час професійних дискусій, обговорення робочих питань або виробничого суперництва), або ж, навпаки, переживають внутрішнє незадоволення, проте не проявляють його відкрито, такі ситуації доцільно розглядати як передконфліктні стани. Саме на цьому етапі управлінські дії можуть бути найбільш ефективними для запобігання ескалації конфлікту. Виявлення передконфліктних ознак дозволяє своєчасно застосувати превентивні заходи та мінімізувати негативні наслідки для колективу.

Протидія у конфліктній ситуації може проявлятися у трьох основних формах: у сфері комунікації, поведінки та професійної діяльності працівників [15]. Наприклад, у комунікаційній площині вона може виражатися у відмові від співпраці або порушенні інформаційного обміну, у поведінковій — у демонстрації негативного ставлення чи ігноруванні колег, а у сфері діяльності — у зниженні продуктивності праці або невиконанні службових обов'язків.

Сучасні умови розвитку організацій потребують формування комплексного міждисциплінарного підходу до дослідження конфліктів, який поєднує напрацювання різних галузей науки, зокрема психології, соціології, менеджменту, права, педагогіки, економіки та інших дисциплін. Такий підхід дозволяє розглядати конфлікт не як ізольоване явище, а як багатовимірний процес, що охоплює соціальні, психологічні та організаційні аспекти взаємодії працівників.

Необхідність інтегрованого підходу пояснюється тим, що в реальній управлінській практиці керівники та фахівці з управління персоналом

стикаються не з окремими характеристиками конфлікту, а з комплексними ситуаціями, які потребують системного аналізу та обґрунтованих управлінських рішень. У цьому контексті конфлікт розглядається як процес, у центрі якого знаходиться протиріччя між інтересами сторін, що виступає основною рушійною силою його розвитку.

За тривалістю перебігу конфлікти поділяють на короткочасні та тривалі. Короткочасні конфлікти, як правило, виникають унаслідок непорозумінь, помилок у комунікації або випадкових обставин і можуть бути швидко врегульовані після усвідомлення сторонами причин суперечностей. Тривалі конфлікти характеризуються більш глибокими причинами, пов'язаними з організаційними проблемами, міжособистісними протиріччями або психологічною несумісністю учасників взаємодії. небезпека таких конфліктів полягає у формуванні стійких негативних установок між працівниками, що значно ускладнює процес їх подальшого врегулювання.

Крім того, конфлікти класифікують за їх значенням для діяльності організації та характером наслідків, що виникають у процесі їх розвитку. У цьому контексті розрізняють конструктивні та деструктивні конфлікти. Важливо зазначити, що кожен конфлікт потенційно може мати позитивний вплив на розвиток організації, оскільки сприяє виявленню проблемних аспектів діяльності, стимулює пошук нових управлінських рішень і вдосконалення внутрішніх процесів.

Конструктивні конфлікти зазвичай пов'язані з обговоренням важливих виробничих або управлінських питань і сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Вони можуть стимулювати інноваційні зміни, удосконалення організації праці, розвиток корпоративної культури та формування командної взаємодії. Крім того, конструктивні конфлікти виконують функцію своєрідного механізму зниження психологічної напруги в колективі, дозволяючи працівникам відкрито висловлювати свої позиції та пропозиції.

Натомість деструктивні конфлікти мають негативний вплив на діяльність організації, оскільки вони супроводжуються погіршенням взаємин між

працівниками, зниженням рівня довіри, виникненням стресових ситуацій і зменшенням продуктивності праці. Такі конфлікти створюють напружену атмосферу в колективі, ускладнюють процес управління персоналом і можуть призвести до плинності кадрів та зниження ефективності діяльності підприємства [21].

Особливо важливим завданням управління персоналом є своєчасне визначення причин виникнення конфліктів, що є основою для їх попередження та ефективного врегулювання. Без глибокого розуміння факторів, які спричиняють конфліктні ситуації, неможливо розробити дієві управлінські механізми їх регулювання. Саме тому сучасні дослідження конфліктів базуються на використанні системного підходу, який дозволяє не лише встановити причини конфлікту, а й проаналізувати динаміку його розвитку та можливі наслідки.

У науковій літературі причини виникнення конфліктів у трудових колективах традиційно об'єднують у чотири основні групи:

- об'єктивні причини;
- організаційно-управлінські причини;
- соціально-психологічні причини;
- особистісні причини [30].

Перші дві групи мають переважно об'єктивний характер і пов'язані з умовами організації праці, розподілом повноважень, ресурсними обмеженнями або особливостями виробничого процесу. Саме вони формують основу передконфліктної ситуації в організації.

Соціально-психологічні та особистісні причини належать до суб'єктивних факторів і визначаються індивідуальними характеристиками працівників, їхніми цінностями, рівнем комунікативних навичок, емоційною стабільністю та здатністю до співпраці. У подібних ситуаціях вибір поведінкової стратегії — конфліктної або компромісної — залежить від особистісних якостей учасників взаємодії.

Водночас доцільно зазначити, що чітке розмежування об'єктивних і суб'єктивних причин конфліктів є умовним, оскільки у більшості випадків вони взаємодіють між собою. Кожна об'єктивна проблема реалізується через

суб'єктивне сприйняття учасників конфлікту, а суб'єктивні фактори можуть посилювати або послаблювати вплив об'єктивних умов. Таким чином, будь-який конфлікт у трудовому колективі є результатом взаємодії комплексу різноманітних чинників, що формують його структуру та визначають подальший розвиток.

Узагальнення результатів наукових досліджень дозволяє виділити три основні класи причин виникнення конфліктів у трудових колективах, які доцільно систематизувати та представити у вигляді узагальненої схеми (рис. 1.2).

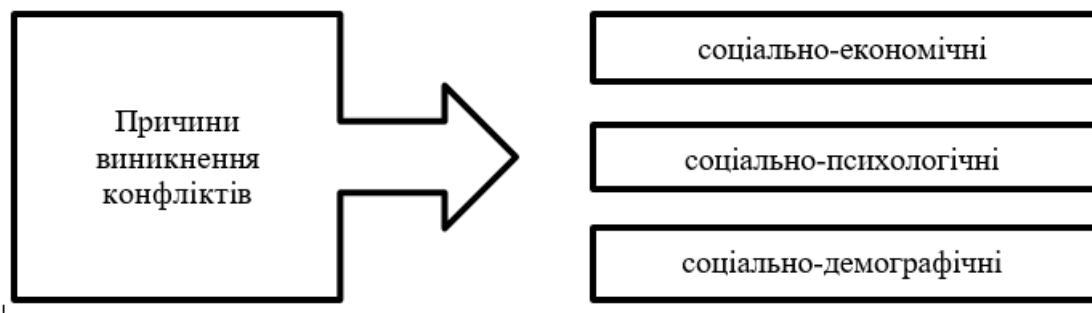


Рис. 1.2. Систематизація основних причин виникнення конфліктних ситуацій

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Конфлікти в організаціях можуть виникати під впливом різноманітних чинників, які умовно об'єднують у декілька основних груп залежно від характеру їх походження та змісту взаємодії між учасниками трудового процесу. У науковій практиці найбільш поширеним є поділ причин конфліктів на соціально-економічні, соціально-психологічні та соціально-демографічні.

Соціально-економічні конфлікти виникають унаслідок об'єктивних суперечностей, пов'язаних із розподілом матеріальних ресурсів, умовами праці, рівнем оплати праці, можливостями професійного розвитку та соціальними гарантіями працівників. Такі конфлікти мають системний характер і часто зумовлені загальними тенденціями розвитку економіки та особливостями функціонування підприємства.

Соціально-психологічні конфлікти пов'язані з відмінностями у потребах, мотивації, ціннісних орієнтаціях, стилях поведінки та комунікації працівників.

Вони виникають у процесі міжособистісної взаємодії та можуть проявлятися у вигляді непорозумінь, суперечок або психологічної напруги в колективі.

Соціально-демографічні конфлікти зумовлені різницею у віці, професійному досвіді, культурних особливостях або життєвих пріоритетах працівників. Такі відмінності можуть формувати різні підходи до виконання службових обов'язків, взаємодії з колегами та сприйняття управлінських рішень.

Залежно від джерела виникнення конфлікти також класифікують за характером суперечностей між сторонами взаємодії. У цьому контексті виділяють кілька основних типів конфліктів:

- Конфлікт цілей виникає у випадках, коли учасники взаємодії мають різне бачення бажаних результатів діяльності або напрямів розвитку організації.
- Конфлікт поглядів пов'язаний із відмінностями у професійних оцінках, підходах до вирішення виробничих завдань або прийняття управлінських рішень.
- Конфлікт почуттів обумовлений емоційною несумісністю учасників взаємодії, що може проявлятися у взаємному роздратуванні, недовірі або негативному ставленні один до одного.

У практиці діяльності підприємств причини виникнення конфліктів часто пов'язані з організаційними та управлінськими недоліками. Зокрема, конфліктні ситуації можуть бути спричинені нераціональною організацією виробничого процесу, несприятливими умовами праці, недостатньо ефективною системою мотивації персоналу або нечітким розподілом функціональних обов'язків між працівниками [24].

Важливим чинником виникнення конфліктів є також управлінські помилки, які можуть бути зумовлені недостатнім професійним досвідом керівника, невмінням організувати роботу колективу, недостатнім рівнем комунікаційних навичок або неврахуванням психологічних особливостей підлеглих. Крім того, конфлікти можуть виникати внаслідок застосування неефективного стилю керівництва, протистояння між новими управлінськими підходами та усталеними традиціями роботи колективу.

До поширених причин конфліктів у трудових колективах також належать

розбіжності у сприйнятті виробничих ситуацій, порушення внутрішніх норм взаємодії, формування неформальних груп або суперечності між різними категоріями працівників. Наприклад, конфлікти можуть виникати між працівниками з різним професійним стажем або між новими співробітниками та досвідченими членами колективу.

Досить часто джерелом конфлікту виступає несумісність особистісних характеристик працівників, що може бути пов'язана з відмінностями у темпераменті, стилі спілкування, ставленні до роботи або рівні відповідальності. У таких випадках конфлікт може поступово переходити з міжособистісної площини у професійну, впливаючи на якість виконання службових обов'язків і загальну ефективність діяльності організації.

Узагальнюючи зазначене, можна виділити дві ключові групи причин організаційних конфліктів:

- організаційні причини, пов'язані з недоліками системи управління, організації праці, мотивації персоналу та розподілу ресурсів;
- психологічні причини, що виникають унаслідок проблем міжособистісної взаємодії, емоційної несумісності та особистісних особливостей працівників [22].

Важливим аспектом дослідження конфліктів є визначення їх функцій, тобто впливу конфліктних ситуацій на учасників взаємодії, їхні взаємини та результати діяльності організації. Основні напрями впливу конфліктів проявляються у зміні психоемоційного стану працівників, характеру міжособистісних стосунків, рівня продуктивності праці, соціально-психологічного клімату в колективі та ефективності спільної діяльності.

Залежно від характеру впливу конфлікти можуть виконувати як конструктивні, так і деструктивні функції.

Конструктивна функція конфлікту полягає у сприянні позитивним змінам у діяльності організації. Вона проявляється у виявленні проблемних аспектів роботи, стимулюванні інновацій, підвищенні рівня комунікації між працівниками та розвитку організаційної культури. Конструктивні конфлікти можуть сприяти вдосконаленню управлінських процесів, підвищенню

відповідальності персоналу та зміцненню командної взаємодії.

Деструктивна функція конфлікту, навпаки, пов'язана з негативними наслідками для діяльності організації, зокрема зниженням рівня довіри між працівниками, порушенням комунікації, зростанням психологічної напруги та зменшенням ефективності виконання службових обов'язків. У тривалих або некерованих конфліктах можуть виникати серйозні проблеми, такі як зниження мотивації персоналу, погіршення корпоративної культури та зростання плинності кадрів.

Водночас у практичній діяльності організацій конфлікти рідко мають виключно позитивний або негативний характер. Найчастіше вони поєднують у собі як конструктивні, так і деструктивні елементи, а їх кінцевий результат залежить від своєчасності управлінського втручання, рівня професійної підготовки керівництва та ефективності системи управління персоналом.

Таким чином, конфлікти є закономірним явищем у діяльності трудових колективів, що потребує системного підходу до їх аналізу та управління. Ефективне управління конфліктами дозволяє не лише запобігати негативним наслідкам, а й використовувати їх потенціал для розвитку організації, підвищення продуктивності праці та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

1.2 Компоненти та ієрархічні рівні розвитку конфлікту в трудовому колективі

Структура конфлікту в трудовому колективі розглядається як упорядкована система взаємопов'язаних елементів, які формують конфлікт як цілісний соціально-психологічний процес. Вона відображає сукупність факторів, що визначають виникнення, перебіг і розвиток конфліктної ситуації, а також характер взаємодії між її учасниками. У сучасних умовах функціонування організацій розуміння структури конфлікту має важливе значення для своєчасного прийняття управлінських рішень і забезпечення ефективної

взаємодії працівників.

У науковій літературі структура конфлікту трактується як система об'єктивних і суб'єктивних складових, що перебувають у постійній взаємодії та визначають зміст конфліктної ситуації. Водночас протиставлення цих складових є умовним, оскільки реальні конфлікти формуються під впливом комплексу факторів, що одночасно охоплюють як зовнішні умови діяльності організації, так і індивідуальні особливості її працівників [14].

На об'єктивному рівні до основних елементів структури конфлікту належать фактори зовнішнього середовища та організаційної ситуації, які впливають на поведінку учасників конфлікту. До таких елементів відносять:

- учасників конфлікту (основних і другорядних);
- їхні потреби, інтереси та цілі;
- об'єкт і предмет конфлікту;
- умови професійної діяльності та організаційні обмеження.

Зазначені елементи визначають зовнішній зміст конфлікту та створюють основу для виникнення суперечностей у трудовому колективі.

На суб'єктивному рівні структура конфлікту формується під впливом психологічних особливостей учасників взаємодії. До ключових суб'єктивних складових належать індивідуальні уявлення працівників про конфліктну ситуацію, їх емоційний стан, рівень стресостійкості, особистісні риси характеру, стиль спілкування та здатність до співпраці. Саме ці фактори визначають поведінку учасників конфлікту, способи реагування на проблемні ситуації та вибір стратегії їх вирішення [21].

У практиці управління персоналом конфлікт доцільно розглядати як динамічний соціально-психологічний процес, що розвивається у часі та проходить певні етапи. Аналіз конфлікту в динаміці дозволяє визначити його причини, оцінити можливі наслідки та обрати оптимальні способи управління конфліктною ситуацією. Визначення стадій розвитку конфлікту має важливе значення для організації профілактичних заходів, запобігання ескалації напруженості в колективі та забезпечення стабільності діяльності підприємства.

Основні етапи розвитку конфлікту як соціально-психологічного процесу

доцільно систематизувати та відобразити у вигляді узагальненої схеми (рис. 1.3).

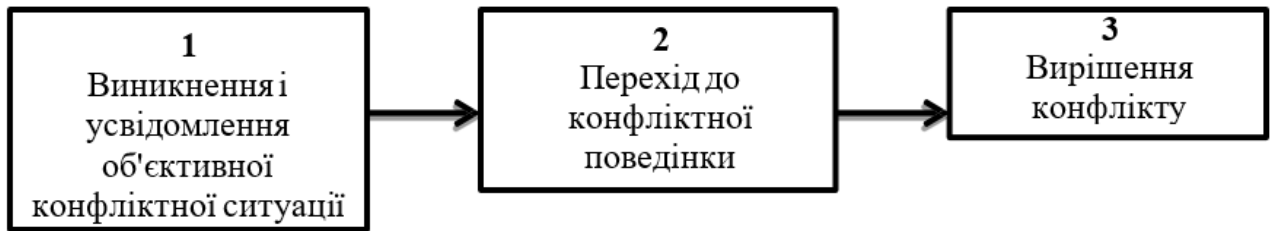


Рис. 1.3. Послідовність розвитку та етапи перебігу конфлікту в організації

Джерело: розроблено автором на основі [15].

У більшості випадків конфліктна взаємодія формується на основі об'єктивної конфліктної ситуації, що відображає прагнення однієї або кількох сторін до досягнення певних результатів, які можуть суперечити інтересам інших учасників взаємодії. При цьому на початкових етапах розвитку конфлікту сам факт наявності суперечностей не завжди усвідомлюється учасниками, що ускладнює своєчасне реагування на проблему та підвищує ризик подальшої ескалації напруженості в колективі.

Важливе значення для розуміння механізму виникнення конфліктів має теорія визначення ситуації, запропонована Т. Томасом. Відповідно до цієї теорії, сприйняття ситуації як конфліктної є визначальним чинником її розвитку. Якщо людина інтерпретує певні обставини як конфліктні, то її подальша поведінка формується саме на основі такого суб'єктивного уявлення, що може призвести до реального загострення взаємин між сторонами. Учасники взаємодії починають відповідним чином оцінювати дії один одного, обирати певні стратегії поведінки та реагувати на ситуацію, що в підсумку сприяє формуванню повноцінного конфлікту [17].

Поняття «визначення ситуації» використовується для позначення процесу сприйняття та інтерпретації подій, у результаті якого формується уявлення про зміст і характер взаємодії. Саме суб'єктивне бачення ситуації часто відіграє ключову роль у виникненні конфліктів, оскільки воно визначає подальшу поведінку учасників і характер їхніх взаємин у колективі [14].

У практиці управління персоналом нерідко трапляються випадки, коли

конфліктність ситуації виникає навіть за відсутності об'єктивних передумов для протистояння. Це пояснюється тим, що суб'єктивне сприйняття подій може не відповідати реальному стану речей. У зв'язку з цим доцільно виділити кілька типових варіантів співвідношення між фактичною ситуацією та її сприйняттям учасниками взаємодії.

Адекватно усвідомлений конфлікт виникає у випадках, коли конфліктна ситуація має реальний характер, а учасники правильно оцінюють її причини та зміст.

Неадекватно усвідомлений конфлікт характеризується тим, що сторони визнають наявність конфлікту, але їх інтерпретація подій є частково помилковою або неповною.

Прихований або неусвідомлений конфлікт спостерігається тоді, коли об'єктивні суперечності існують, проте учасники не надають їм належного значення або не усвідомлюють їх як конфлікт.

Уявний конфлікт виникає у ситуаціях, коли об'єктивних підстав для протистояння немає, але сторони помилково сприймають взаємини як конфліктні.

Варто підкреслити, що усвідомлення ситуації як конфліктної майже завжди супроводжується певними емоційними реакціями, які можуть істотно впливати на подальший розвиток конфлікту. Емоційна напруженість, почуття несправедливості або невдоволення здатні посилювати протиріччя між учасниками взаємодії та ускладнювати процес досягнення взаєморозуміння.

Усі конфліктні ситуації потребують внутрішнього переосмислення та оцінки з боку їх учасників, що залежить від рівня їх професійної культури, життєвого досвіду та особистісних якостей. У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до реагування на конфліктні ситуації [13]:

- По-перше, це переконаність у власній правоті, коли учасник конфлікту усвідомлює наявність суперечності та прагне довести правильність своєї позиції.
- По-друге, можливим є ігнорування або заперечення існування конфліктної проблеми, що призводить до накопичення напруженості та ускладнює подальше врегулювання ситуації.

- По-третє, застосовується компромісний підхід, який передбачає взаємні поступки сторін і дозволяє знизити рівень конфліктності, хоча не завжди усуває першопричину суперечності.

- По-четверте, найбільш ефективним вважається творчий підхід до розв'язання конфлікту, який базується на пошуку нових рішень, здатних задовольнити інтереси всіх учасників взаємодії та усунути джерело протиріччя.

Слід зазначити, що компроміс і творчий підхід мають різний характер впливу на розвиток конфлікту. Компроміс дозволяє зменшити напруженість і досягти тимчасової рівноваги між сторонами, тоді як творчий підхід спрямований на глибоке розуміння проблеми та формування принципово нового рішення, яке забезпечує довгострокову стабільність взаємин у колективі.

Отже, початкова стадія розвитку конфлікту характеризується поступовим накопиченням суперечностей у міжособистісних або групових відносинах. Вона супроводжується зростанням соціальної напруги, формуванням негативних установок і виникненням психологічних бар'єрів у спілкуванні між працівниками. За відсутності своєчасного управлінського втручання такі процеси можуть призвести до переходу конфлікту у відкриту фазу та негативно вплинути на ефективність діяльності організації.

Таким чином, розуміння структури та рівнів розвитку конфлікту дозволяє керівникам і фахівцям з управління персоналом своєчасно виявляти конфліктні ситуації, прогнозувати їх наслідки та застосовувати ефективні методи їх попередження і врегулювання, що є важливою умовою забезпечення стабільної роботи трудового колективу.

1.3 Інструменти профілактики та ефективні підходи до врегулювання конфліктів у трудовому колективі

У сучасних умовах функціонування організацій одним із ключових завдань управління персоналом є своєчасне попередження конфліктних ситуацій та мінімізація їх негативного впливу на діяльність підприємства. Ефективна

система управління конфліктами передбачає не лише реагування на вже сформовані суперечності, а й створення умов для їх раннього виявлення, профілактики та конструктивного врегулювання [30]. Такий підхід сприяє формуванню стабільного соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня довіри між працівниками та забезпеченню ефективної взаємодії в процесі професійної діяльності.

Завдання попередження конфліктів або зменшення їх негативних проявів доцільно розглядати у межах двох взаємопов'язаних напрямів управлінської діяльності.

Перший напрям передбачає запобігання повторенню конфліктів, які вже мали місце в діяльності організації. У цьому випадку важливим інструментом виступає системний аналіз попередніх конфліктних ситуацій. Ретельне дослідження причин виникнення конфліктів, умов їх розвитку та наслідків дозволяє визначити слабкі місця в системі управління персоналом і вжити заходів щодо усунення або мінімізації факторів, що сприяють виникненню суперечностей. Якщо першопричини конфлікту не можуть бути повністю усунені, доцільно змінити організаційні умови або механізми взаємодії працівників, що дозволить зменшити ймовірність повторення подібних ситуацій у майбутньому.

Водночас важливо звертати увагу не лише на зовнішні прояви конфлікту, а й на його глибинні причини, оскільки саме вони визначають характер і динаміку конфліктного процесу. Робота лише з приводами до конфлікту може мати тимчасовий ефект, тоді як усунення основних причин дозволяє забезпечити довгострокову стабільність взаємин у колективі.

Другий напрям управління конфліктами пов'язаний із попередженням потенційних конфліктів, які ще не проявилися у відкритій формі. У цьому випадку особливого значення набуває прогнозування можливих конфліктних наслідків управлінських рішень, організаційних змін або нововведень у діяльності підприємства. Такий підхід передбачає комплексну оцінку факторів ризику, аналіз можливих реакцій працівників та визначення заходів, спрямованих на зниження рівня соціальної напруги в колективі.

На практиці профілактика конфліктів базується на використанні системного підходу до управління персоналом, який передбачає врахування організаційних, соціальних і психологічних факторів взаємодії працівників. Спираючись на класифікацію причин конфліктів, керівники та менеджери з персоналу можуть визначити ключові питання, відповіді на які дозволяють передбачити можливі конфліктні ситуації та своєчасно усунути передумови їх виникнення [8]. Узагальнення цих підходів доцільно представити у вигляді відповідної схеми (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Ключові управлінські запитання для аналізу та врегулювання конфлікту

Джерело: розроблено автором на основі [8].

Ефективне управління конфліктами в організації передбачає не лише реагування на вже існуючі суперечності, а й системну профілактику їх виникнення. Проблема запобігання конфліктам або мінімізації їх негативних наслідків може розглядатися з позицій двох взаємодоповнювальних підходів, які орієнтовані на забезпечення стабільності функціонування трудового колективу та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату.

Перший підхід передбачає уникнення повторення конфліктних ситуацій, що вже мали місце в діяльності підприємства. У цьому випадку доцільно здійснювати ґрунтовний аналіз попереднього досвіду організації, вивчати

причини виникнення конфліктів, оцінювати їх наслідки та визначати можливості для усунення або зниження впливу негативних факторів. Такий підхід дозволяє не лише попередити повторення аналогічних ситуацій, а й удосконалити систему управління персоналом шляхом коригування організаційних процедур і управлінських рішень.

Якщо безпосереднє усунення причин конфлікту є неможливим, доцільно зосередитися на зміні умов, у яких ці причини проявляються, зокрема на вдосконаленні організації праці, підвищенні рівня комунікації між працівниками та формуванні чітких правил взаємодії в колективі. Водночас важливо приділяти увагу не лише зовнішнім проявам конфлікту, а й його внутрішнім передумовам, оскільки саме вони визначають характер і тривалість конфліктного процесу.

Другий підхід спрямований на попередження потенційних конфліктів, які ще не проявилися у відкритій формі, але можуть виникнути внаслідок певних управлінських рішень або змін у діяльності організації. Такий підхід передбачає систематичний аналіз можливих ризиків, прогнозування реакцій працівників на організаційні нововведення та врахування соціально-психологічних факторів у процесі управління персоналом. Практика свідчить, що більшість конфліктів виникає поступово, як результат накопичення нерозв'язаних проблем або недостатньої уваги до потреб працівників.

Важливим напрямом профілактики конфліктів є постійна робота над формуванням позитивного психологічного клімату в колективі. Створення умов, які сприяють взаєморозумінню, співпраці та довірі між працівниками, значно знижує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Особливу роль у цьому процесі відіграють чітке визначення спільних цілей діяльності організації, орієнтація персоналу на досягнення результату та усвідомлення кожним працівником своєї відповідальності за результати спільної роботи.

Одним із ключових факторів запобігання конфліктам є забезпечення принципу справедливості в управлінській діяльності. Сприйняття несправедливого ставлення з боку керівництва або колег може викликати сильні емоційні реакції та призвести до загострення взаємин у колективі. Натомість прозорість управлінських рішень, дотримання встановлених правил і рівне

ставлення до працівників сприяють формуванню довіри та зниженню рівня конфліктності.

Не менш важливим чинником профілактики конфліктів є своєчасне надання повної та достовірної інформації працівникам щодо змін у діяльності підприємства, умов праці або управлінських рішень. Недостатність інформації або її спотворення часто викликає тривожність, невпевненість і недовіру, що створює сприятливі умови для виникнення конфліктів. Тому ефективна комунікація між керівництвом і персоналом є необхідною передумовою стабільної роботи організації.

Ще одним важливим аспектом управління конфліктами є дотримання домовленостей і послідовність у прийнятті управлінських рішень. Часті зміни раніше погоджених рішень або відсутність пояснення причин таких змін можуть негативно впливати на рівень довіри до керівництва та сприяти зростанню соціальної напруженості в колективі. У таких умовах працівники можуть відчувати невпевненість у майбутньому та втрачати мотивацію до виконання службових обов'язків.

Практичний досвід діяльності організацій свідчить, що ефективне управління конфліктами базується на дотриманні певних принципів, серед яких особливого значення набувають об'єктивність, відкритість комунікації та здатність до самоконтролю. Найбільш прийнятним результатом врегулювання конфлікту, особливо якщо він має матеріальне або організаційне підґрунтя, є досягнення компромісу, який враховує інтереси всіх сторін і дозволяє відновити нормальні робочі відносини.

Важливим елементом безконфліктної взаємодії між керівниками та підлеглими є впровадження комплексу організаційних заходів, спрямованих на зміцнення командної взаємодії та підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці. До таких заходів належать:

- раціональний підбір персоналу з урахуванням професійних і психологічних характеристик;
- створення ефективної системи мотивації працівників;
- забезпечення прозорості управлінських рішень;

- врахування інтересів і потреб працівників у процесі управління;
- організація спільних заходів, спрямованих на формування корпоративної культури та згуртованості колективу.

Водночас слід зазначити, що повністю уникнути конфліктів у діяльності організації практично неможливо, оскільки вони є природним результатом соціальної взаємодії людей. Саме тому важливою складовою професійної компетентності керівника є здатність ефективно вирішувати конфлікти, які вже виникли.

Вирішення конфлікту являє собою складний багатоступінчастий процес, що включає аналіз ситуації, визначення причин конфлікту, вибір оптимального способу його врегулювання, розроблення плану дій та оцінювання результатів прийнятих рішень [13].

Залежність способу вирішення конфлікту від стратегій поведінки його учасників доцільно відобразити у вигляді узагальненої схеми (рис. 1.5).

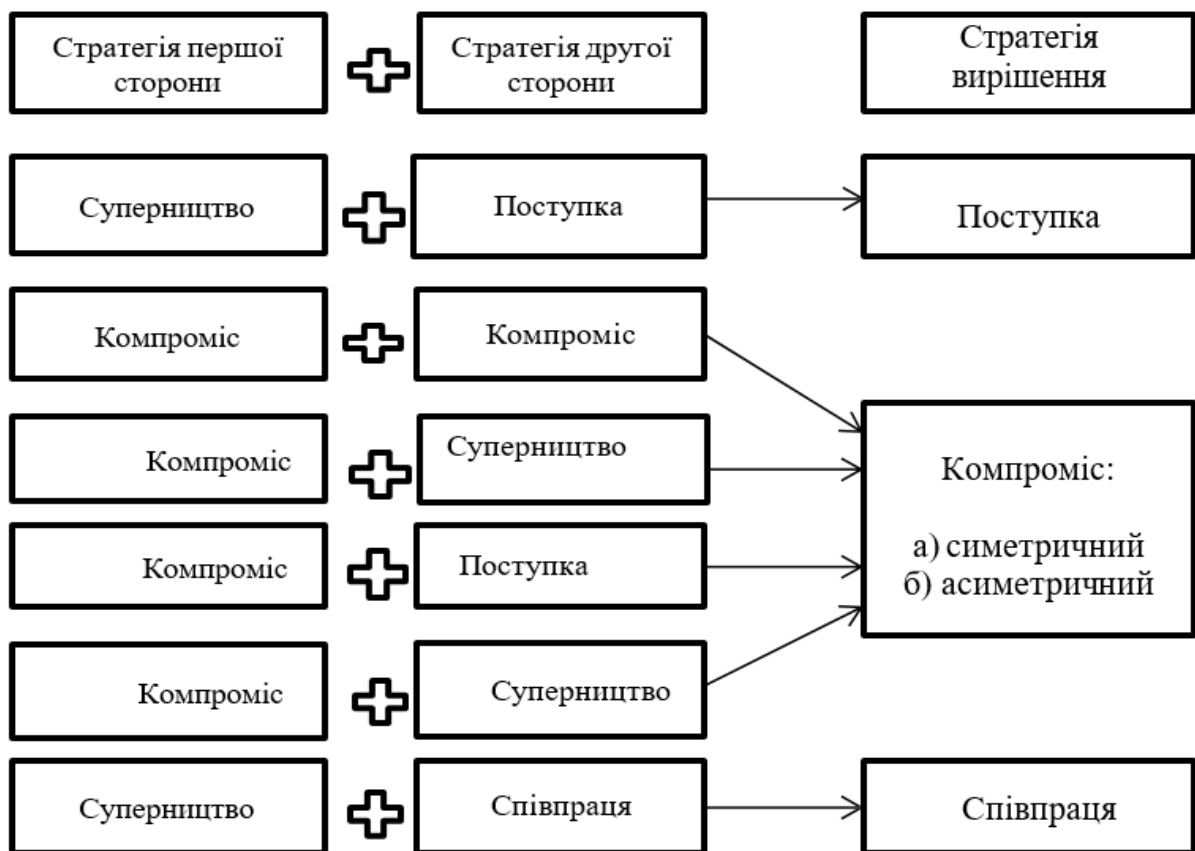


Рис. 1.5. Взаємозв'язок стратегії поведінки сторін і результатів розв'язання конфлікту

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Згідно з представленими підходами до врегулювання конфліктів, одним із найбільш поширених способів досягнення згоди між сторонами є компроміс, який передбачає взаємні поступки учасників конфліктної взаємодії. Такий варіант вирішення конфлікту дозволяє зберегти робочі відносини між працівниками, уникнути подальшої ескалації суперечностей і забезпечити можливість подальшої співпраці. Компроміс особливо ефективний у ситуаціях, коли сторони дотримуються різних стратегій поведінки, але зацікавлені у досягненні спільного результату.

Результативність врегулювання конфлікту значною мірою залежить від ролі керівника та обраної ним моделі поведінки. У процесі управління конфліктами керівник може виступати в різних ролях: арбітра, посередника, консультанта, спостерігача або координатора взаємодії. Вибір конкретної ролі визначається характером конфлікту, рівнем напруженості ситуації, статусом учасників та умовами діяльності організації.

Практика управління персоналом свідчить, що роль арбітра доцільно застосовувати в умовах швидкого загострення конфлікту, обмеженого часу для прийняття рішення або наявності чітких нормативних вимог до поведінки працівників. Такий підхід забезпечує оперативність реагування на конфліктну ситуацію, однак не завжди сприяє формуванню довгострокових позитивних взаємин у колективі.

Натомість роль посередника є більш ефективною у випадках тривалих або складних конфліктів, коли необхідно врахувати інтереси всіх учасників і забезпечити конструктивний діалог між ними. Використання медіаційних підходів дозволяє зменшити рівень напруженості, сприяти відновленню взаєморозуміння та створити передумови для стабілізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Впровадження обраного способу вирішення конфлікту передбачає здійснення комплексу послідовних управлінських дій, серед яких важливе значення мають:

- аналіз причин виникнення конфлікту;
- проведення індивідуальних бесід із його учасниками;

- організація спільного обговорення проблемної ситуації;
- прийняття узгодженого рішення щодо врегулювання конфлікту;
- контроль за виконанням досягнутих домовленостей.

Після завершення конфлікту важливим етапом управління є робота з його наслідками, яка спрямована на відновлення довіри між працівниками та попередження повторення подібних ситуацій у майбутньому. У цей період доцільно здійснювати аналіз поведінки учасників конфлікту, оцінювати ефективність прийнятих рішень і визначати напрями вдосконалення системи управління персоналом.

Таким чином, ефективне управління конфліктами в організації базується на поєднанні профілактичних заходів, конструктивних методів врегулювання суперечностей і формування сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі. Використання сучасних підходів до управління конфліктами дозволяє підвищити результативність діяльності підприємства, зміцнити взаємини між працівниками та забезпечити стабільний розвиток організації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні засади управління конфліктами в трудовому колективі та визначено їх значення для забезпечення ефективної діяльності організації. Встановлено, що конфлікт є невід’ємним елементом соціальної взаємодії працівників і може виконувати як конструктивні, так і деструктивні функції залежно від умов його виникнення та способів врегулювання.

Проаналізовано сутність конфлікту, його основні види, причини та функції, а також визначено, що виникнення конфліктів у трудовому колективі зумовлюється комплексом організаційних, соціально-психологічних і особистісних факторів. Особливу роль у запобіганні конфліктам відіграє ефективна система управління персоналом, яка передбачає чіткий розподіл обов’язків, справедливу систему мотивації, відкриту комунікацію та формування

позитивного соціально-психологічного клімату.

У процесі дослідження також розглянуто структуру конфлікту та основні етапи його розвитку, що дозволяє своєчасно виявляти передумови конфліктних ситуацій і застосовувати відповідні управлінські заходи. Визначено, що ефективне управління конфліктами передбачає використання різних стратегій поведінки та методів врегулювання, серед яких важливе значення мають переговори, компроміс, співробітництво та медіація.

Зроблено висновок, що своєчасне виявлення причин конфліктів, застосування сучасних методів їх попередження та конструктивного вирішення сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню трудової дисципліни та формуванню стабільних взаємин у колективі. Отримані теоретичні результати створюють наукову основу для подальшого аналізу системи управління конфліктами в діяльності досліджуваного підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДІРЕКТ КОЛЛ СЕРВІС»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Дірект Колл Сервіс»

У сучасних умовах розвитку сфери послуг важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між підприємствами та їх клієнтами відіграють контакт-центри, які виконують функції комунікаційного посередника між організацією та споживачем. Саме тому дослідження діяльності підприємств цього сектору є необхідною передумовою для оцінювання особливостей управління персоналом і попередження конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

Досліджуваним підприємством у межах кваліфікаційної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Дірект Колл Сервіс», яке здійснює діяльність у сфері надання послуг телефонного та дистанційного обслуговування клієнтів. Основним видом економічної діяльності підприємства є діяльність телефонних центрів (КВЕД 82.20), що передбачає обробку звернень споживачів, інформаційну підтримку клієнтів, проведення маркетингових кампаній та дослідження ринку [25].

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що є однією з найпоширеніших організаційно-правових форм господарювання в Україні. Така форма власності забезпечує гнучкість управління, можливість залучення інвестицій та розподіл відповідальності між засновниками відповідно до їх часток у статутному капіталі.

ТОВ «Дірект Колл Сервіс» зареєстроване в Україні та здійснює діяльність у сфері надання інформаційних, маркетингових і комунікаційних послуг, зокрема оброблення даних, дослідження кон'юнктури ринку, рекламну діяльність та надання інших інформаційних сервісів. Основною метою

діяльності підприємства є забезпечення якісного обслуговування клієнтів, підвищення рівня задоволеності споживачів і підтримка ефективної комунікації між компаніями-замовниками та їх клієнтами.

Сучасні контакт-центри, зокрема ТОВ «Дірект Колл Сервіс», виконують широкий спектр функцій, пов'язаних із організацією дистанційного обслуговування клієнтів та управлінням інформаційними потоками. До основних напрямів діяльності підприємства належать:

- обслуговування клієнтів — надання консультацій, інформаційна підтримка споживачів, приймання звернень і вирішення проблем у режимі реального часу;

- телемаркетинг і продажі — проведення телефонних кампаній, просування товарів і послуг, формування клієнтської бази;

- технічна підтримка — допомога користувачам у вирішенні технічних питань та обробка звернень через різні канали зв'язку;

- збір і аналіз інформації — проведення опитувань, дослідження ринку та вивчення споживчої поведінки;

- інформаційно-комунікаційні послуги — обробка даних, використання сучасних цифрових платформ та систем управління взаємодією з клієнтами.

Діяльність підприємства здійснюється з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє забезпечувати безперервне обслуговування клієнтів, швидке реагування на звернення та високий рівень якості сервісу. Зокрема, сучасні контакт-центри працюють у багатоканальному режимі, використовуючи телефонний зв'язок, електронну пошту, онлайн-чати та інші цифрові канали комунікації, що значно розширює можливості взаємодії зі споживачами.

Важливою особливістю діяльності ТОВ «Дірект Колл Сервіс» є значна роль людського фактора, оскільки якість надання послуг безпосередньо залежить від професійних навичок операторів, їх комунікативних здібностей, стресостійкості та вміння працювати в команді. Саме тому ефективне управління персоналом, створення сприятливого психологічного клімату та своєчасне врегулювання конфліктних ситуацій є ключовими умовами стабільного

функціонування підприємства.

Таким чином, ТОВ «Дірект Колл Сервіс» є сучасним підприємством сфери послуг, діяльність якого спрямована на забезпечення якісної взаємодії між компаніями та їх клієнтами за допомогою сучасних комунікаційних технологій. Аналіз організаційних особливостей функціонування підприємства дозволяє визначити умови формування трудових відносин у колективі та створює основу для подальшого дослідження конфліктних ситуацій і розроблення заходів щодо їх ефективного управління.

З метою оцінювання результативності господарської діяльності досліджуваного підприємства доцільно здійснити аналіз основних виробничо-економічних показників, які характеризують обсяги надання послуг, ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів, а також фінансові результати функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, встановити рівень його економічної ефективності та окреслити перспективи подальшого вдосконалення управління діяльністю організації.

Узагальнені результати аналізу основних показників діяльності ТОВ «Дірект Колл Сервіс» за досліджуваний період наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних виробничо-економічних показників діяльності
ТОВ «Дірект Колл Сервіс» у 2023–2025 рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., %
1 Валовий дохід (виручка), тис. грн	3018,00	2949,00	3517,00	116,53
2. Середньообліковий штат персоналу, осіб	7	7	8	114,29
3. Ефективність використання персоналу, тис. грн	62,26	61,21	71,66	115,09
4. Собівартість наданих послуг, тис. грн	2399,50	2415,90	2515,00	104,81
5. Витрати на виробництво послуг, на 1 грн..	77,50	79,90	69,52	89,70
6. Операційний прибуток (ЕВІТ)	617,60	532,90	1000,70	162,02
7. Коефіцієнт прибутковості послуг	18,50	16,10	26,48	143,14
8. Середня оцінка необоротних активів	1565,00	1459,95	1145,05	73,16
9. Ефективність капітальних інвестицій	1,91	2,01	3,05	159,69

Проведений аналіз основних виробничо-економічних показників діяльності ТОВ «Дірект Колл Сервіс» свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства упродовж 2023–2025 років. Зокрема, обсяг наданих послуг у 2025 році збільшився на 16,53 % порівняно з 2023 роком, що характеризує розширення масштабів діяльності та підвищення попиту на послуги підприємства.

Водночас спостерігається зростання чисельності персоналу на 14,29 %, що пов'язано з розширенням обсягів роботи та необхідністю забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів. Підвищення продуктивності праці на 15,09 % свідчить про покращення організації трудового процесу та ефективніше використання трудових ресурсів.

Позитивною тенденцією є суттєве збільшення прибутку від основної діяльності підприємства на 62,02 %, що стало результатом зростання обсягів реалізації послуг і підвищення ефективності управління витратами. Зростання рівня рентабельності до 26,48 % підтверджує підвищення економічної результативності діяльності підприємства.

Разом з тим відбулося зменшення середньорічної вартості основних фондів на 26,84 %, що може бути пов'язано з оптимізацією матеріально-технічної бази або списанням частини обладнання. Одночасно значне зростання показника фондівіддачі на 59,69 % свідчить про підвищення ефективності використання наявних ресурсів підприємства.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок про підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Дірект Колл Сервіс», зміцнення його фінансових результатів та створення передумов для подальшого розвитку підприємства в умовах зростання конкуренції на ринку послуг контакт-центрів.

2.2 Оцінювання рівня конфліктності та соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Дірект Колл Сервіс»

Ефективне функціонування підприємств сфери обслуговування значною

мірою залежить від якості міжособистісних взаємин у колективі, рівня комунікації між працівниками та здатності персоналу конструктивно реагувати на професійні виклики. Для підприємств контакт-центрів, де робота пов'язана з інтенсивною взаємодією з клієнтами, високим рівнем емоційного навантаження та необхідністю швидкого прийняття рішень, питання управління конфліктами набуває особливої актуальності.

З метою дослідження особливостей виникнення конфліктних ситуацій у ТОВ «Дірект Колл Сервіс» та визначення рівня соціально-психологічного клімату в колективі було проведено комплексне соціально-психологічне дослідження, у якому взяли участь працівники різних категорій персоналу, зокрема оператори контакт-центру, менеджери середньої ланки та керівники структурних підрозділів. Отримані результати дозволили оцінити індивідуально-психологічні характеристики співробітників, їх поведінкові особливості та схильність до конфліктної взаємодії в процесі професійної діяльності.

Для забезпечення об'єктивності дослідження було застосовано комплекс взаємодоповнювальних методів, які дозволяють всебічно оцінити поведінкові реакції працівників і визначити фактори виникнення конфліктів у трудовому колективі.

Методи дослідження:

1. тривале спостереження за поведінкою персоналу у процесі виконання службових обов'язків;

2. психологічне тестування працівників, яке здійснювалося з використанням сучасних психодіагностичних методик:

— методики визначення стилів поведінки в конфліктних ситуаціях (за К. Томасом);

— методики оцінювання рівня самоконтролю у професійному спілкуванні;

— методики визначення індивідуального рівня конфліктності особистості;

анкетування персоналу, спрямоване на виявлення особливостей міжособистісної взаємодії, рівня задоволеності умовами праці та психологічної атмосфери в колективі.

Перший етап дослідження передбачав проведення спостереження за

поведінкою працівників у процесі виконання професійних функцій, що дозволило сформулювати уявлення про їх особистісні характеристики, стиль комунікації та особливості реагування на стресові ситуації. Перелік запитань, використаних у процесі опитування персоналу підприємства, наведено в Додатках А-В.

Узагальнені результати оцінювання індивідуально-поведінкових характеристик працівників ТОВ «Дірект Колл Сервіс» за результатами спостереження подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Характеристика поведінкових і комунікативних особливостей
працівників підприємства за результатами соціально-психологічного
спостереження**

№ респондента	Індивідуально-психологічні та поведінкові характеристики
1	Відкрита, врівноважена, доброзичлива особистість, легко встановлює контакт із колегами та клієнтами
2	Активний, цілеспрямований, схильний до прихованого суперництва, інколи проявляє конфліктність у складних ситуаціях
3	Комунікабельний, емоційно позитивний, здатний підтримувати дружню атмосферу в колективі
4	Замкнений у спілкуванні, принциповий, професійно компетентний, іноді демонструє жорсткість у взаємодії з колегами
5	Ініціативний, відкритий до нових ідей, проявляє зацікавленість у професійному розвитку та командній роботі
6	Схильний до компромісу, уникає конфліктних ситуацій, прагне підтримувати стабільні взаємини в колективі
7	Невпевнений у собі, потребує підтримки керівництва, намагається уникати відповідальності у складних ситуаціях
8	Спокійний, врівноважений, орієнтований на співпрацю, позитивно впливає на психологічний клімат у колективі
9	Емоційно імпульсивний, прямолінійний у спілкуванні, схильний до загострення суперечностей
10	Активний, доброзичливий, демонструє високу адаптивність до змін і здатність працювати в команді

Результати проведеного спостереження за працівниками підприємства дозволили сформулювати узагальнене уявлення про особливості міжособистісної взаємодії, рівень комунікативних навичок та схильність персоналу до конфліктної поведінки в умовах виконання професійних обов'язків. Зазначені характеристики мають важливе значення для забезпечення ефективної роботи

контакт-центру, оскільки діяльність працівників безпосередньо пов'язана з постійною комунікацією, швидким реагуванням на запити клієнтів і роботою в умовах підвищеного емоційного навантаження.

Аналіз даних таблиці свідчить, що більшість працівників підприємства характеризуються позитивними особистісними якостями, такими як комунікабельність, доброзичливість, здатність до співпраці та орієнтація на командну взаємодію. Зокрема, значна частина персоналу демонструє врівноваженість, відкритість до спілкування та готовність підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі. Такі риси є важливими для забезпечення стабільної роботи підприємства та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Разом з тим у процесі спостереження було виявлено окремі поведінкові особливості, що можуть виступати потенційними чинниками виникнення конфліктних ситуацій. Зокрема, частина працівників характеризується підвищеною емоційністю, схильністю до прямолінійності у спілкуванні або прагненням до домінування у процесі взаємодії. У поєднанні з високим рівнем стресового навантаження, притаманного роботі контакт-центру, такі риси можуть призводити до непорозумінь між працівниками та ускладнювати процес комунікації.

Окрему увагу привертає наявність працівників, які схильні уникати конфліктів і надавати перевагу компромісним рішенням. Така поведінкова стратегія сприяє стабілізації взаємин у колективі, однак за відсутності достатнього рівня впевненості у власних діях може знижувати ініціативність і ефективність прийняття управлінських рішень.

Загалом результати спостереження свідчать про відносно сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі ТОВ «Дірект Колл Сервіс», що характеризується переважанням конструктивних форм взаємодії між працівниками. Водночас наявність окремих конфліктогенних рис у поведінці персоналу підтверджує необхідність системного підходу до управління конфліктами, розвитку комунікативних компетенцій працівників та впровадження заходів щодо формування ефективної корпоративної культури.

Таким чином, результати проведеного спостереження створюють підґрунтя для подальшого дослідження рівня конфліктності в колективі підприємства із застосуванням психологічного тестування та анкетування, що дозволить більш детально визначити причини виникнення конфліктів і розробити практичні рекомендації щодо їх попередження та конструктивного врегулювання.

У процесі проведеного спостереження встановлено, що окрема частина працівників демонструє поведінкові риси, які можуть сприяти виникненню конфліктних ситуацій у трудовому колективі. Зокрема, три співробітники характеризуються підвищеною наполегливістю у відстоюванні власної позиції, прямолінійністю в комунікації та схильністю до емоційних реакцій під час професійної взаємодії. Водночас ці працівники залишаються достатньо комунікабельними та активно взаємодіють із колегами, що інколи створює передумови для виникнення суперечностей у робочому середовищі. Один із зазначених співробітників демонструє відкриту готовність до конфліктної взаємодії, поєднуючи її з високим рівнем соціальної активності.

Разом з тим більшість персоналу підприємства характеризується стабільною поведінкою та орієнтацією на конструктивну взаємодію. До групи працівників із низьким рівнем конфліктності належать шість осіб, серед яких можна виділити співробітників із позитивним емоційним настроєм, відкритістю до спілкування та доброзичливим ставленням до колег. Частина працівників демонструє врівноваженість, спокій та здатність підтримувати робочу атмосферу в колективі. Окремі співробітники характеризуються підвищеною обережністю та невпевненістю у власних діях, що проявляється у прагненні уникати конфліктів і підтримувати гармонійні взаємини з іншими членами колективу [22].

Таким чином, результати спостереження свідчать, що приблизно 35 % працівників підприємства можуть проявляти схильність до конфліктної поведінки, тоді як 65 % персоналу характеризуються конструктивним стилем взаємодії та орієнтацією на співпрацю. Отримані дані підтверджують необхідність подальшого дослідження рівня конфліктності в колективі із

застосуванням психодіагностичних методик.

Наступним етапом емпіричного дослідження стало проведення психологічного тестування співробітників підприємства, спрямованого на визначення індивідуальних особливостей комунікації та поведінки у конфліктних ситуаціях.

Основними цілями тестування були:

- оцінювання рівня комунікабельності працівників;
- визначення рівня самоконтролю у процесі професійного спілкування;
- встановлення домінуючого стилю поведінки у конфліктних ситуаціях.

Запитання тестових методик наведено в Додатках Г і Д.

Аналіз отриманих результатів показав, що частина респондентів має високий рівень комунікабельності, що проявляється у здатності швидко встановлювати контакт із колегами та клієнтами, однак інколи супроводжується недостатньою наполегливістю у завершенні поставлених завдань. Значна група працівників продемонструвала середній рівень комунікабельності, який характеризується відкритістю до взаємодії та зацікавленістю у спілкуванні, проте потребує розвитку навичок витримки та стресостійкості в умовах інтенсивного робочого навантаження. Невелика частина співробітників має низький рівень комунікабельності, що проявляється у замкнутості та обмеженій соціальній активності.

Щодо рівня комунікативного самоконтролю встановлено, що лише окремі працівники здатні ефективно адаптувати свою поведінку до змін умов спілкування та передбачати реакцію оточення. Більшість співробітників демонструє середній рівень самоконтролю, що свідчить про достатню відкритість у спілкуванні, але водночас про певні труднощі у стримуванні емоцій під час стресових ситуацій. Частина працівників має низький рівень комунікативного контролю, що може ускладнювати взаємодію в колективі та створювати передумови для конфліктів.

Узагальнені результати психологічного тестування працівників підприємства наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати оцінювання стилів поведінки працівників у конфліктних ситуаціях та рівня їх комунікативних характеристик

№ працівника	Домінуючий стиль поведінки у конфлікті	Рівень комунікабельності	Рівень комунікативного самоконтролю	Узагальнена характеристика поведінки
1	Співробітництво, компроміс	Високий	Середній	Активний у спілкуванні, орієнтований на взаємодію, інколи проявляє емоційність
2	Конкуренція	Середній	Низький	Схильний до суперництва, наполегливий у відстоюванні позиції
3	Співробітництво	Середній	Високий	Гнучкий у взаємодії, здатний адаптувати поведінку до ситуації
4	Уникнення	Низький	Високий	Обережний у спілкуванні, прагне уникати конфліктів
5	Співробітництво, компроміс	Середній	Високий	Орієнтований на командну роботу, здатний до конструктивних рішень
6	Компроміс, уникнення	Середній	Середній	Прагне зберігати стабільні відносини, схильний до пошуку компромісу
7	Пристосування	Низький	Високий	Схильний підлаштовуватися під інших, уникає конфліктних ситуацій
8	Співробітництво	Середній	Високий	Командний працівник, відкритий до взаємодії
9	Конкуренція	Середній	Низький	Імпульсивний у поведінці, схильний до загострення суперечностей
10	Компроміс, уникнення	Високий	Високий	Орієнтований на стабільність взаємин, здатний до конструктивного діалогу

Проведений аналіз результатів психологічного тестування працівників ТОВ «Дірект Колл Сервіс» свідчить про різноманітність поведінкових стратегій у конфліктних ситуаціях, що є характерною ознакою трудових колективів підприємств сфери обслуговування. Найбільш поширеним стилем поведінки серед працівників є співробітництво та компроміс, що свідчить про орієнтацію персоналу на конструктивне вирішення суперечностей і підтримання позитивних взаємин у колективі.

Водночас у частини працівників спостерігається схильність до

конкурентної поведінки, яка проявляється у прагненні відстоювати власні інтереси незалежно від позиції інших учасників взаємодії. Така поведінкова модель може бути ефективною у досягненні короткострокових результатів, однак за відсутності належного управління здатна призводити до виникнення конфліктних ситуацій.

Загалом результати дослідження підтверджують, що більшість працівників підприємства демонструє достатній рівень комунікативної компетентності та готовність до конструктивної взаємодії, що створює сприятливі умови для ефективної роботи колективу. Водночас наявність окремих працівників із низьким рівнем самоконтролю та схильністю до конфліктної поведінки обумовлює необхідність удосконалення системи управління персоналом, розвитку навичок комунікації та впровадження заходів щодо профілактики конфліктів у трудовому колективі.

Аналіз результатів дослідження стилів поведінки працівників у конфліктних ситуаціях засвідчив, що більшість співробітників підприємства орієнтована на конструктивні способи врегулювання суперечностей. Зокрема, встановлено, що семеро працівників надають перевагу співробітництву як основній стратегії взаємодії в конфліктних умовах, що передбачає спільний пошук рішень, здатних задовольнити інтереси всіх учасників конфлікту. Водночас троє з них поряд зі співпрацею демонструють готовність до використання компромісу, що свідчить про гнучкість їх поведінки та прагнення досягти взаємоприйняттого результату.

Стратегія суперництва, яка характеризується активним відстоюванням власної позиції без урахування інтересів іншої сторони, притаманна трьом працівникам підприємства. Такий стиль поведінки може бути ефективним у ситуаціях, що потребують швидкого прийняття рішень, однак за відсутності належного управління здатний призводити до загострення конфліктних ситуацій та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

Разом з тим п'ятеро працівників демонструють схильність до уникнення конфліктів, намагаючись зменшити напруженість або відкласти вирішення проблеми. Водночас чотири з них у разі виникнення необхідності готові

застосовувати компромісні підходи, що свідчить про прагнення зберегти стабільність міжособистісних відносин у колективі.

Отже, результати дослідження дозволяють зробити висновок про наявність у трудовому колективі підприємства середнього рівня комунікативної активності, достатнього рівня самоконтролю та загальної орієнтації на співробітництво у процесі врегулювання конфліктів. Це створює передумови для ефективної командної взаємодії та забезпечення стабільної діяльності підприємства у сфері надання послуг контакт-центру.

Завершальним етапом емпіричного дослідження стало проведення інтерв'ювання працівників підприємства, метою якого було визначення основних причин виникнення конфліктних ситуацій у колективі та виявлення умов, що сприяють їх ефективному подоланню.

Результати анкетування свідчать, що найбільша частка конфліктів у ТОВ «Дірект Колл Сервіс» виникає у процесі взаємодії між співробітниками одного підрозділу, що становить 46 % загальної кількості конфліктних ситуацій. Це пояснюється високою інтенсивністю комунікації між працівниками контакт-центру, необхідністю швидкого обміну інформацією та виконанням завдань у режимі підвищеного навантаження.

Водночас 42 % конфліктів пов'язані з взаєминами між працівниками та керівниками підрозділів. Основними причинами таких конфліктів можуть бути розбіжності у розподілі обов'язків, оцінці результатів роботи, стилі управління або рівні відповідальності за виконання завдань.

Найменша частка конфліктів — 12 % — виникає у процесі взаємодії працівників із клієнтами підприємства. Це пов'язано з особливостями діяльності контакт-центру, де співробітники щоденно стикаються з різними типами клієнтів, у тому числі з підвищеним рівнем емоційності та стресу, що може призводити до виникнення напружених ситуацій у процесі обслуговування.

З метою комплексної оцінки соціально-психологічного клімату в колективі було проведено анкетування персоналу підприємства. Результати дослідження показали, що основу трудового колективу становлять працівники зі значним досвідом роботи, переважно зі стажем від 5 до 10 років, що свідчить про

стабільність кадрового складу та наявність сформованої корпоративної культури. Водночас лише незначна частка працівників працює на підприємстві менше одного року, що вказує на відносно низький рівень плинності кадрів.

У дослідженні взяли участь усі співробітники підприємства, що забезпечило достовірність отриманих результатів і дозволило сформувати об'єктивну картину стану міжособистісних взаємин у колективі. Узагальнені результати анкетування працівників відображено на рисунках 2.1–2.4.

Результати оцінювання персоналу за посадовою структурою (рис. 2.1) свідчать, що основну частину колективу становлять працівники середньої ланки управління та оператори контакт-центру, які безпосередньо забезпечують надання послуг клієнтам. Значну частку персоналу складають фахівці операційного рівня, тоді як керівний склад підприємства представлений меншою кількістю працівників, що є характерним для організацій зі спрощеною управлінською структурою.

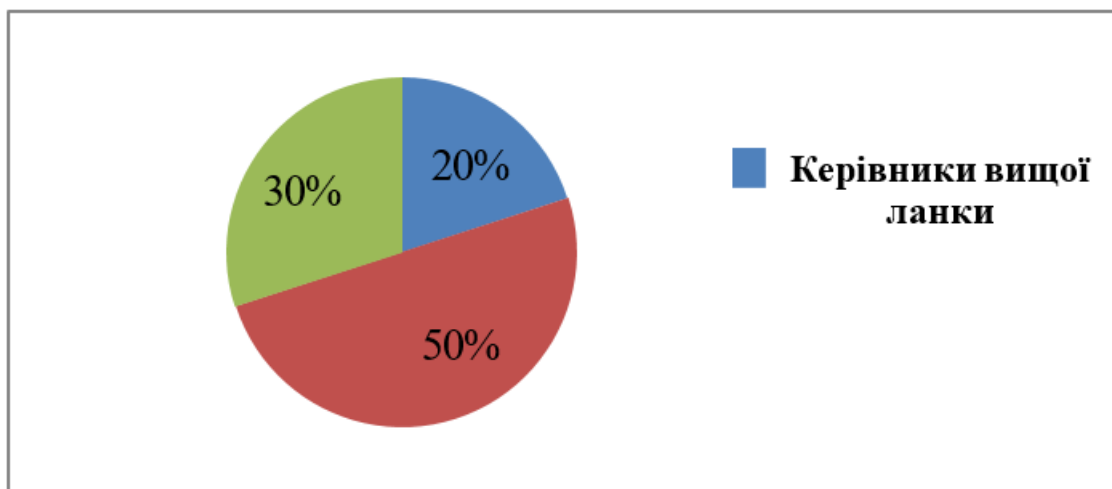


Рис. 2.1. Розподіл працівників підприємства за посадовими категоріями

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Наступним етапом дослідження стало оцінювання рівня задоволеності працівників умовами праці та організацією роботи на підприємстві, результати якого відображено на рисунку 2.2.

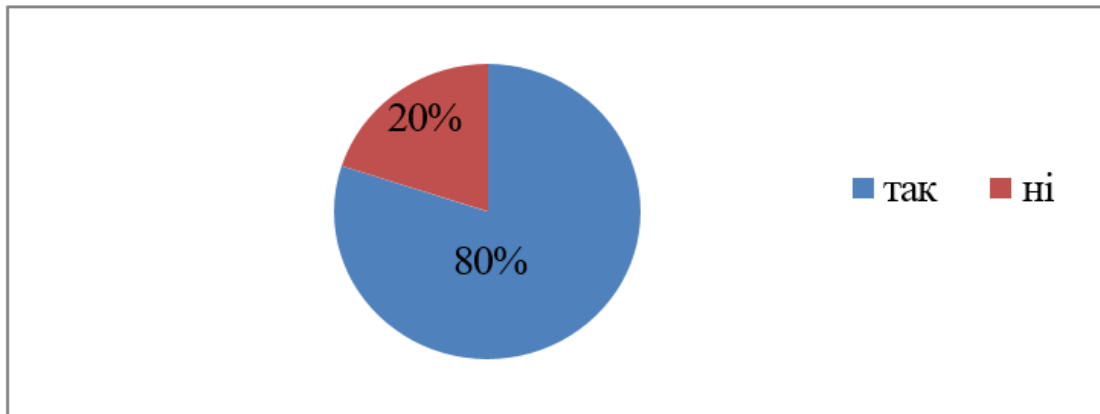


Рис. 2.2. Рівень задоволеності персоналу умовами та результатами професійної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Результати опитування щодо рівня задоволеності працівників умовами праці свідчать, що переважна більшість співробітників позитивно оцінює свою професійну діяльність і робоче середовище. Така тенденція є важливим показником стабільності трудового колективу та сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві. Водночас надмірно високий рівень задоволеності роботою може свідчити про зниження мотивації до професійного розвитку та обмежене прагнення до підвищення кваліфікації, що в перспективі може впливати на ефективність діяльності організації.

З метою більш детального дослідження рівня конфліктності в колективі було проведено аналіз конфліктного стану працівників ТОВ «Дірект Колл Сервіс», результати якого відображено на рисунку 2.3.

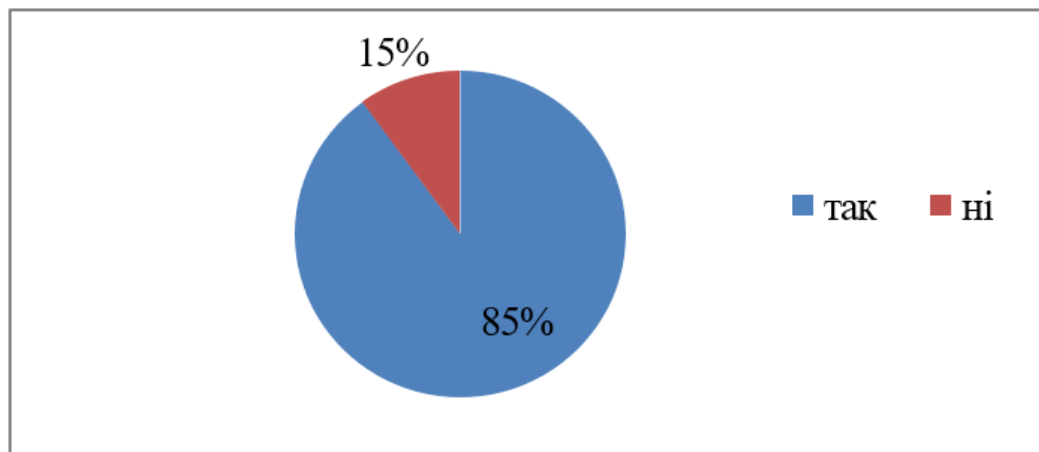


Рис. 2.3. Оцінювання рівня конфліктності персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Отримані результати показали, що переважна більшість працівників — близько 85 % — не схильні вважати себе конфліктними особистостями. Проте така самооцінка може бути суб'єктивною, оскільки не завжди відображає реальний рівень конфліктної поведінки в робочому середовищі. У багатьох випадках працівники можуть недооцінювати власну роль у виникненні конфліктів або не усвідомлювати вплив своїх дій на взаємини з колегами.

Важливим аспектом дослідження стало визначення рівня комунікативної взаємодії між працівниками підприємства. На запитання щодо здатності знаходити спільну мову з колегами більшість представників керівництва та працівників операційного рівня зазначили, що легко встановлюють взаєморозуміння у процесі професійної діяльності. Натомість керівники середньої ланки та частина адміністративного персоналу повідомили про наявність певних труднощів у комунікації, що може бути пов'язано з підвищеним рівнем відповідальності, необхідністю координувати роботу підлеглих і вирішувати організаційні питання.

Аналіз відповідей на запитання щодо частоти участі у конфліктних ситуаціях показав, що представники вищого керівництва рідко безпосередньо залучені до конфліктів, оскільки їх діяльність переважно пов'язана зі стратегічним управлінням. Водночас найбільш активними учасниками конфліктів є керівники середньої ланки, які виконують функції організації роботи персоналу та контролю виконання завдань. Саме ця категорія працівників найчастіше стикається з суперечностями як між підлеглими, так і між підрозділами підприємства.

Щодо частоти виникнення конфліктів встановлено, що у більшості випадків конфліктні ситуації виникають один-два рази на тиждень, що є типовим показником для підприємств сфери обслуговування, де робочий процес пов'язаний із високим рівнем комунікаційної активності та інтенсивним інформаційним обміном.

З метою визначення основних причин виникнення конфліктів серед працівників підприємства було проведено додаткове опитування, результати якого відображено на рисунку 2.4.

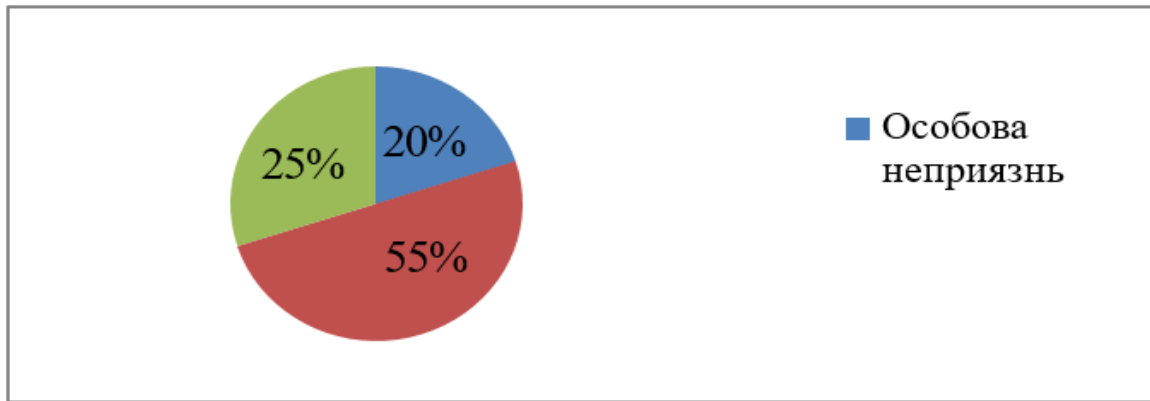


Рис. 2.4. Основні причини виникнення конфліктних ситуацій серед працівників підприємства

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Аналіз отриманих даних показав, що понад 80 % працівників вважають основною причиною конфліктів порушення або нечітке виконання службових обов'язків, зокрема ситуації, коли окремі співробітники не виконують покладені на них функції або, навпаки, змушені виконувати завдання, що належать до компетенції інших працівників. Така ситуація може бути зумовлена недостатньою координацією діяльності підрозділів або відсутністю чітко визначених меж відповідальності.

Разом з тим більшість працівників зазначили, що загалом задоволені умовами праці та добре орієнтуються у своїх функціональних обов'язках, а також розуміють завдання колег. Це свідчить про наявність необхідного рівня професійної компетентності персоналу. Однак проблема полягає не у відсутності знань про обов'язки, а у недостатній узгодженості дій між працівниками та відсутності ефективної системи розподілу відповідальності.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що в трудовому колективі підприємства загалом сформовано сприятливий соціально-психологічний клімат, який забезпечує стабільну роботу персоналу та підтримує позитивний настрій у процесі виконання професійних обов'язків. Водночас наявність окремих організаційних недоліків, зокрема нечіткий розподіл повноважень і недостатня координація взаємодії між працівниками, створює передумови для виникнення конфліктних ситуацій.

Працівники підприємства усвідомлюють необхідність удосконалення системи управління, передусім у частині чіткого визначення посадових функцій, відповідальності та повноважень. Реалізація відповідних управлінських заходів дозволить знизити рівень конфліктності в колективі, підвищити ефективність взаємодії між працівниками та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

З метою більш детального оцінювання динаміки конфліктних ситуацій у трудовому колективі підприємства доцільно проаналізувати частоту їх виникнення за окремими групами взаємодії працівників. Такий аналіз дозволяє визначити основні напрями виникнення суперечностей, оцінити рівень конфліктності в організації та виявити тенденції зміни конфліктної активності упродовж досліджуваного періоду.

Узагальнені результати дослідження динаміки конфліктів у ТОВ «Дірект Колл Сервіс» за 2023–2025 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі
ТОВ «Дірект Колл Сервіс» у 2023–2025 рр.**

Групи конфліктів	Кількість конфліктів за роки			Темп зміни, % 2024/2023
	2023	2024	2025	
Усього	52	59	68	113,46
між адміністрацією та працівниками	12	14	15	116,67
між структурними підрозділами	35	38	47	108,57
між окремими працівниками	5	7	6	140,00

Проведений аналіз динаміки виникнення конфліктних ситуацій у ТОВ «Дірект Колл Сервіс» свідчить про поступове зростання загальної кількості конфліктів упродовж досліджуваного періоду. Так, у 2024 році загальна кількість конфліктних ситуацій збільшилася на 13,46 % порівняно з 2023 роком, а у 2025 році — ще на 15,25 % відносно попереднього року. Така тенденція може бути пов’язана з розширенням обсягів діяльності підприємства, збільшенням кількості працівників та підвищенням інтенсивності комунікацій у процесі виконання професійних обов’язків.

Найбільшу частку конфліктів становлять конфлікти між структурними підрозділами підприємства, кількість яких зросла з 35 випадків у 2023 році до 47 випадків у 2025 році, що відповідає темпу зростання 23,68 % у 2025 році. Це свідчить про наявність певних труднощів у координації діяльності між підрозділами та необхідність удосконалення системи управління комунікаційними процесами.

Кількість конфліктів між адміністрацією та працівниками також демонструє тенденцію до зростання, хоча темпи приросту є менш значними. У 2024 році їх кількість збільшилася на 16,67 %, а у 2025 році — на 7,14 %. Це може бути зумовлено підвищенням вимог до персоналу, змінами в організації праці або розбіжностями у сприйнятті управлінських рішень.

Водночас конфлікти між окремими працівниками мають нестійку динаміку: після зростання на 40 % у 2024 році їх кількість у 2025 році дещо зменшилася на 14,29 %, що свідчить про поступове покращення міжособистісних взаємин у колективі або ефективність заходів щодо врегулювання конфліктів.

Отже, результати аналізу підтверджують наявність тенденції до збільшення кількості конфліктних ситуацій у діяльності підприємства, що зумовлює необхідність удосконалення системи управління персоналом, розвитку комунікативної культури працівників та впровадження сучасних методів профілактики й врегулювання конфліктів у трудовому колективі.

За результатами проведеного анкетування встановлено, що основними причинами виникнення конфліктних ситуацій між керівниками структурних підрозділів підприємства є недосконалість організаційної структури управління та недостатня чіткість розподілу функціональних обов'язків. Зокрема, до ключових чинників конфліктності належать:

- відсутність чітко визначених меж відповідальності між керівниками підрозділів;
- дублювання окремих управлінських функцій і повноважень;
- недостатнє дотримання принципу єдності керівництва та узгодженості управлінських рішень.

Виявлені проблеми значною мірою зумовлені відсутністю системно розроблених посадових інструкцій, які б чітко регламентували права, обов'язки та відповідальність керівників відділів. Невизначеність у розподілі управлінських повноважень створює передумови для виникнення суперечностей між керівниками та негативно впливає на ефективність організації роботи підлеглого персоналу.

Невпорядкованість взаємодії між керівниками підрозділів призводить до зниження узгодженості управлінських дій, що, своєю чергою, відображається на результативності роботи працівників і може спричиняти недовиконання запланованих показників діяльності підприємства. Для підвищення ефективності управління персоналом і мінімізації конфліктних ситуацій необхідно реалізувати комплекс організаційних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління та підвищення рівня координації між підрозділами.

У практиці управління персоналом важливе значення має застосування відповідних стратегій регулювання конфліктів. Зокрема, стратегія обмеження конфліктної взаємодії доцільна у випадках, коли конфлікти мають деструктивний характер і не сприяють досягненню організаційних цілей. У таких ситуаціях необхідно здійснювати заходи, спрямовані на зменшення кількості конфліктних контактів, формування чітких правил взаємодії між працівниками та створення умов, які сприятимуть стабілізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Практичний досвід діяльності підприємств сфери послуг свідчить, що ефективне зниження рівня конфліктності можливе за умови формування культури конструктивного спілкування та розвитку навичок емоційної саморегуляції працівників. Зменшенню негативних проявів конфліктів сприяють такі поведінкові чинники:

- готовність сторін до пошуку взаємоприйнятних рішень і зближення позицій;
- визнання позитивних аспектів діяльності опонента та підтримка професійної взаємоповаги;
- здатність до самокритичного аналізу власної поведінки та контролю

емоційних реакцій [10, с. 23].

Особлива роль у врегулюванні прихованих конфліктів належить керівнику, який повинен своєчасно виявляти причини суперечностей, визначати інтереси та мотивацію учасників конфлікту, а також створювати умови для конструктивного діалогу між сторонами. Важливим завданням керівника є прогнозування можливих наслідків управлінських рішень і запобігання виникненню конфліктних ситуацій ще на ранніх етапах їх розвитку.

Отже, забезпечення стабільної роботи трудового колективу ТОВ «Дірект Колл Сервіс» потребує постійного контролю за станом міжособистісних взаємин, удосконалення системи розподілу повноважень і відповідальності, а також формування атмосфери взаємної довіри та ефективної співпраці між працівниками. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню організаційної дисципліни та зниженню рівня конфліктності в колективі підприємства.

2.3 Оцінювання ефективності системи попередження та врегулювання конфліктів у трудовому колективі ТОВ «Дірект Колл Сервіс»

У сучасних умовах розвитку сфери послуг, зокрема діяльності контакт-центрів, управління міжособистісними відносинами персоналу набуває особливого значення. Висока інтенсивність комунікацій, значне інформаційне навантаження на операторів і менеджерів, а також необхідність швидкого реагування на запити клієнтів створюють передумови для виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі. Тому формування ефективної системи профілактики та врегулювання конфліктів є важливою складовою управління персоналом у ТОВ «Дірект Колл Сервіс».

Проведене емпіричне дослідження показало, що конфлікти в колективі підприємства найчастіше виникають через недостатню узгодженість комунікацій між працівниками, різні підходи до виконання службових завдань, а також через нерівномірний розподіл відповідальності між співробітниками.

Водночас більшість працівників демонструють готовність до конструктивної взаємодії та співпраці, що свідчить про наявність потенціалу для формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Серед різних стилів управління конфліктами найбільш ефективним для підприємств сфери обслуговування вважається стиль співробітництва, який передбачає спільний пошук рішень із урахуванням інтересів усіх сторін. Такий підхід дозволяє трансформувати конфлікт із джерела напруження у механізм розвитку організації та вдосконалення внутрішніх процесів. У діяльності контакт-центру це особливо важливо, оскільки якість комунікації між працівниками безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів і репутацію підприємства.

Практика сучасних організацій свідчить, що відкритий обмін інформацією, чітке визначення повноважень і створення атмосфери взаємної довіри значно знижують рівень конфліктності в колективі. У високоефективних компаніях керівники заохочують обговорення проблемних питань і сприяють спільному пошуку рішень, що дозволяє запобігати ескалації конфліктів і підвищувати результативність діяльності персоналу.

Важливу роль у забезпеченні стабільної роботи трудового колективу відіграє рівень комунікативної компетентності працівників, їхня здатність контролювати емоції та ефективно взаємодіяти в умовах стресових ситуацій. Для підприємств, що працюють у сфері дистанційного обслуговування клієнтів, ці навички є критично важливими, оскільки більшість комунікацій здійснюється в режимі реального часу та потребує швидкого прийняття рішень.

Профілактика конфліктів у трудовому колективі передбачає не лише використання управлінських методів впливу, а й урахування психологічних особливостей працівників, рівня їх професійної підготовки та мотивації до роботи. Особливу увагу слід приділяти працівникам із підвищеною емоційною чутливістю або схильністю до конфліктної поведінки, оскільки саме вони можуть виступати каталізаторами напружених ситуацій у колективі.

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі визначається сукупністю умов, що впливають на взаємовідносини між працівниками, їхню

задоволеність роботою та рівень продуктивності праці. Позитивний психологічний клімат сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зменшенню плинності кадрів і формуванню сприятливого іміджу організації.

З метою систематизації практичних рекомендацій щодо управління конфліктними ситуаціями доцільно використовувати сучасні підходи до розв’язання проблемних ситуацій, які базуються на принципах відкритості, партнерства та взаємної відповідальності.

Таблиця 2.5

Практичні підходи до конструктивного врегулювання конфліктів у трудовому колективі підприємства

№	Напрями управління конфліктною ситуацією	Зміст управлінських дій
1	Чітке формулювання сутності проблеми	Визначення конфліктної ситуації з урахуванням цілей діяльності організації, а не особистих позицій учасників
2	Пошук взаємоприйнятних рішень	Розроблення альтернативних варіантів, які враховують інтереси всіх сторін конфлікту
3	Орієнтація на результат діяльності	Зосередження уваги на виконанні виробничих завдань, а не на особистісних характеристиках працівників
4	Формування довірчих відносин	Забезпечення відкритого обміну інформацією між керівниками та підлеглими
5	Розвиток культури ділового спілкування	Підтримання взаємної поваги, контроль емоцій і запобігання агресивній поведінці під час взаємодії

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що ефективність управління конфліктами у трудовому колективі ТОВ «Дірект Колл Сервіс» значною мірою залежить від рівня організації комунікацій, чіткості розподілу функціональних обов’язків і професійної підготовки персоналу. Встановлено, що більшість працівників підприємства орієнтовані на співпрацю та конструктивне розв’язання проблемних ситуацій, що створює сприятливі передумови для формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Водночас подальший розвиток підприємства в умовах цифровізації економіки та посилення конкуренції на ринку послуг потребує вдосконалення системи управління персоналом, упровадження сучасних методів профілактики конфліктів і підвищення рівня комунікативної культури працівників. Реалізація

зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню трудової дисципліни та забезпеченню стабільного функціонування організації в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз організаційних особливостей діяльності ТОВ «Дірект Колл Сервіс», досліджено стан міжособистісних відносин у трудовому колективі та проведено оцінювання рівня конфліктності персоналу з урахуванням специфіки функціонування підприємства сфери клієнтського обслуговування.

У процесі дослідження встановлено, що ТОВ «Дірект Колл Сервіс» є підприємством сфери послуг, діяльність якого пов'язана з інтенсивними комунікаціями між працівниками та клієнтами, що підвищує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Аналіз основних техніко-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема зростання обсягів наданих послуг, підвищення продуктивності праці та збільшення прибутку від основної діяльності. Водночас збільшення навантаження на персонал і розширення обсягів роботи потребують удосконалення системи управління персоналом і розвитку ефективних механізмів запобігання конфліктам.

Результати проведеного спостереження та психологічного тестування працівників показали, що більшість співробітників характеризуються середнім рівнем комунікативних здібностей і достатнім рівнем самоконтролю у спілкуванні. Встановлено, що основна частина персоналу орієнтована на співпрацю та компроміс як найбільш прийнятні стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях. Разом з тим у колективі наявна певна група працівників, схильних до конфліктної поведінки, що може негативно впливати на психологічний клімат і ефективність роботи підприємства.

Проведене анкетування дозволило визначити основні причини виникнення конфліктів у колективі підприємства. Найчастіше конфлікти виникають між працівниками різних підрозділів, а також між керівниками середньої ланки та

підлеглими. До ключових факторів конфліктності належать недостатня узгодженість посадових обов'язків, нечіткий розподіл відповідальності, дублювання функцій і недосконалість внутрішніх комунікацій. Виявлено, що конфлікти здебільшого мають організаційний характер і можуть бути усунуті шляхом удосконалення системи управління персоналом.

Аналіз динаміки конфліктних ситуацій упродовж 2023–2025 років показав тенденцію до поступового збільшення їх кількості, що пов'язано з розширенням діяльності підприємства, зростанням обсягів роботи та підвищенням інтенсивності взаємодії між працівниками. Найбільша кількість конфліктів спостерігається між структурними підрозділами підприємства, що свідчить про необхідність покращення координації їх діяльності та розвитку ефективної системи внутрішніх комунікацій.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що рівень соціально-психологічного клімату в колективі підприємства можна оцінити як задовільний, однак він потребує подальшого вдосконалення. Виявлено, що працівники усвідомлюють необхідність змін у системі управління, зокрема щодо чіткого визначення повноважень, удосконалення мотиваційних механізмів і розвитку корпоративної культури.

Отже, результати аналізу підтверджують, що ефективне управління конфліктами є важливим чинником підвищення результативності діяльності підприємства, зміцнення трудової дисципліни та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Отримані висновки створюють основу для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами та підвищення ефективності діяльності ТОВ «Дірект Колл Сервіс», що буде розглянуто у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ДІРЕКТ КОЛЛ СЕРВІС»

3.1 Формування комплексної програми профілактики та конструктивного врегулювання конфліктів у трудовому колективі

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери клієнтського обслуговування, що характеризуються високою інтенсивністю комунікацій, інформаційним навантаженням на персонал та необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень, особливої актуальності набуває розроблення ефективних заходів щодо попередження та врегулювання конфліктних ситуацій. Для підприємств типу контакт-центру, де значна частина роботи пов'язана з постійною взаємодією працівників між собою та з клієнтами, своєчасне управління конфліктами є важливим чинником забезпечення стабільності діяльності та підвищення якості обслуговування.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що на підприємстві ТОВ «Дірект Колл Сервіс» існує потреба у вдосконаленні організаційних і управлінських механізмів профілактики конфліктів, підвищенні рівня комунікативної культури персоналу та чіткому регламентуванні функціональних обов'язків працівників. З огляду на це доцільним є розроблення комплексної програми управління конфліктами, яка передбачає системне впровадження організаційних, психологічних і управлінських заходів, спрямованих на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

З метою підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Дірект Колл Сервіс» пропонується впровадити комплекс заходів, спрямованих на запобігання виникненню конфліктних ситуацій та підвищення рівня взаєморозуміння між працівниками. Реалізація зазначених заходів передбачає формування чіткої системи організаційних правил, удосконалення внутрішніх

комунікацій і підвищення відповідальності керівників структурних підрозділів за результати роботи персоналу.

Програма профілактики конфліктів у трудовому колективі підприємства може включати такі основні напрями:

- розроблення та впровадження оновлених посадових інструкцій для керівників і працівників підприємства, які чітко визначатимуть їхні функціональні обов'язки, права та відповідальність, а також забезпечуватимуть дотримання принципу єдиноначальності та узгодженості управлінських рішень;

- удосконалення організації робочого простору та інформаційного забезпечення діяльності підприємства шляхом систематизації клієнтської документації, оновлення електронних баз даних і впровадження сучасних цифрових інструментів управління інформацією;

- впровадження системи регулярного моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі, яка передбачатиме проведення опитувань працівників, аналіз причин виникнення конфліктів і своєчасне реагування на потенційно конфліктні ситуації;

- розвиток корпоративної культури підприємства, що базується на принципах взаємоповаги, відкритого спілкування та відповідальності за результати спільної діяльності.

Управління конфліктами в сучасних організаціях передбачає не лише реагування на вже виниклі суперечності, а й створення умов для їх попередження. Найважливішим завданням керівництва є своєчасне виявлення факторів, що можуть спричинити конфлікти, та формування системи превентивних заходів, спрямованих на зниження рівня напруженості у трудовому колективі.

Важливим принципом ефективного управління персоналом є здатність керівника прогнозувати можливі ризики та запобігати негативним наслідкам конфліктних ситуацій. Саме тому профілактика конфліктів повинна розглядатися як складова стратегічного управління підприємством, що забезпечує стабільність його функціонування та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Разом з тим процес запобігання конфліктам є складним і багатофакторним, оскільки на нього впливають індивідуальні особливості працівників, організаційна структура підприємства, стиль керівництва та зовнішні умови діяльності. Тому ефективність профілактичних заходів залежить від системного підходу до управління персоналом і постійного вдосконалення управлінських інструментів.

Попередження конфліктів і формування сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і забезпечення стабільного розвитку підприємства [26]. Водночас існують певні фактори, які можуть ускладнювати процес профілактики конфліктів і потребують урахування під час формування управлінських рішень (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Фактори, що перешкоджають ефективному управлінню конфліктами в організації

Джерело: розроблено автором на основі [26].

Важливо враховувати, що на шляху ефективної профілактики конфліктів можуть виникати певні обмеження, пов'язані з особливостями людської

поведінки та соціальними нормами. Однією з ключових перешкод є психологічний фактор, який ґрунтується на природному прагненні людини до самостійності та незалежності. У зв'язку з цим працівники можуть сприймати будь-які спроби втручання в їхні міжособистісні взаємини як обмеження особистої свободи або недовіру з боку керівництва.

Наступним чинником, що ускладнює процес попередження конфліктів, є дотримання морально-етичних норм, які регулюють взаємини між людьми. Відповідно до загальноприйнятих принципів поведінки, особисті переконання, стиль спілкування та індивідуальні особливості людини розглядаються як сфера приватного життя. Тому надмірний контроль або втручання в особисті питання працівників може викликати негативну реакцію та сприяти зростанню напруженості у трудовому колективі.

Окрему роль відіграють правові аспекти регулювання трудових відносин, які забезпечують захист основних прав працівників, зокрема права на повагу до гідності, конфіденційність і недоторканність особистого простору. У сучасних умовах функціонування організацій, особливо в умовах цифровізації та дистанційної взаємодії персоналу, дотримання правових норм є обов'язковою умовою ефективного управління конфліктами. Порушення цих норм може призвести не лише до погіршення соціально-психологічного клімату, а й до юридичних наслідків для підприємства.

Таким чином, успішна профілактика конфліктних ситуацій можлива лише за умови врахування психологічних, етичних і правових обмежень, що визначають характер взаємин між працівниками. Проведення профілактичних заходів є доцільним у тих випадках, коли існує реальна загроза перетворення робочих суперечностей на деструктивні конфлікти, що можуть призвести до зниження ефективності діяльності підприємства, погіршення морально-психологічного клімату або втрати кадрового потенціалу.

Профілактика конфліктів у трудовому колективі передбачає системний вплив на соціально-психологічні чинники, які здатні спровокувати виникнення напружених ситуацій. Така діяльність включає роботу з персоналом, розвиток навичок ефективної комунікації, удосконалення організаційної структури

управління та забезпечення прозорості розподілу функціональних обов'язків між працівниками.

Оскільки конфлікти зазвичай виникають унаслідок порушення або невідповідності матеріальних, професійних чи соціальних інтересів працівників, їх попередження повинно розпочинатися з глибокого аналізу причин і умов, що можуть спричинити загострення суперечностей у колективі. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики та мінімізувати негативні наслідки для діяльності підприємства.

Слід підкреслити, що профілактика конфліктів не є одноразовим заходом, а виступає безперервним процесом управління, який потребує постійної уваги з боку керівництва та активної участі всіх членів колективу. Ефективність цієї роботи залежить від рівня організаційної культури підприємства, якості внутрішніх комунікацій і здатності керівників створювати сприятливі умови для конструктивної взаємодії працівників.

Найбільш результативним способом запобігання конфліктам у трудовому колективі є формування позитивного соціально-психологічного середовища, яке сприяє взаємній довірі, відкритому спілкуванню та підтримці командної роботи. Універсальним напрямом розвитку організації є зміцнення партнерських відносин між працівниками, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня відповідальності за результати спільної діяльності.

Отже, забезпечення ефективної системи профілактики конфліктів у ТОВ «Дірект Колл Сервіс» потребує реалізації комплексу організаційних, соціально-психологічних і управлінських заходів, спрямованих на підвищення рівня взаємодії персоналу, зміцнення трудової дисципліни та створення стабільного й продуктивного робочого середовища.

3.2 Інструменти та практичні підходи до конструктивного врегулювання конфліктів у трудовому колективі

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери клієнтського

сервісу, зокрема контакт-центрів, ефективне управління конфліктами виступає важливим елементом системи управління персоналом і корпоративної культури. Висока інтенсивність інформаційних потоків, необхідність швидкого реагування на запити клієнтів, робота в умовах емоційного навантаження та постійної взаємодії між працівниками створюють передумови для виникнення конфліктних ситуацій. Саме тому впровадження сучасних методів врегулювання конфліктів є необхідною умовою забезпечення стабільної діяльності підприємства та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі.

У діяльності ТОВ «Дірект Колл Сервіс» доцільно застосовувати комплекс управлінських і соціально-психологічних методів, спрямованих на формування позитивних взаємин між працівниками, розвиток культури професійного спілкування та підвищення рівня взаємної довіри в колективі. Використання таких методів дозволяє не лише зменшити рівень конфліктності, а й підвищити продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність підприємства.

Серед найбільш ефективних методів подолання конфліктів у трудовому колективі можна виокремити такі:

- Метод конструктивної взаємодії (спільної діяльності). Цей підхід передбачає залучення працівників до виконання спільних завдань або реалізації колективних проєктів, що сприяє формуванню взаєморозуміння та розвитку командної роботи. У процесі спільної діяльності працівники мають можливість краще зрозуміти один одного, узгодити інтереси та виробити ефективні способи взаємодії. Для підприємств контакт-центру це може проявлятися у проведенні спільних тренінгів, робочих нарад, проєктних груп або корпоративних заходів.

- Метод розвитку емпатії та комунікативної культури. Сутність цього методу полягає у формуванні в працівників здатності розуміти емоційний стан інших людей, виявляти толерантність і підтримувати конструктивний діалог навіть у складних ситуаціях. Розвиток емпатії особливо важливий для працівників контакт-центрів, які постійно взаємодіють із клієнтами та колегами в умовах психологічного навантаження. Реалізація цього методу передбачає проведення тренінгів із розвитку емоційного інтелекту, навичок комунікації та

управління стресом.

– Метод підтримання професійної поваги та збереження гідності працівників. Важливим принципом ефективного управління конфліктами є дотримання поваги до особистості кожного працівника незалежно від його посади чи стажу роботи. Визнання професійних досягнень співробітників, підтримка їхньої самооцінки та створення атмосфери взаємної поваги сприяють зниженню рівня напруженості в колективі та запобігають виникненню конфліктів.

– Метод взаємного професійного доповнення. Даний підхід базується на принципі ефективного використання індивідуальних здібностей працівників. Формування робочих груп із урахуванням професійних компетенцій, досвіду та особистісних характеристик співробітників дозволяє підвищити результативність роботи команди та знизити ризик виникнення конфліктів. Наприклад, поєднання працівників із високим рівнем комунікативних навичок і співробітників із розвиненими аналітичними здібностями забезпечує більш ефективне виконання завдань.

– Метод забезпечення рівності та справедливості в управлінні персоналом. Однією з поширених причин конфліктів у трудових колективах є відчуття несправедливості щодо розподілу обов'язків або винагороди. Тому важливим завданням керівництва є формування прозорої системи оцінювання результатів праці, мотивації та винагороди працівників. Забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання сприяє зміцненню довіри до керівництва та зниженню рівня конфліктності.

– Метод позитивного психологічного стимулювання персоналу. Цей метод передбачає створення умов для формування позитивного емоційного клімату в колективі шляхом проведення корпоративних заходів, професійних конкурсів, відзначення досягнень працівників і підтримання корпоративних традицій. Позитивне підкріплення результатів праці сприяє підвищенню мотивації персоналу та формуванню лояльності до підприємства.

У процесі дослідження діяльності ТОВ «Дірект Колл Сервіс» встановлено, що однією з основних причин виникнення конфліктів є недосконалість

організаційних механізмів управління персоналом і недостатня узгодженість функціональних обов'язків працівників. Зокрема, конфліктні ситуації можуть виникати через:

- нечітке визначення посадових обов'язків і відповідальності працівників;
- нерівномірний розподіл робочого навантаження між співробітниками;
- недостатній рівень комунікації між керівниками та підлеглими;
- невідповідність між очікуваннями працівників щодо винагороди та фактичними умовами оплати праці;
- відсутність ефективної системи внутрішнього інформування персоналу.

Усунення зазначених факторів можливе лише за умови формування прозорої системи управління персоналом, яка базується на чітко визначених правилах взаємодії та відповідальності. Важливо, щоб такі правила були зрозумілими для всіх працівників і формувалися з урахуванням їхньої думки та професійного досвіду.

На організаційно-управлінському рівні важливим напрямом удосконалення системи управління конфліктами є створення умов для розвитку командної взаємодії та підвищення ефективності внутрішніх комунікацій. Це може бути досягнуто шляхом реалізації таких заходів:

- підвищення кваліфікації персоналу та проведення регулярних навчальних програм із розвитку професійних і комунікативних компетенцій;
- удосконалення організації робочих процесів і впровадження сучасних інформаційних технологій управління персоналом;
- запровадження системи колективного стимулювання працівників за досягнення спільних результатів діяльності;
- проведення ротації персоналу з метою розширення професійного досвіду та підвищення рівня взаєморозуміння між працівниками різних підрозділів;
- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на партнерство, взаємну підтримку та відповідальність за результати спільної діяльності.

Практика сучасного менеджменту свідчить, що орієнтація на

співробітництво та партнерські відносини між працівниками є більш ефективною, ніж використання методів конкуренції або жорсткого адміністративного контролю. Формування атмосфери взаємної довіри, відкритого спілкування та спільної відповідальності за результати роботи сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечує його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, застосування сучасних методів врегулювання конфліктів у ТОВ «Дірект Колл Сервіс» дозволить підвищити рівень організаційної культури, зміцнити командну взаємодію між працівниками та забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного розвитку ринку послуг.

3.3 Комплексна модель удосконалення системи управління конфліктами та розвитку корпоративної взаємодії в ТОВ «Дірект Колл Сервіс»

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери клієнтського обслуговування, які працюють у середовищі високої конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та постійних соціально-економічних змін, ефективне управління конфліктами стає важливим стратегічним завданням керівництва. Для контакт-центрів, зокрема ТОВ «Дірект Колл Сервіс», де професійна діяльність працівників пов'язана з інтенсивними комунікаціями та емоційним навантаженням, питання попередження конфліктів набуває особливої актуальності.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило визначити необхідність формування комплексної системи управління конфліктами, яка передбачає поєднання організаційних, психологічних і управлінських заходів. Така система має бути спрямована не лише на реагування на вже виниклі конфлікти, а й на створення умов для їх попередження та своєчасного врегулювання.

Система заходів щодо підвищення ефективності управління конфліктами

в ТОВ «Дірект Колл Сервіс» повинна включати такі ключові напрями:

1. Удосконалення нормативно-організаційного забезпечення діяльності персоналу. Важливим елементом управління трудовими відносинами є розроблення чіткої системи посадових інструкцій, які визначають функціональні обов'язки, права та відповідальність працівників усіх рівнів управління. Чітке регламентування службових повноважень дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшити рівень невизначеності в роботі персоналу та забезпечити прозорість управлінських процесів.

2. Виявлення та усунення конфліктогенних факторів у діяльності підприємства. До основних причин виникнення конфліктів у трудовому колективі підприємства належать недостатній рівень внутрішніх комунікацій, нечіткий розподіл обов'язків між працівниками, перевантаження персоналу, а також відсутність єдиних стандартів взаємодії. Своєчасне виявлення таких факторів дозволяє запобігти виникненню напружених ситуацій і забезпечити стабільність роботи колективу.

3. Розвиток професійних і комунікативних компетенцій персоналу. Підвищення рівня професійної підготовки працівників є одним із ключових чинників зниження рівня конфліктності в організації. Проведення регулярних тренінгів, семінарів і навчальних програм сприяє формуванню навичок конструктивного спілкування, розвитку емоційного інтелекту та підвищенню рівня відповідальності за результати спільної діяльності. Особливого значення набуває навчання персоналу методам управління стресом і вирішення конфліктів у складних комунікативних ситуаціях.

4. Формування позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Створення сприятливої атмосфери взаєморозуміння та довіри між працівниками є важливою передумовою ефективної діяльності підприємства. Це може бути досягнуто шляхом розвитку корпоративної культури, підтримки відкритого діалогу між керівництвом і персоналом, а також запровадження механізмів морального та матеріального стимулювання працівників.

5. Використання сучасних управлінських технологій і цифрових

інструментів. У контексті цифровізації економіки та розвитку дистанційних форм роботи особливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом, які дозволяють оперативно відстежувати рівень задоволеності працівників роботою, аналізувати причини конфліктів і прогнозувати можливі ризики їх виникнення. Використання цифрових платформ комунікації сприяє підвищенню ефективності взаємодії між працівниками та керівництвом.

З економічної точки зору реалізація запропонованих заходів забезпечує низку позитивних результатів для підприємства, зокрема:

- скорочення втрат робочого часу, пов'язаних із конфліктними ситуаціями та зниженням ефективності роботи персоналу;
- підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів;
- зростання обсягів надання послуг і покращення фінансових результатів діяльності підприємства;
- зміцнення мотивації працівників і підвищення рівня їх задоволеності умовами праці;
- формування позитивного іміджу підприємства як сучасної організації з розвиненою корпоративною культурою.

Особливу роль у забезпеченні ефективного управління конфліктами відіграє орієнтація керівництва підприємства на принципи співробітництва та партнерства. У сучасному менеджменті така модель управління розглядається як більш результативна порівняно з авторитарними або конкурентними підходами, оскільки вона сприяє розвитку командної роботи, підвищенню довіри між працівниками та формуванню спільної відповідальності за результати діяльності організації.

Проведене дослідження соціально-психологічного стану трудового колективу ТОВ «Дірект Колл Сервіс» дозволило визначити основні джерела конфліктності та напрями їх подолання. Реалізація запропонованих заходів сприяє не лише зниженню рівня конфліктності, а й створенню сприятливих умов для професійного розвитку персоналу та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Отже, удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Дірект Колл Сервіс» є важливим стратегічним напрямом розвитку підприємства, який забезпечує стабільність його діяльності, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до сучасних соціально-економічних викликів в Україні.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами в трудовому колективі ТОВ «Дірект Колл Сервіс», спрямовані на підвищення ефективності взаємодії персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

У процесі дослідження обґрунтовано доцільність впровадження комплексної програми профілактики конфліктів, яка передбачає системне поєднання організаційних, управлінських і соціально-психологічних заходів. Встановлено, що ефективне управління конфліктами повинно базуватися на принципах партнерства, відкритості комунікацій, взаємної відповідальності та дотримання норм корпоративної культури.

Запропонована програма попередження конфліктних ситуацій включає розроблення чітких посадових інструкцій для працівників усіх рівнів управління, удосконалення системи внутрішніх комунікацій, запровадження регулярного моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі, а також розвиток професійних і комунікативних компетенцій персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню рівня конфліктності, підвищенню дисципліни праці та покращенню координації діяльності структурних підрозділів підприємства.

Особливу увагу приділено визначенню сучасних методів подолання конфліктів у трудовому колективі, серед яких найбільш ефективними є розвиток співробітництва між працівниками, формування культури ділового спілкування,

забезпечення справедливості у розподілі обов'язків і винагороди, а також використання методів психологічної підтримки персоналу. Встановлено, що застосування цих методів дозволяє підвищити рівень довіри між працівниками та керівництвом, зменшити напруженість у колективі та створити умови для ефективної командної роботи.

У результаті дослідження доведено, що формування комплексної системи управління конфліктами є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Запропоновані заходи дозволяють скоротити втрати робочого часу, пов'язані з конфліктними ситуаціями, підвищити продуктивність праці та покращити якість обслуговування клієнтів, що особливо актуально для підприємств сфери контакт-центрів.

Крім того, впровадження сучасних підходів до управління конфліктами сприяє розвитку корпоративної культури підприємства, підвищенню рівня задоволеності працівників умовами праці та зміцненню позитивного іміджу організації на ринку послуг. У сучасних умовах цифровізації економіки та нестабільності зовнішнього середовища ефективне управління персоналом і своєчасне врегулювання конфліктів виступають важливими чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, реалізація запропонованих у третьому розділі заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Дірект Колл Сервіс» створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, формування стабільного та згуртованого трудового колективу, а також забезпечення його подальшого розвитку в умовах сучасного економічного середовища України.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що конфлікт є невід’ємним елементом соціальної взаємодії в трудовому колективі, який виникає внаслідок суперечностей між інтересами, цілями, цінностями або позиціями учасників взаємодії. Конфлікти можуть проявлятися у відкритій або прихованій формі, однак їх основною причиною завжди є відсутність узгодженості між сторонами. У сучасних умовах розвитку організацій конфлікти розглядаються не лише як негативне явище, а й як потенційний інструмент удосконалення управлінських процесів і розвитку персоналу.

Аналіз теоретичних підходів до управління конфліктами показав, що конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Конструктивні конфлікти сприяють вдосконаленню організаційної діяльності, підвищенню ефективності управління та формуванню нових ідей, тоді як деструктивні конфлікти призводять до погіршення психологічного клімату, зниження мотивації працівників і порушення взаємодії в колективі. Саме тому важливим завданням керівництва підприємства є своєчасне виявлення причин конфліктів і застосування ефективних методів їх попередження та врегулювання.

У процесі дослідження встановлено, що ефективність управління конфліктами значною мірою залежить від рівня розвитку організаційної культури, якості внутрішніх комунікацій і здатності керівників формувати атмосферу довіри та взаємної відповідальності в колективі. Основними передумовами забезпечення стабільної роботи трудового колективу є згуртованість працівників, справедливий розподіл обов’язків і ресурсів, своєчасне інформування персоналу про управлінські рішення, а також дотримання принципів відкритості та партнерства у взаємодії між працівниками.

Встановлено, що процес врегулювання конфліктних ситуацій має комплексний характер і передбачає послідовне виконання певних етапів, серед яких аналіз причин виникнення конфлікту, визначення оптимальної стратегії його розв’язання, розроблення конкретних управлінських заходів, їх практичне

впровадження та оцінювання отриманих результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити системність управління конфліктами та підвищити ефективність діяльності організації.

Практичне дослідження було проведено на базі ТОВ «Дірект Колл Сервіс», діяльність якого пов'язана з наданням послуг у сфері клієнтського обслуговування. Специфіка роботи контакт-центру, що передбачає постійну комунікацію між працівниками та клієнтами, підвищує ризик виникнення конфліктних ситуацій і потребує впровадження сучасних методів управління персоналом. У ході дослідження було виявлено основні причини конфліктів у колективі підприємства, серед яких недостатня узгодженість функціональних обов'язків, нерівномірний розподіл робочого навантаження, недосконалість внутрішніх комунікацій і недостатній рівень професійної підготовки працівників у сфері міжособистісної взаємодії.

За результатами аналізу було розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Дірект Колл Сервіс». До основних заходів належать розроблення чітких посадових інструкцій для працівників усіх рівнів управління, удосконалення організаційної структури підприємства, впровадження програм професійного навчання та проведення психологічних тренінгів, спрямованих на розвиток навичок конструктивної комунікації та управління конфліктами.

Реалізація запропонованих рекомендацій має важливе практичне значення для підприємства, оскільки дозволяє не лише врегулювати існуючі конфліктні ситуації, а й створити умови для їх попередження у майбутньому. Очікуваний економічний ефект від упровадження запропонованих заходів полягає у скороченні втрат робочого часу, підвищенні продуктивності праці та покращенні якості обслуговування клієнтів. Водночас соціальний ефект проявляється у зміцненні довіри між працівниками, підвищенні рівня мотивації персоналу, формуванні позитивного психологічного клімату та розвитку корпоративної культури підприємства.

Отже, управління конфліктами в трудовому колективі ТОВ «Дірект Колл Сервіс» виступає важливою складовою системи управління персоналом і

стратегічного розвитку підприємства. Впровадження сучасних методів профілактики та врегулювання конфліктів сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, забезпеченню стабільності її функціонування та зміцненню конкурентних позицій на ринку послуг в умовах сучасних соціально-економічних змін в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2023. № 2. С.17-20. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/21518> (дата звернення: 20.02.2026р.).
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу. 2022. № 40. С. 22-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_4 (дата звернення: 04.03.2026р.).
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «ЦП «Компринт». 2020. 466 с.
4. Буднік М.М., Невертій Г.С., Курилова Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2025. 292 с.
5. Вирішення конфліктів в організації: відкрите спілкування та підтримка командної взаємодії URL: <https://www.staff.ua/uk/blog/virishennya-konfliktiv-v-organizatsiji-vidkrite-spilkuvannya-ta-pidtrimka-komandnoji-vzaemodiji> (дата звернення: 04.03.2026р.).
6. Гавриш О. М., Зоргач А. М. Вплив лідера на управління конфліктами в колективі підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. №4 (7). С. 239-244. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-35> (дата звернення: 18.03.2026р.).
7. Галайда Т.О. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. №54. С. 78-84. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/files/large/25/8252/6970348b657beb6945e72fc448f60341101184c1.jpg> (дата звернення: 18.02.2026р.).
8. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка

та управління. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01> (дата звернення: 10.01.2026р.).

9. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. 2021. № 10. С. 22–28. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203/200> (дата звернення: 05.03.2026р.).

10. Дашко, І., Никончук, Г. Конфлікти в колективі: причини, профілактика та методи вирішення. Економіка та суспільство. 2025 №78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-20> (дата звернення: 14.02.2026р.).

11. Докаш В. І. Конфліктологія та медіація : навчальний посібник. Чернівці, Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 249 с.

12. Євтушенко Н. О. Менеджмент-консалтинг: навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2021. 270 с.

13. Євтушенко Н. О., Ковальчук О.В. Причини виникнення конфліктів на підприємстві та шляхи їх вирішення. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1-2. С. 76 – 80. URL: 10.31673/2415-8089.2023.121501 (дата звернення: 04.01.2026р.).

14. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами: навчальний посібник. Друге видання, доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2019. 192 с.

15. Зубченко В.В. Особливості управління конфліктами у трудовому колективі організації. Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference. Porto, Portugal. 2024. Pp. 274–280. URL: <https://isg-konf.com/the-latest-technologies-in-scientific-activity-and-the-educational-process/> (дата звернення: 14.01.2026р.).

16. Кавіліна Г. К. Конфліктологія : навчальний посібник. Одеса : ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.

17. Калініна, Н., Оліферовський, М. Базові інструменти вирішення конфліктів в організаціях. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. №1(77). С. 325–333. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-325-333> (дата

звернення: 21.01.2026р.).

18. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. – Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. – 208 с.

19. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 6(20). С. 76-84. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-128-137](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-128-137) (дата звернення: 15.03.2026р.).

20. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ФОП Панов А. М. 2024. 224 с.

21. Лісений Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. Економіка та суспільство. 2022. №35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5> (дата звернення: 04.01.2026р.).

22. Мазоха І.С. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. Ментальне здоров'я. 2025. №3. URL: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-3.11> (дата звернення: 12.01.2026р.).

23. Малтиз В. В., Дашко І. М., Шупта Г. В. Формування комплексного підходу до оцінки ефективності стимулювання персоналу на підприємстві. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2024. № 1(61). С. 72–75. URL: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-1-61-14> (дата звернення: 18.02.2026р.).

24. Овчарук О. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. Підприємництво та інновації. 2021. № 16. С. 71-75. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12> (дата звернення: 05.01.2026р.).

25. Офіційний вебсайт ТОВ «Дірект Колл Сервіс» URL: <http://direct-call.com.ua/> (дата звернення: 03.02.2026р.).

26. Руденко Л. А., Сірко Р. І. Психологія управління : підручник. Львів : ЛДУБЖД, 2025. 217 с.

27. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. Економіка та суспільство. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> (дата звернення: 16.02.2026р.).

28. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий

аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. – Вінниця: Видавництво ФОП Кушнір Ю.В., 2020. 448 с.

29. Трофименко А. В., Константинова Ю. В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.

30. Управління конфліктами. Навчальний посібник. / Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І. Київ: Кондор, 2024. 172 с.

31. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2024. 203 с.

32. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (43). С. 132-139. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139) (дата звернення 03.03.2026).

33. Ansoff I. Strategic management, Wiley, New York, 1979. – 236 p.

34. Conflict management: Textbook / Zinaida Zhyvko, Iryna Mihus, Andriy Tkachuk, Tetiana Holovach, Svitlana Rodchenko, Anastasiia Shehynska. - Pussi, Estonia: OÜ Scientific Center of Innovative Research, 2024. - 284 p. - DOI: <https://doi.org/10.36690/CONF-MAN>

35. Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel. Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. Sage Open, vol. 2020. №10 (1), pages 21582440209, March. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020914634> (дата звернення: 03.03.2026р.).

36. Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management (Global Edition, 15th ed.). 2021. URL: <https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf> (дата звернення: 07.09.2025).

37. Porter, M.E. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, Winter 1991, 12. URL: DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008> (дата звернення: 05.09.2025).

38. Thompson A. A. Strategic Management : Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.

39. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. Ingenierie des Systemes d'Information, 2023. № 28(3). URL: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (Scopus), pp. 595–601 (дата звернення: 27.02.2026).

ДОДАТКИ

Основні питання для аналізу конфліктної ситуації

1. Чи готовий я до конструктивного врегулювання конфлікту?

Важливо усвідомити власну мотивацію до вирішення проблеми та прагнення досягти взаємоприйняттого результату.

2. Чи оцінюю я ситуацію об'єктивно?

Необхідно враховувати різні точки зору, аналізувати ситуацію комплексно та уникати однобічних висновків.

3. Які інтереси, потреби та побоювання інших учасників конфлікту?

Доцільно визначити мотиви поведінки кожної сторони та оцінити їх із позиції взаєморозуміння.

4. Які можливі шляхи вирішення конфлікту?

Слід розробити декілька альтернативних варіантів рішень і визначити ті, що відповідають інтересам усіх сторін.

5. Чи можемо ми вирішити проблему спільними зусиллями?

Взаємодія на засадах партнерства та відкритого діалогу сприяє ефективному врегулюванню суперечностей.

6. Які емоції впливають на мою поведінку?

Важливо контролювати власний емоційний стан, спиратися на факти та уникати імпульсивних рішень.

7. Які зміни необхідно здійснити для покращення ситуації?

Доцільно зосередитися на вирішенні проблеми, а не на оцінці особистості опонента.

8. Чи здатний я поставити себе на місце іншої сторони?

Розвиток емпатії допомагає краще зрозуміти позицію співрозмовника та сприяє досягненню компромісу.

9. Чи потребує ситуація залучення нейтрального посередника?

У складних випадках доцільно звернутися до третьої сторони для об'єктивного аналізу ситуації.

10. Яким чином можна досягти взаємовигідного результату?

Найбільш ефективним є пошук рішень, що враховують інтереси всіх учасників конфлікту.

Діагностична методика визначення стилю поведінки у конфліктних ситуаціях (за методикою К. Томаса)

Мета тестування: визначення індивідуального стилю поведінки працівників у конфліктних ситуаціях, що дозволяє оцінити рівень готовності до співпраці, компромісу, уникнення конфліктів, пристосування або суперництва. Результати тесту можуть використовуватися для вдосконалення системи управління персоналом і формування ефективної комунікації в трудовому колективі.

Інструкція для респондента: у кожному пункті наведено два варіанти поведінки (А і Б). Необхідно уважно прочитати обидва твердження та обрати той варіант, який найбільшою мірою відповідає Вашій звичайній поведінці у конфліктній ситуації. Відзначте лише один варіант у кожному пункті.

Тестові твердження

1.

А Іноді я надаю можливість іншій стороні самостійно прийняти рішення щодо спірного питання.

Б Під час обговорення розбіжностей я намагаюся зосередитися на тому, що об'єднує нас обох.

2.

А Я прагну знайти компромісне рішення, яке задовольнить усі сторони.

Б Я намагаюся врегулювати ситуацію, враховуючи як інтереси інших, так і власні.

3.

А Зазвичай я наполегливо відстоюю свою позицію.

Б Я намагаюся заспокоїти співрозмовника і зберегти добрі робочі стосунки.

4.

А Я прагну знайти взаємоприйнятний компроміс.

Б Іноді я готовий поступитися власними інтересами заради досягнення згоди.

5.

А У процесі врегулювання конфлікту я намагаюся отримати підтримку іншої сторони.

Б Я прагну зробити все можливе, щоб уникнути зайвого напруження.

6.

А Я намагаюся уникнути неприємних ситуацій для себе.

Б Я наполегливо прагну досягти бажаного результату.

7.

- А Я відкладаю вирішення конфліктної ситуації, щоб згодом розглянути її більш об'єктивно.
Б Я готовий частково поступитися, щоб досягти більш важливої мети.
- 8.**
А Я зазвичай наполягаю на реалізації власної позиції.
Б Я намагаюся чітко визначити інтереси всіх сторін конфлікту.
- 9.**
А Я вважаю, що не всі розбіжності потребують активного втручання.
Б Я докладую зусиль для досягнення власної мети.
- 10.**
А Я наполегливо відстоюю свою позицію.
Б Я намагаюся знайти компромісне рішення.
- 11.**
А Насамперед я прагну чітко визначити суть проблеми.
Б Я намагаюся заспокоїти співрозмовника і зберегти позитивні відносини.
- 12.**
А Я часто уникаю займати позицію, яка може викликати конфлікт.
Б Я дозволяю іншій стороні залишитися при своїй думці, якщо вона готова піти назустріч мені.
- 13.**
А Я пропоную варіант рішення, що враховує інтереси обох сторін.
Б Я наполягаю на реалізації власного рішення.
- 14.**
А Я висловлюю свою точку зору та цікавлюся думкою співрозмовника.
Б Я намагаюся аргументовано довести переваги своєї позиції.
- 15.**
А Я прагну зберегти доброзичливі взаємини.
Б Я намагаюся уникнути конфліктної напруги.
- 16.**
А Я намагаюся не зачепити почуття іншої людини.
Б Я переконую співрозмовника у правильності своїх аргументів.
- 17.**
А Я наполегливо відстоюю власну позицію.
Б Я роблю все можливе, щоб запобігти загостренню ситуації.
- 18.**
А Якщо це сприятиме гармонії у відносинах, я дозволю іншій стороні наполягти на своєму.
Б Я готовий поступитися, якщо інша сторона також піде на зустріч.
- 19.**
А Я прагну чітко визначити всі проблемні питання.
Б Я відкладаю вирішення конфлікту, щоб з часом знайти більш ефективне рішення.
- 20.**
А Я намагаюся швидко усунути розбіжності.
Б Я прагну знайти оптимальний баланс інтересів обох сторін.

21.

А У процесі переговорів я враховую побажання іншої сторони.

Б Я віддаю перевагу відкритому обговоренню проблеми та спільному пошуку рішення.

22.

А Я шукаю компромісну позицію між різними точками зору.

Б Я відстоюю власні інтереси.

23.

А Я намагаюся задовольнити інтереси всіх учасників конфлікту.

Б Я дозволяю іншій стороні самостійно прийняти рішення.

24.

А Якщо позиція іншої сторони є важливою, я готовий піти їй назустріч.

Б Я переконую співрозмовника знайти компроміс.

25.

А Я намагаюся логічно обґрунтувати свою позицію.

Б Я враховую побажання іншої сторони під час переговорів.

26.

А Я пропоную варіант рішення, що задовольнить обидві сторони.

Б Я прагну врахувати інтереси кожного учасника конфлікту.

27.

А Я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечку.

Б Якщо це важливо для іншої сторони, я дозволяю їй наполягти на своєму.

28.

А Я наполегливо відстоюю власну позицію.

Б Я намагаюся знайти підтримку іншої сторони.

29.

А Я пропоную компромісний варіант.

Б Я вважаю, що не варто надмірно хвилюватися через розбіжності.

30.

А Я намагаюся не зачепити почуття співрозмовника.

Б Я прагну досягти спільного успіху разом з іншою стороною.

№ питання	Обраний варіант (А або Б)	№ питання	Обраний варіант (А або Б)	№ питання	Обраний варіант (А або Б)
1		11		21	
2		12		22	
3		13		23	
4		14		24	
5		15		25	
6		16		26	
7		17		27	
8		18		28	
9		19		29	
10		20		30	

Діагностична методика визначення рівня самоконтролю у міжособистісному спілкуванні

Мета тестування: визначення рівня комунікативного самоконтролю працівників у процесі професійної взаємодії. Результати дослідження дозволяють оцінити здатність особистості регулювати власну поведінку в різних ситуаціях спілкування, адаптуватися до змін умов роботи та ефективно взаємодіяти з колегами і клієнтами. В умовах діяльності підприємств сфери обслуговування, зокрема контакт-центрів, високий рівень самоконтролю є важливою складовою професійної компетентності персоналу.

Інструкція для респондента: прочитайте наведені твердження та визначте, наскільки вони відповідають Вашій звичайній поведінці. На кожне питання необхідно відповісти «Так» або «Ні». Відповідайте щиро, не витрачаючи багато часу на роздуми.

Тестові твердження

1. Мені здається складним переймати стиль поведінки або манеру спілкування інших людей.
2. За необхідності я можу поводитися незвично або жартівливо, щоб привернути увагу колег чи створити позитивну атмосферу.
3. Я здатний легко пристосуватися до нових умов спілкування та ролей у колективі.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю ситуації більш емоційно, ніж це є насправді.
5. У колективі я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і при взаємодії з різними людьми я можу змінювати стиль своєї поведінки.
7. Я висловлюю лише ті думки, у правильності яких повністю переконаний.

8. Для досягнення успіху в роботі та професійних відносинах я намагаюся відповідати очікуванням інших людей.

9. Я можу підтримувати доброзичливі стосунки навіть із тими людьми, з якими маю певні труднощі у спілкуванні.

10. Моя поведінка іноді відрізняється від того, яким мене сприймають інші.

Бланк відповідей

№ питання	Так	Ні
1	☐	☐
2	☐	☐
3	☐	☐
4	☐	☐
5	☐	☐
6	☐	☐
7	☐	☐
8	☐	☐
9	☐	☐
10	☐	☐

Діагностична методика визначення рівня конфліктності особистості («Твоя конфліктність»)

Мета тестування: визначення рівня схильності працівників до конфліктної поведінки у професійній та повсякденній взаємодії. Отримані результати дозволяють оцінити індивідуальні особливості реагування на проблемні ситуації, рівень емоційної стійкості та здатність до конструктивної комунікації. У діяльності підприємств сфери обслуговування, зокрема контакт-центрів, такі показники мають важливе значення для формування позитивного психологічного клімату та ефективної взаємодії в колективі.

Інструкція для респондента: уважно прочитайте кожне запитання та оберіть один варіант відповіді (А, Б або В), який найбільш точно відображає Вашу звичайну поведінку в подібній ситуації. Відповідайте щиро, не намагаючись обрати «правильний» варіант.

Тестові запитання

1. У громадському транспорті виникла суперечка між пасажирами на підвищених тонах. Ваша реакція:

А Не беру участі у конфлікті.

Б Коротко висловлюю свою думку на підтримку сторони, яку вважаю правою.

В Активно втручаюся в ситуацію та намагаюся вирішити конфлікт.

2. Чи висловлюєте Ви критику щодо діяльності керівництва на робочих нарадах?

А Ні, зазвичай утримуюся від критичних зауважень.

Б Висловлюю зауваження лише у разі наявності вагомих підстав.

В Часто критикую керівництво або колег, якщо вважаю їхні дії неправильними.

3. Чи часто Ви вступаєте в суперечки з колегами або друзями?

А Рідко, лише в разі необхідності.

Б Обговорюю спірні питання лише з принципових причин.

В Часто беру участь у суперечках і активно відстоюю свою позицію.

4.Ви стоїте в черзі, і хтось намагається пройти без черги. Як Ви реагуєте?

А Відчуваю невдоволення, але не висловлюю його.

Б Роблю зауваження порушнику.

В Активно втручаюся та намагаюся відновити порядок.

5.Під час обіду Вам подали страву, яка має недоліки (наприклад, недостатньо приправлена). Ваша реакція:

А Не звертаю уваги на дрібні недоліки.

Б Спокійно повідомляю про проблему.

В Висловлюю своє невдоволення емоційно.

6.У громадському транспорті або на роботі Вам випадково наступили на ногу. Ваша реакція:

А Невдоволено подивлюся, але нічого не скажу.

Б Спокійно зверну увагу на ситуацію.

В Висловлю свою реакцію різко та емоційно.

7.Хтось із близьких або колег придбав річ, яка Вам здається недоцільною. Ваша поведінка:

А Утримуюся від коментарів.

Б Висловлюю свою думку у ввічливій формі.

В Активно критикую прийняте рішення.

8.Вам не пощастило у справі або проєкті (наприклад, не вдалося досягти очікуваного результату). Як Ви реагуєте?

А Сприймаю ситуацію спокійно та намагаюся рухатися далі.

Б Відчуваю розчарування, але зберігаю позитивне ставлення.

В Негативні емоції тривалий час впливають на мій настрій.

Бланк відповідей

№ питання	А	Б	В	№ питання	А	Б	В
1	☐	☐	☐	5			
2	☐	☐	☐	6			
3	☐	☐	☐	7			
4	☐	☐	☐	8			

Анкета для оцінювання рівня конфліктності та психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Дірект Колл Сервіс»

Мета тестування: виявлення рівня конфліктності у трудовому колективі, визначення основних причин виникнення конфліктних ситуацій, оцінювання якості внутрішньої комунікації та соціально-психологічного клімату на підприємстві. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності діяльності організації в умовах сучасних економічних викликів..

Інструкція для респондента: уважно прочитайте кожне запитання та оберіть відповідь, яка найбільш точно відображає Вашу думку або досвід. Анкетування є анонімним, результати використовуються лише в узагальненому вигляді для наукових цілей.

Блок 1. Загальна інформація про працівника

1. Ваша посада:

- ☐ керівник
- ☐ менеджер
- ☐ оператор контакт-центру
- ☐ адміністративний працівник
- ☐ інше (вказіть) _____

2. Стаж роботи на підприємстві:

- ☐ до 1 року
- ☐ 1–3 роки
- ☐ 3–5 років
- ☐ понад 5 років

3. Ваш вік:

- ☐ до 25 років
- ☐ 26–35 років
- ☐ 36–45 років
- ☐ понад 45 років

Блок 2. Оцінка взаємовідносин у колективі

4. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у колективі?

- ☐ дуже сприятливий
- ☐ скоріше сприятливий
- ☐ нейтральний
- ☐ напружений
- ☐ конфліктний

5. Чи легко Вам знаходити спільну мову з колегами?

- ☐ завжди легко
- ☐ здебільшого легко
- ☐ іноді виникають труднощі
- ☐ часто виникають труднощі

6. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

- ☐ так, постійно
- ☐ іноді
- ☐ рідко
- ☐ ні

7. Наскільки чітко, на Вашу думку, розподілені обов'язки між працівниками?

- ☐ дуже чітко
- ☐ достатньо чітко
- ☐ частково зрозуміло
- ☐ нечітко

Блок 3. Досвід участі у конфліктах

8. Як часто на Вашому робочому місці виникають конфліктні ситуації?

- ☐ дуже часто
- ☐ іноді
- ☐ рідко
- ☐ майже ніколи

9. З ким найчастіше виникають конфлікти?

- ☐ з керівництвом
- ☐ з колегами
- ☐ з клієнтами
- ☐ конфлікти відсутні

10. Які причини конфліктів, на Вашу думку, є найбільш поширеними? (можна обрати декілька варіантів)

- ☐ нечіткий розподіл обов'язків
- ☐ перевантаження роботою
- ☐ недостатній рівень комунікації
- ☐ різні погляди на виконання завдань
- ☐ особистісні відмінності
- ☐ інше _____

Блок 4. Управління конфліктами на підприємстві

11. Як зазвичай вирішуються конфлікти у Вашому колективі?

- ☐ шляхом переговорів
- ☐ за участю керівника
- ☐ шляхом компромісу
- ☐ конфлікти залишаються невирішеними

12. Чи достатньо, на Вашу думку, уваги приділяється профілактиці конфліктів у колективі?

- ☐ так

- ☐ частково
- ☐ недостатньо
- ☐ зовсім не приділяється

13. Чи проходили Ви навчання або тренінги з розвитку комунікативних навичок?

- ☐ так
- ☐ ні

14. Чи вважаєте Ви необхідним проведення тренінгів із управління конфліктами?

- ☐ так
- ☐ скоріше так
- ☐ скоріше ні
- ☐ ні

Блок 5. Пропозиції щодо покращення роботи колективу

15. Які заходи, на Вашу думку, допоможуть зменшити кількість конфліктів у колективі?

(можна обрати декілька варіантів)

- ☐ удосконалення системи розподілу обов'язків
- ☐ підвищення рівня комунікації між працівниками
- ☐ проведення тренінгів і семінарів
- ☐ покращення умов праці
- ☐ підвищення мотивації персоналу
- ☐ інше _____

Практичне значення анкети.

Застосування цієї анкети дозволяє:

- оцінити рівень конфліктності в трудовому колективі;
- визначити основні причини виникнення конфліктних ситуацій;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом;
- підвищити ефективність діяльності підприємства та стабільність роботи колективу в умовах сучасних соціально-економічних змін в Україні.