

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

«До захисту допущено»

Завідувач

кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« _____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Управління конфліктами в трудовому колективі»

Виконала:

студентка групи ТУод-8-21-Б1М(4,6зс)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Половнюк Руслан Георгійович

(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: док. ек. наук, доц., проф. кафедри

Казарян Генріх Генріхович

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

Анотація

Половнюк Руслан Георгійович. «Управління конфліктами в трудовому колективі» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням рівня соціальної напруженості в трудових колективах, трансформацією умов праці, поширенням стресових ситуацій та необхідністю формування ефективних механізмів управління конфліктами в системі управління персоналом. Неefективне врегулювання конфліктів негативно впливає на продуктивність праці, психологічний клімат у колективі та загальні результати діяльності підприємства, що обумовлює потребу в удосконаленні управлінських підходів до їх попередження та розв'язання.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами в трудовому колективі на основі аналізу організаційно-управлінських та соціально-економічних особливостей діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», а також у визначенні доцільності впровадження запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні **методи** пізнання, зокрема системний і структурно-логічний підходи, методи аналізу та синтезу, порівняння, групування, абстрактно-логічний метод, метод причинно-наслідкового аналізу, а також соціально-економічні та аналітичні методи оцінювання ефективності управління конфліктами в трудовому колективі.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, трудовий колектив, стресові ситуації, медіація, організаційні конфлікти.

“Conflict Management in the Labor Collective” – Manuscript.

*Bachelor's qualification paper for obtaining the **Bachelor's degree**, 2026.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економічна сутність, ознаки та класифікація конфліктів у діяльності підприємства.....	7
1.2. Концептуальні підходи та інструменти управління і мінімізації конфліктів на підприємстві.....	20
1.3. Методичні підходи до ідентифікації та оцінювання рівня конфліктності в трудовому колективі підприємства.....	33
1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу управління конфліктами на підприємстві.....	43
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».....	48
2.1. Загальна організаційно-управлінська характеристика діяльності підприємства.....	48
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства	54
2.3. Діагностика сучасного стану управління конфліктами в трудовому колективі підприємства.....	63
РОЗДІЛ III НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».....	77
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління конфліктами на підприємстві.....	77
3.2. Запровадження організаційних технологій вирішення конфліктів і стресових ситуацій у трудовому колективі підприємства.....	84
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення системи управління конфліктами.....	90
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У процесі функціонування підприємств неминуче виникають ситуації, за яких інтереси працівників, керівників та власників бізнесу не збігаються. Такі суперечності можуть бути зумовлені недосконалістю організаційної структури, нераціональним розподілом функціональних обов'язків, розбіжностями у професійних цілях, ціннісних орієнтаціях та підходах до виконання управлінських рішень. У результаті цього в трудових колективах формуються конфліктні ситуації, які є об'єктивним і невід'ємним елементом будь-якої соціально-економічної системи.

Конфлікти супроводжують процеси взаємодії як окремих працівників, так і груп, проявляючись у різних підходах до досягнення цілей, розподілу ресурсів та відповідальності. У сучасних умовах управління конфліктами в системі соціально-трудових відносин розглядається як один із ключових напрямів ефективного менеджменту персоналу та є предметом підвищеної уваги у світовій управлінській практиці. Підприємства, функціонуючи в умовах ринкової конкуренції, змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що підвищує вимоги до професійної компетентності працівників і якості управлінських рішень.

Водночас загострення суперечностей між інтересами працівників і роботодавців може призводити не лише до погіршення морально-психологічного клімату в колективі, а й до зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів і виникнення системних ризиків для стабільності діяльності підприємства. За несприятливих умов такі конфлікти можуть набувати масштабного характеру, залучаючи професійні об'єднання, профспілкові організації та органи державного регулювання.

Разом з тим сучасні управлінські концепції виходять з того, що конфлікт не завжди має виключно деструктивний характер. За умови ефективного управління він може виступати джерелом розвитку, стимулювати інновації, сприяти перегляду застарілих управлінських підходів і підвищенню адаптивності підприємства до змін. Саме тому пошук дієвих методів, інструментів і організаційних технологій

управління конфліктами в трудових колективах набуває особливої актуальності в сучасних умовах господарювання.

Проблеми природи конфліктів, причин їх виникнення та шляхів врегулювання досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання практичного вдосконалення системи управління конфліктами на конкретних підприємствах з урахуванням сучасних соціально-економічних умов потребують подальшого дослідження.

Зазначене зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, визначення її мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження. Обрана тема відповідає проблематиці підготовки фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» та має прикладне значення для практики управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами в трудовому колективі підприємства на основі аналізу організаційно-управлінських та соціально-економічних особливостей діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність, характерні ознаки та види конфліктів у діяльності підприємства;
- узагальнити сучасні підходи до управління та мінімізації конфліктів у трудових колективах;
- розкрити методичні аспекти ідентифікації та оцінювання конфліктів на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління конфліктами;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»;
- провести оцінку фінансово-економічного стану підприємства;

- дослідити сучасний стан управління конфліктами в трудовому колективі;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу управління конфліктами;
- розробити організаційні технології вирішення конфліктів і стресових ситуацій у колективі;
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в трудовому колективі підприємства. **Предметом** дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління конфліктами в трудовому колективі підприємства.

Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи є положення економічної теорії, теорії менеджменту та управління персоналом, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, системний і структурно-логічний підходи, порівняння, групування, абстрактно-логічний метод, причинно-наслідковий аналіз, а також економічні та аналітичні методи оцінювання ефективності управління.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці з управління конфліктами, менеджменту персоналу, психології управління, економіки праці, нормативно-правові акти України, а також матеріали фінансово-економічної та управлінської звітності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення системи управління конфліктами в трудовому колективі ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», які можуть бути використані в діяльності підприємства з метою покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності управління персоналом.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Структура роботи відповідає поставленій меті та завданням дослідження.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, ознаки та класифікація конфліктів у діяльності підприємства

Конфлікти є постійним супутником людської діяльності та проявляються в різних сферах соціального й економічного життя, набуваючи різноманітних форм, причин виникнення та наслідків. Їх наявність зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів управління, що включають ідентифікацію конфліктних ситуацій, їх оцінювання, мінімізацію негативних проявів і попередження ескалації. Багатовимірність конфліктів та їх тісний зв'язок із поведінкою людей і функціонуванням соціальних систем здавна привертала увагу науковців, що підтверджує глибину та універсальність цього явища [6; 15].

Історично виникнення конфліктів було зумовлене прагненням людини задовольнити базові життєві потреби, зокрема потреби у безпеці, ресурсах, житлі та виживанні. На ранніх етапах розвитку суспільства конфлікти, як правило, вирішувалися шляхом застосування сили або за посередництвом авторитетних осіб, а результат протистояння часто ототожнювався з правотою однієї зі сторін. Такий підхід до розв'язання конфліктів з часом трансформувався, проте окремі його риси зберігаються і в сучасних формах соціальної та організаційної взаємодії

Певні характеристики конфліктів, притаманні раннім соціальним утворенням, простежуються й у сучасних управлінських конфліктах, зокрема в умовах загострення економічних і соціальних протиріч. Хоча фізичні методи вирішення конфліктів у сучасному суспільстві використовуються значно рідше, кількість інструментів і підходів до їх урегулювання суттєво зросла. Особливо це проявляється в періоди трансформаційних змін, коли зростає напруженість у трудових колективах і посилюється потреба в ефективному управлінні конфліктними ситуаціями [26].

Подальший розвиток суспільства, ускладнення економічних відносин і організаційних структур сприяли збільшенню кількості та різноманітності конфліктів, що потребувало формування нових управлінських підходів до їх попередження та мінімізації негативних наслідків. Особливе значення в цьому контексті набули економічні та трудові конфлікти, які істотно трансформувалися в умовах індустріального та постіндустріального розвитку, а нині — в умовах цифровізації та зростання конкуренції на ринку праці [6; 14].

Багатогранність конфліктів та їх присутність у всіх сферах життєдіяльності людини зумовили міждисциплінарний характер їх дослідження. Питання конфліктів і управління ними розглядаються в межах економіки, менеджменту, психології, соціології, права та інших наук, що дає змогу комплексно оцінювати причини, механізми розвитку та наслідки конфліктних ситуацій. Саме тому в даній роботі дослідження управлінських конфліктів ґрунтується на поєднанні теоретичних і прикладних підходів різних наукових напрямів [6; 27].

У процесі аналізу понятійного апарату конфліктології встановлено, що термін «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus*, що означає «зіткнення» або «протиборство». У сучасній науковій літературі існує значна кількість визначень цього поняття, які відрізняються за акцентами та контекстом застосування. У межах даного дослідження основна увага приділяється тим аспектам конфлікту, які мають практичне значення для управління трудовими колективами та функціонування підприємств [15; 20].

Аналіз наукових підходів до визначення сутності конфлікту дозволяє виокремити декілька ключових позицій щодо його ролі та наслідків у системі управління. Залежно від того, чи розглядається конфлікт як виключно деструктивне явище, як нейтральний процес або як потенційне джерело розвитку, формуються різні управлінські стратегії та методи реагування. Узагальнення відповідних підходів до трактування конфлікту в управлінському контексті представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до трактування поняття «конфлікт»

Підхід	Тлумачення поняття «конфлікт»	Особливості підходу	Автори
Конфлікт як чинник розвитку	Конфлікт розглядається як процес, що спонукає учасників до перегляду власних позицій, управлінських рішень і моделей поведінки, сприяючи оновленню та розвитку організаційних відносин.	Акцент на трансформації суб'єктів конфлікту та можливості позитивних змін у системі управління.	Гелрігел Д., Слокум Д., Вудмен Р., Бернінг С. [6]; Лінчевський Е. Е. [15]
Системно-управлінський підхід	Конфлікт визначається як прояв суперечностей між інтересами, цілями та функціями учасників соціально-економічної системи, що може призводити до формування нового балансу управлінських відносин.	Орієнтація на перебудову структури взаємодії та управлінських механізмів.	Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. [1]; Сорока О., Близнюк О. [26]
Динамічний підхід	Конфлікт трактується як природний елемент функціонування організації, який забезпечує підтримання динамічної рівноваги між підсистемами підприємства.	Підкреслюється постійний рух і зміни в організації.	Леонов О. О., Леонова Т. М. [14]; Управління людськими ресурсами / за ред. Воронкової В. Г. [27]
Нейтральний підхід	Конфлікт розглядається як зіткнення різних позицій і поглядів, яке саме по собі не є ні позитивним, ні негативним, а його наслідки залежать від способу управління.	Оцінка конфлікту залежить від управлінських рішень.	Довгань Н. [7]; Криворучко О. [12]
Міжособовий (деструктивний) підхід	Конфлікт трактується як форма протидії між учасниками взаємодії, що супроводжується загостренням емоцій, порушенням комунікації та ігноруванням інтересів іншої сторони.	Домінування міжособових і емоційно напружених конфліктів.	Калінкіна І. В. [8]; Лінчевський Е. Е. [15]
Емоційно-поведінковий підхід	Конфлікт визначається як гостра форма прояву суперечностей у процесі взаємодії, що супроводжується негативними емоціями та зниженням ефективності спільної діяльності.	Акцент на психологічному аспекті конфлікту.	Материнська О. А. [18]; Олійник І. В. [20]
Ресурсно-інтересний підхід	Конфлікт виникає внаслідок боротьби за обмежені ресурси, владу, статус або вплив, що призводить до загострення протиріч між учасниками організації.	Визначені основні причини конфліктів та їх потенційно негативні наслідки.	Ковальська К. [9]; Петюх В. М. [21]
Деструктивно-організаційний підхід	Конфлікт розглядається як процес, що руйнує попередній баланс взаємовідносин, порушує співробітництво та знижує рівень згуртованості трудового колективу.	Наголос на загрозі руйнування організаційної єдності.	Миронова О. [19]; Швед В. В., Кордон Р. А. [30]

У наукових підходах до аналізу конфліктів простежуються різні трактування їх ролі та наслідків у процесі управління. Представники першого підходу акцентують увагу переважно на негативному впливі конфліктів на учасників взаємодії та результати діяльності організації. У межах цього підходу конфлікт розглядається як форма гострого протистояння між суб'єктами, що супроводжується ігноруванням або знеціненням інтересів, потреб і позицій іншої сторони, а також загостренням міжособових суперечностей [12; 15].

Інша група дослідників дотримується позиції, згідно з якою конфлікти не мають однозначно позитивного чи негативного характеру. Їх наслідки оцінюються як нейтральні, а можливий позитивний або негативний ефект носить короткостроковий характер і з часом нівелюється внаслідок відновлення рівноваги в організаційній системі. Вирішальну роль при цьому відіграє не сам факт конфлікту, а спосіб управління ним і характер прийнятих управлінських рішень [7;

Водночас у сучасній науковій літературі поширеним є підхід, відповідно до якого конфлікти можуть виконувати конструктивну функцію. За умови усвідомлення сторонами власних обмежень і готовності до змін конфлікт здатний стимулювати розвиток, перегляд управлінських підходів і вдосконалення організаційних процесів. Такий підхід є виправданим у разі, коли конфлікт використовується як інструмент розвитку, а не як джерело деструктивних протистоянь [6; 20].

Узагальнення наявних наукових підходів дозволяє визначити конфлікт як відкрите або приховане протистояння різноспрямованих інтересів, цілей і позицій соціально-економічних суб'єктів, що проявляється у формі прямого або опосередкованого зіткнення сторін та може призводити як до деструктивних, так і до конструктивних змін у системі взаємовідносин. В основі такого протистояння лежить суперечність між усталеними нормами, правилами та реальними умовами функціонування організації [1; 14].

У процесі еволюції теорії менеджменту різні управлінські школи формували власні погляди на природу управлінських конфліктів, їх причини та способи

врегулювання. На ранніх етапах розвитку управлінської науки конфлікти розглядалися переважно як негативне явище, що порушує стабільність організації та знижує ефективність її діяльності. У межах цього підходу запобігання конфліктам пов'язувалося з формалізацією цілей, функцій, норм і процедур управління, а також із побудовою чіткої організаційної структури [6].

Подальший розвиток управлінської думки сприяв переосмисленню ролі конфліктів у діяльності підприємств. Представники поведінкових і соціально орієнтованих підходів пов'язували виникнення конфліктів із недосконалістю комунікацій, міжособових відносин і корпоративної культури. У цьому контексті зниження конфліктності досягається шляхом розвитку командної взаємодії, покращення соціально-психологічного клімату та формування ефективних механізмів внутрішньої комунікації [8; 18].

На наступному етапі розвитку менеджменту управління конфліктами почало розглядатися з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Управлінські рішення щодо запобігання конфліктам стали орієнтуватися на ринкові умови, конкурентні показники та ефективність використання ресурсів. У цей період набули поширення економіко-аналітичні підходи, що дозволяють оцінювати ймовірність виникнення конфліктів та прогнозувати їх можливі наслідки для діяльності підприємства [2; 23].

Формування системного та ситуаційного підходів у менеджменті стало підґрунтям для створення комплексної системи управління конфліктами як складової загальної системи управління підприємством. У межах системного підходу управління конфліктами передбачає послідовне здійснення таких етапів, як ідентифікація конфліктних ситуацій, їх кількісна й якісна оцінка, розроблення превентивних заходів і моніторинг результатів управлінських впливів. Це дає змогу завчасно реагувати на потенційні загрози та мінімізувати негативні наслідки конфліктів [14; 27].

Ситуаційний підхід, у свою чергу, базується на застосуванні гнучких методів управління, що враховують специфіку конкретної управлінської ситуації, часові межі та умови виникнення конфлікту. Кожна конфліктна ситуація вимагає

індивідуального підходу до вибору інструментів її врегулювання, що підвищує ефективність управлінських рішень [20].

Таким чином, конфлікт є явищем суперечливої природи. З одного боку, він може виступати чинником розвитку управлінської системи та стимулювати організаційні зміни, з іншого — призводити до втрат, зниження ефективності діяльності підприємства та посилення деструктивних проявів у трудовому колективі. Наслідки конфлікту значною мірою залежать від рівня управлінської культури та якості прийнятих рішень [1; 6].

Особливої уваги потребують управлінські конфлікти, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень. Такі рішення можуть мати різний характер — формальний або неформальний, раціональний чи інтуїтивний, письмовий або усний, що зумовлює різноманітність конфліктних ситуацій і складність їх врегулювання [21].

На основі узагальнення наукових підходів у межах даного дослідження запропоновано уточнене визначення поняття «конфлікт». Конфлікт доцільно розглядати як порушення балансу в діяльності суб'єкта управління, що виникає в процесі прийняття управлінських рішень у разі зіткнення інтересів, цілей або внутрішніх протиріч і може мати негативні, позитивні або нейтральні наслідки для функціонування організації.

Місце виникнення та характер розвитку управлінських конфліктів безпосередньо залежать від особливостей системи менеджменту підприємства. Однією з ключових ознак таких конфліктів є їх тісний зв'язок із реалізацією управлінських функцій. Управлінські конфлікти можуть виникати внаслідок розбіжностей у підходах до виконання управлінських рішень, методів керівництва або оцінювання результатів діяльності [1; 7].

Оскільки управлінська підсистема формує цілі та завдання для керованої підсистеми підприємства, конфлікти в управлінській ланці часто провокують виникнення конфліктів і на рівні виконавців. Водночас конфлікти, що виникають у керованій підсистемі, також можуть впливати на управлінські процеси, проте їхній зворотний вплив, як правило, є менш інтенсивним. Це дає підстави

стверджувати, що управлінські конфлікти займають домінуюче місце в загальній системі конфліктів підприємства [7; 21].

Наукова література виділяє низку ознак, за якими можна ідентифікувати конфліктні ситуації та класифікувати конфлікти за різними критеріями. Кожен тип конфлікту характеризується специфічними рисами, що обумовлює необхідність їх детального аналізу, який у подальшому представлено на рисунку 1.1.

Характерні ознаки конфліктів	
Явні	Приховані
<p>▪ Внутрішньоособистісні</p> <ul style="list-style-type: none"> • замкнутість та агресивність; • зниження продуктивності праці; • зростання рівня схальності до до прийняття управлінських рішень із необґрунтованим рівнем ризику; • негативні зміни у ставленні до роботи; • недоцілю або переоцінка власних досягнень та здібностей; • уникнення трудової діяльності та відхилення від цілей; • зволікання з виконанням поставлених завдань та реалізацією цілей. 	<p>▪ Внутрішньоособистісні:</p> <ul style="list-style-type: none"> • виконання лише планових показників; • пропуски окремих громадських заходів; • збуреність, страх, тривога, байдужість, песимізм, песіцизм. <p>▪ Міжособистісні:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зростання формалізованості та ригідності між учасниками відділу; • зменшення кількості комунікацій між групами.
<p>▪ Міжособистісні</p> <ul style="list-style-type: none"> • збільшення емоційної та емоційної напруги у стосунках між працівниками; • зростання опору під час прийняття та реалізації управлінських рішень; • несвоєчасна допомога, від колегами; • протистояння між окремими працівниками та шумів у комунікаційних каналах; • підкреслення негативних риса, поглищення, страхів, страхів та саботка. 	<p>▪ Загальноорганізаційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зростання кількості чутливих робочих ситуацій або втрата одного чи декількох функцій персоналу; • втрата довіри та порушення комунікацій між гомогенними групами після обговорення окремих питань.
<p>▪ Загальноорганізаційні</p> <ul style="list-style-type: none"> • збільшення кількості випадків від очікування результатів діяльності інших; • подяження соціальних- вербальних гратих пі інших, ліквідність середньові зарочнішшята); • збільшення кількості негативних сукцекть. 	<p>▪ Загальноорганізаційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зростання кількості чутливих робочих ситуацій або втрата одного чи декількох функцій персоналу; • втрата довіри та порушення комунікацій між гомогенними групами після обговорення окремих питань.

Рис. 1.1. Ознаки управлінських конфліктів за рівнями їх прояву

Джерело: узагальнено та систематизовано за [6]

Розмежування явних і прихованих ознак конфліктів є складним завданням, оскільки як причини виникнення конфліктних ситуацій, так і самі конфлікти здатні швидко трансформуватися з латентного стану у відкриту форму і навпаки. Приховані суперечності тривалий час можуть не проявлятися зовні, однак за наявності певних умов вони переходять у фазу відкритого протистояння, що ускладнює процес їх своєчасного виявлення та врегулювання [1; 7].

Ключовою метою конфлікту для його учасників є прагнення відстояти власну позицію, досягти визнання своїх інтересів і переконати іншу сторону у правильності обраної точки зору. Саме намагання реалізувати власні цілі та зберегти або посилити свій вплив у межах організації визначає динаміку розвитку конфліктної взаємодії [15].

Учасниками конфлікту виступають суб'єкти, безпосередньо залучені до конфліктної ситуації. Ними можуть бути окремі працівники, групи осіб, структурні підрозділи або організації в цілому. У науковій літературі серед основних учасників конфлікту доцільно виокремлювати такі ролі:

- опонент - сторона конфлікту, яка висуває претензії до іншого учасника;
- супротивник - учасник, що прагне реалізувати власні цілі шляхом обмеження або нейтралізації інтересів іншої сторони;
- агресор - суб'єкт, який застосовує активні або жорсткі методи впливу в межах конфлікту;
- ворог - учасник, що формує і реалізує стратегію повного усунення або витіснення іншої сторони з процесу взаємодії.

Таке розмежування ролей дозволяє глибше зрозуміти структуру конфлікту та характер взаємодії між його учасниками [6; 15].

Об'єктом конфлікту є конкретний предмет або ресурс, навколо якого виникає протистояння та на який спрямовані дії сторін. Ним можуть бути матеріальні ресурси, владні повноваження, статус, інформація, умови праці або інші цінності, що мають значення для учасників конфлікту [21].

Розбіжності між особами, відповідальними за організацію та реалізацію управлінських процесів, здатні породжувати негативні явища в діяльності підприємства. Особливо небажаними є конфліктні ситуації на рівні керівників і менеджерів, оскільки вони безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень і функціонування всієї організації. У сфері управління конфлікти доцільно поділяти на два основні типи:

функціональні конфлікти, які сприяють підвищенню ефективності діяльності організації, стимулюють пошук альтернативних рішень і вдосконалення управлінських процесів;

дисфункціональні конфлікти, що призводять до зниження мотивації персоналу, погіршення соціально-психологічного клімату та зменшення результативності роботи підприємства [6; 20].

Характер і наслідки впливу конфлікту на діяльність організації значною мірою залежать від рівня та якості управління ним. За умови своєчасного виявлення і застосування адекватних управлінських інструментів конфлікт може бути використаний як ресурс розвитку, тоді як ігнорування або неефективне реагування на конфліктні ситуації здатне посилити їх деструктивний вплив [1; 14].

Попри поширену думку про конфлікт як виключно негативне явище, сучасні підходи до менеджменту доводять доцільність його конструктивного використання. Раціональне управління конфліктами дозволяє виявляти проблемні зони в організаційній системі, коригувати управлінські рішення та підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті конфлікт можна розглядати як форму конкурентної взаємодії, що виникає в умовах обмеженості ресурсів, влади або можливостей задоволення значущих для суб'єктів інтересів [9;

Основні характеристики управлінських конфліктів, їх причини та наслідки узагальнено та представлено на рисунку 1.2.

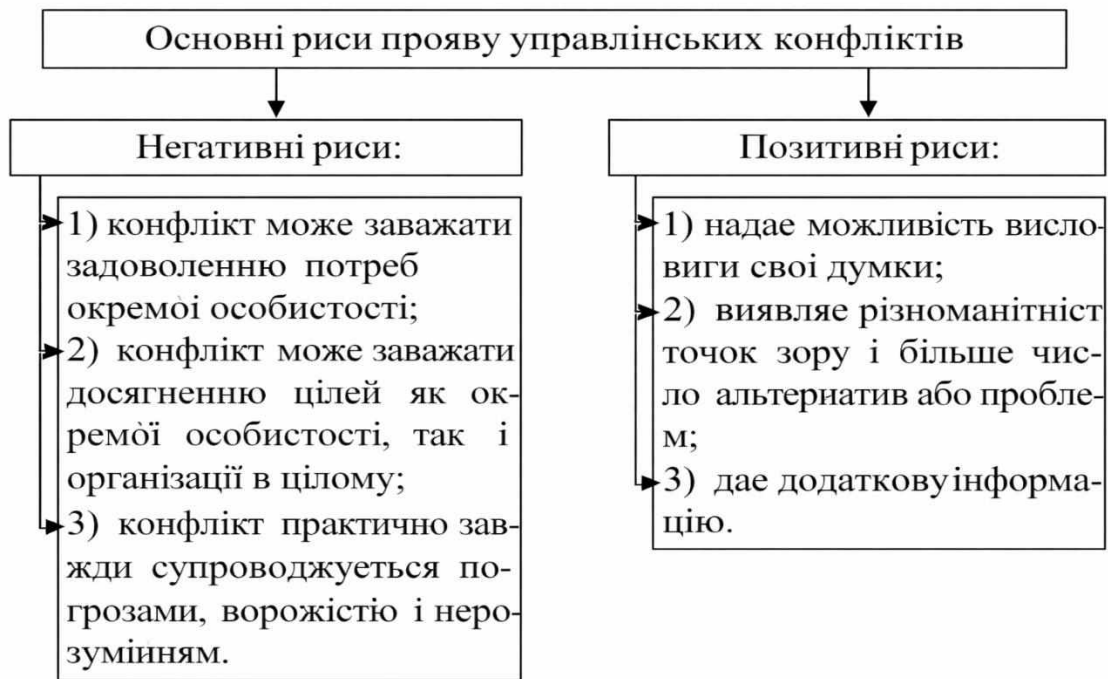


Рис. 1.2. Основні риси прояву управлінських конфліктів

Джерело: складено автором на основі [30]

У процесі аналізу управлінських конфліктів доцільно чітко розмежовувати їх функціональне призначення. Зокрема, конфлікт може розглядатися, з одного боку, як інструмент досягнення певних управлінських або організаційних результатів, а з іншого — як самоціль, коли протистояння між сторонами втрачає раціональне підґрунтя і перестає бути спрямованим на вирішення конкретних завдань [6; 21].

Залежно від характеру прояву та наслідків конфлікти поділяються на функціональні та дисфункціональні. Функціональні конфлікти сприяють підвищенню ефективності діяльності організації, активізації управлінського мислення, виявленню альтернативних рішень і вдосконаленню процесів взаємодії в колективі. Водночас дисфункціональні конфлікти негативно впливають на рівень особистої задоволеності працівників, порушують командну взаємодію, знижують мотивацію та загальну результативність виробничої діяльності [20; 30].

Таким чином, сам по собі конфлікт не є виключно негативним явищем. Його вплив на діяльність підприємства визначається насамперед якістю управління, своєчасністю реагування та застосуванням адекватних методів врегулювання. За

умови конструктивного підходу конфлікт може виконувати низку важливих функцій у системі управління організацією.

Основні функції конфліктів у межах організаційної діяльності узагальнено та систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Функціональна роль конфліктів у діяльності організації

Конструктивні (позитивні) функції конфліктів	Деструктивні (негативні) функції конфліктів
Зниження рівня емоційної напруженості між учасниками конфлікту	Значні емоційні, часові та матеріальні витрати, пов'язані з участю у конфлікті
Отримання додаткової інформації про мотиви, позиції та можливості опонентів	Звільнення працівників, зниження трудової дисципліни та погіршення соціально-психологічного клімату
Консолідація колективу у процесі протидії зовнішнім загрозам	Формування ворожого ставлення до сторін, що зазнали поразки
Згуртування персоналу з метою підтримки організаційних змін і розвитку	Надмірна концентрація на конфліктній взаємодії на шкоду виконанню службових обов'язків
Подолання пасивності та синдрому безумовної покори у підлеглих	Зменшення рівня співпраці між окремими працівниками після завершення конфлікту
Виявлення реального потенціалу, ресурсів та управлінських можливостей сторін	Складність відновлення конструктивних ділових і міжособистісних відносин

Джерело: узагальнено та систематизовано за [6].

Роль конфлікту в діяльності організації значною мірою визначається характером і ефективністю управлінського впливу на нього. Для результативного управління конфліктними ситуаціями першочергового значення набуває ґрунтовне з'ясування їх причин. У практиці управління поширеною є думка, що більшість конфліктів виникає внаслідок особистісних суперечностей між працівниками. Однак поглиблений аналіз свідчить, що у багатьох випадках джерела конфліктів мають організаційний та управлінський характер.

До найбільш поширених причин виникнення конфліктів належать недосконалість робочих процесів, нераціональний розподіл обов'язків і ресурсів, порушення комунікацій, неузгодженість цілей структурних підрозділів, а також суперечності інтересів між окремими працівниками та керівництвом. Такі

чинники формують передумови для виникнення як прихованих, так і відкритих конфліктних ситуацій, що ускладнює процес управління ними [1; 6].

Ефективне управління конфліктами передбачає системний підхід, який включає ідентифікацію типу конфлікту, аналіз його причин, оцінку потенційних наслідків і вибір адекватних методів врегулювання. Лише за умови комплексного підходу керівництво здатне мінімізувати деструктивні наслідки конфліктів і водночас використати їх конструктивний потенціал для розвитку організації [20;

Узагальнено послідовність дій щодо управління конфліктами, а також взаємозв'язок між їх видами, причинами та методами вирішення представлено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Типи конфліктів в організації

Джерело: складено за [6]

У межах теорії управління конфліктами в організаціях доцільно виокремлювати кілька основних видів конфліктів залежно від рівня їх виникнення та характеру взаємодії суб'єктів. Найпоширенішими в управлінській практиці є внутрішньоособові, міжособові, конфлікти між особистістю та групою, а також міжгрупові конфлікти [6; 21].

Внутрішньоособовий конфлікт виникає в межах окремої особистості та може проявлятися у різних формах. Однією з найтипівіших є рольовий конфлікт, коли працівник стикається з суперечливими вимогами щодо виконання службових обов'язків або результатів роботи. Такий конфлікт також може бути зумовлений невідповідністю між професійними завданнями та особистими потребами,

цінностями чи очікуваннями працівника, а також перевантаженням або, навпаки, недостатнім обсягом роботи. Наслідками внутрішньоособових конфліктів часто стають зниження задоволеності працею, емоційне виснаження, невпевненість та зниження ефективності діяльності [15; 20].

Міжособовий конфлікт є одним із найбільш поширених типів конфліктів у трудових колективах. Він виникає між окремими працівниками або керівниками і може бути зумовлений як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками. До об'єктивних причин належать боротьба за обмежені ресурси, такі як фінанси, персонал, обладнання або інформація. Суб'єктивні причини пов'язані з відмінностями в характерах, поглядах, цінностях і стилях поведінки, що ускладнює взаєморозуміння між учасниками управлінської взаємодії [6; 7].

Конфлікт між особистістю та групою виникає у випадках, коли індивідуальні погляди, очікування або цілі працівника суперечать нормам, правилам або колективним рішенням групи. У межах виробничих колективів існують усталені моделі поведінки, дотримання яких є умовою прийняття особи групою. Порушення цих норм або незгода з колективними рішеннями може спричинити напруженість і конфліктні ситуації. Подібні конфлікти часто виникають під час обговорення стратегічних або економічних рішень, що безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства [21; 27].

Міжгруповий конфлікт має місце між формальними або неформальними групами всередині організації. Найчастіше він зумовлений розбіжностями у цілях, функціях або інтересах структурних підрозділів. Типовими прикладами є конфлікти між виробничими, фінансовими та маркетинговими підрозділами щодо розподілу ресурсів, визначення пріоритетів діяльності або оцінювання результатів роботи. Такі конфлікти можуть негативно впливати на координацію діяльності та загальну ефективність управління підприємством [6; 30].

Таким чином, конфлікти в організації можуть проявлятися на різних рівнях управлінської діяльності та мати як конструктивний, так і деструктивний вплив. Їх наслідки залежать від характеру конфлікту, причин виникнення та застосованих методів управління. Тому в сучасних умовах особливої актуальності набуває не

лише чітке визначення сутності конфлікту й основних понять теорії управління конфліктами, а й розроблення ефективних управлінських підходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків і використання позитивного потенціалу конфліктів у діяльності підприємства [1; 20].

1.2. Концептуальні підходи та інструменти управління і мінімізації конфліктів на підприємстві

Ефективне управління конфліктами є одним із ключових чинників стабільного функціонування підприємства, оскільки конфліктні ситуації суттєво впливають як на рівень продуктивності праці, так і на соціально-психологічний клімат у колективі. Конфлікти, що виникають у процесі господарської діяльності, можуть одночасно становити загрозу для організаційної стабільності та виступати джерелом розвитку й удосконалення управлінських процесів. За відсутності системного підходу до управління конфліктами зростає ризик їх ескалації, що може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства, втрати мотивації персоналу, погіршення комунікації та виникнення економічних втрат [1;

Практика управління свідчить, що підприємства, в яких конфліктні ситуації ігноруються або вирішуються несистемно, характеризуються підвищеним рівнем плинності кадрів, зниженням задоволеності працівників умовами праці та ослабленням командної взаємодії. Водночас конструктивне управління конфліктами дозволяє своєчасно виявляти приховані проблеми в організації, вдосконалювати внутрішні комунікації та підвищувати рівень співпраці між працівниками і керівництвом [6; 15].

Налагоджена система управління конфліктами сприяє формуванню ефективних механізмів врегулювання суперечностей, що позитивно впливає на досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. При цьому слід враховувати, що управління конфліктами є безперервним процесом, який потребує постійного моніторингу та адаптації до змін внутрішнього й зовнішнього

середовища організації. У зв'язку з цим підприємства мають цілеспрямовано впроваджувати відповідні стратегії та інструменти управління конфліктами з метою забезпечення стабільного та продуктивного робочого процесу [14; 21].

У науковій літературі виділяють низку базових стратегій, спрямованих на запобігання та зменшення управлінських конфліктів. До них, зокрема, належать: ревенція негативних процесів, що передбачає профілактику конфліктів шляхом формування ефективної корпоративної культури, розвитку професійних компетенцій персоналу та вдосконалення внутрішніх комунікацій; обмеження крайніх форм прояву конфліктів, що реалізується через управлінський контроль і регулювання конфліктних ситуацій на вищих рівнях управління; зоряція конфліктуючих сторін, яка застосовується з метою запобігання подальшій ескалації протистояння; зниження рівня агресії та ірраціональності, що досягається шляхом проведення спільних нарад, аргументованого обговорення позицій та підвищення прозорості управлінських рішень [6; 21; 30].

У процесі виникнення конфліктів особливу увагу слід приділяти таким ознакам, як зростання напруженості, підвищена емоційність учасників та вплив зовнішніх подразників. Водночас керівники підприємств повинні усвідомлювати, що корпоративні цілі та інтереси організації мають пріоритет над особистими амбіціями, переконаннями або індивідуальними проблемами учасників конфлікту. Як суб'єкти управління, вони зобов'язані зосереджуватися на досягненні поставлених завдань, мінімізуючи вплив факторів, не пов'язаних безпосередньо з конфліктною ситуацією [15; 21].

Управління конфліктами також передбачає врахування низки ключових аспектів, серед яких:

- співвідношення корпоративних та індивідуальних цілей, порушення якого може спричинити опортуністичну поведінку;
- особливості сторін конфлікту, включаючи їхній соціально-психологічний стан та особисті проблеми;
- рівень лояльності працівників до підприємства і колективу;

– специфіка оцінювання результатів управлінської діяльності, що впливає на сприйняття конфліктів;

– дія внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть ускладнювати процес врегулювання конфліктів [6; 20].

Залежно від позиції сторін та характеру конфліктної ситуації в управлінській практиці застосовуються різні підходи до її врегулювання, зокрема нейтральний (конструктивний), активний (жорсткий) та дипломатичний (м'який) підходи. Характеристика та особливості застосування зазначених підходів наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика підходів до врегулювання конфліктів залежно від позиції сторін

Критерій порівняння	Активно-конфронтаційний підхід	Дипломатично-компромісний підхід	Нейтрально-конструктивний підхід
Ціль конфліктної взаємодії	Реалізація власних інтересів і амбіцій незалежно від позиції іншої сторони	Досягнення компромісу, навіть за рахунок часткового обмеження власних інтересів	Гармонізація цілей та інтересів усіх учасників
Характер влади та стиль управління	Авторитарний стиль, домінування	Відмова від жорсткого контролю	Колегіальне прийняття управлінських рішень
Сприйняття сторін конфлікту	Опоненти або суперники	Союзники, доброзичливі учасники	Партнери у спільному вирішенні проблеми
Участь сторін у розв'язанні конфлікту	Очікування активних дій виключно від іншої сторони	Готовність до особистого внеску	Орієнтація на пропорційний та взаємний внесок
Рівень та роль довіри	Відсутність довіри	Високий рівень міжособистісної довіри	Довіра не є ключовим фактором, акцент на раціональності

продовження таб. 1.3

Інструменти вирішення конфлікту	Тиск, погрози, примус	Переговори та взаємовигідні пропозиції	Аналіз ситуації та пошук альтернативних рішень
Ставлення до власної позиції	Жорстке відстоювання без готовності до поступок	Гнучкість і готовність змінювати позицію	Зосередження на цілях, а не на формальних позиціях
Поведінкові прояви	Жорстка, конфронтаційна, часто провокативна	Доброзичлива та орієнтована на згоду	Принципова, коректна, без особистісних образ
Політика поступок	Вимагання поступок від опонента	Ініціювання поступок задля врегулювання	Формування системи взаємних поступок на основі реальних проблем
Здатність до впливу	Спроба домінування над іншою стороною	Висока сприйнятливість до впливу	Раціональна відкритість до впливу з одночасним захистом принципів
Оцінювання результатів конфлікту	Негативне сприйняття результатів	Уникнення оцінок	Надання конструктивного зворотного зв'язку

Джерело: складено за [6]

З метою запобігання виникненню конфліктів і мінімізації їх деструктивних наслідків доцільно здійснювати ранню діагностику конфліктних ситуацій, виявляючи їхні початкові ознаки та причини ще до етапу активного розвитку. Практика управління свідчить, що своєчасне реагування на початкові прояви конфлікту значно підвищує ймовірність його конструктивного врегулювання. Натомість ігнорування або відкладене втручання призводить до ускладнення конфліктної взаємодії та зростання витрат, пов'язаних із її подоланням.

Чим довше конфлікт перебуває у фазі розвитку, тим більше ресурсів витрачають його учасники, що зумовлює прагнення компенсувати понесені втрати та, відповідно, ускладнює процес досягнення компромісу. У таких умовах витрати на врегулювання конфлікту — як економічні, так і соціально-психологічні — мають тенденцію до зростання. Водночас слід враховувати, що окремі види управлінських конфліктів можуть мати функціональний характер, сприяючи виявленню проблем у системі управління та стимулюючи її вдосконалення [21].

У науковій літературі представлено широкий спектр методів врегулювання управлінських конфліктів, кожен з яких характеризується специфічними умовами застосування, рівнем ефективності, а також певними перевагами і недоліками. Вибір конкретного методу залежить від типу конфлікту, стадії його розвитку, особливостей учасників та організаційного контексту.

Основні методи врегулювання управлінських конфліктів, а також їхні характеристики узагальнено та систематизовано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Методи врегулювання управлінських конфліктів

Стиль	Сутність	Умови ефективного використання	Недоліки
Конкуренція (змагання)	Прагнення домогтися свого зі завданням шкоди іншому	Результат дуже важливий. Володіння певною владою. Необхідність термінового рішення	При поразці незадоволеність. При перемозі – почуття провини. Непопулярність. Зіпсовані відносини
Уникнення	Ухилення від відповідальності за рішення	Результат не дуже важливий. Відсутність влади. Збереження спокою. Бажання виграти час	Перехід конфлікту в приховану форму
Пристосування	Згладжування розбіжностей за рахунок власних інтересів	Предмет розбіжності більш важливий для іншого. Бажання зберегти мир. Правда на іншій стороні. Відсутність влади	Ви поступилися, рішення відкладається
Компроміс	Пошук рішень шляхом в заємних поступок	Однакова влада. Взаємовиключні інтереси. Немає резерву часу. Інші стилі не ефективні	Отримання тільки половини очікуваного. Причини конфлікту повністю не усунуто
Співпраця	Пошук рішення, що задовольняє всіх учасників	Є час. Рішення важливо обом сторонам. Чітке розуміння точки зору іншого. Бажання зберегти стосунки	Тимчасові та енергетичні витрати. Не гарантованість успіху

Джерело: складено за [14]

Схильність керівника до участі в управлінських конфліктах є одним із суттєвих чинників, що впливають на виникнення, перебіг і результати конфліктних ситуацій в організації. Особистісні характеристики керівника, його стиль управління, рівень емоційної стійкості та ставлення до суперечностей значною мірою визначають, чи буде конфлікт загострюватися, або ж трансформується у конструктивний інструмент вирішення проблем.

У межах трудового колективу працівників доцільно умовно поділяти на три групи залежно від їхньої схильності до конфліктної поведінки:

- осіб із підвищеною схильністю до конфліктування, які активно вступають у суперечки та часто ініціюють конфлікти;
- осіб із низькою схильністю до конфліктів, які прагнуть уникати протистояння та надають перевагу компромісним рішенням;
- нейтральних працівників, поведінка яких у конфліктних ситуаціях значною мірою залежить від зовнішніх обставин та впливу інших учасників [6];

Рівень схильності до конфлікту безпосередньо впливає на модель поведінки керівника у конфліктній ситуації, його реакцію на суперечності, а також на вибір методів і стратегій їх врегулювання. Керівники з високою конфліктною активністю схильні застосовувати жорсткі або силові методи впливу, тоді як керівники з помірною або низькою схильністю до конфліктування частіше використовують переговори, компроміс або дипломатичні підходи.

Урахування індивідуальної схильності керівника до конфліктів є важливою передумовою ефективного управління конфліктними ситуаціями, оскільки дозволяє обрати адекватні інструменти впливу та знизити ймовірність деструктивних наслідків для організації. Залежність між рівнем схильності керівника до конфліктування та доцільними методами врегулювання конфліктів узагальнено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Методи врегулювання конфлікту керівником з урахуванням його схильності до конфліктування

Критерій	Конфліктно орієнтований тип	Помірно нейтральний тип	Конфліктно унікальний тип
Залученість до конфлікту	Ініціює або свідомо провокує виникнення конфліктних ситуацій	Вступає в конфлікт лише за умов його неминучості	Уникає будь-яких конфліктів, намагається не брати участі
Функціональна роль у конфлікті	Прагне домінувати, очолити конфлікт та контролювати процес його врегулювання	Орієнтується на раціональний і зважений підхід до розв'язання проблем	Самоусувається від активної участі, переходить у пасивну позицію
Модель поведінки	Активно впливає на ескалацію та перебіг конфлікту	Дотримується формального нейтралітету, уникає чіткої позиції	Відсторонюється від організаційних процесів, щоб не нести відповідальність
Ставлення до сторін конфлікту	Декларує прагнення до об'єктивності за відсутності особистої зацікавленості	Використовує тактику подвійної лояльності («і тим, і іншим»)	Підтримує сильнішу сторону або пристосовується до домінуючого опонента
Темп і спосіб врегулювання	Спрямований на швидке завершення конфлікту, іноді без урахування інтересів сторін	Застосовує стратегію відтермінування рішень і затягування процесу	Ухиляється від конкретних відповідей, формулює позицію нечітко або абстрактно

Джерело: складено за [20]

Вагоме місце в процесі запобігання та врегулювання управлінських конфліктів посідає участь посередників, а також характер і межі їх впливу на конфліктну взаємодію. Залучення третьої сторони дає змогу знизити рівень напруженості між учасниками конфлікту, забезпечити неупереджений розгляд спірних питань та сприяти досягненню взаємоприйняттого рішення.

У практиці врегулювання конфліктів, зокрема правових та трудових спорів, виокремлюють кілька основних типів посередників залежно від їх повноважень і ролі у процесі прийняття рішення. Найбільш поширеними є медіатор, арбітр та суддя, кожен з яких виконує специфічні функції та застосовується за різних умов розвитку конфліктної ситуації.

Медіатор виступає нейтральною стороною, яка не має владних повноважень ухвалювати рішення, а лише сприяє налагодженню комунікації між сторонами конфлікту, допомагаючи їм самостійно досягти згоди. Арбітр, на відміну від медіатора, має повноваження розглядати позиції сторін і виносити обов'язкове для виконання рішення у межах визначеної процедури. Суддя здійснює врегулювання конфлікту в межах судового процесу, керуючись нормами чинного законодавства, при цьому рішення суду є остаточним і підлягає примусовому виконанню [25].

Ефективне управління управлінськими конфліктами на макро- та мезорівнях часто забезпечується через діяльність спеціалізованих органів, створених державними структурами або громадськими організаціями з метою розвитку соціального партнерства та зниження рівня конфліктності у соціально-трудовах відносинах. Такі інституції виконують функції посередництва, консультування та примирення, сприяючи досягненню балансу інтересів між роботодавцями та працівниками [25; 26].

Зарубіжний досвід свідчить, що в окремих країнах функції посередництва у врегулюванні трудових і управлінських конфліктів виконують спеціалізовані державні служби[30].

Характеристика основних форм посередництва у врегулюванні конфліктів, їх особливості та сфери застосування узагальнено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Посередництво у врегулюванні конфліктів

Критерій порівняння	Медіація	Арбітражне вирішення	Судовий спосіб
Суб'єкт ухвалення рішення	Безпосередньо сторони конфлікту	Арбітр	Суддя
Характер процедури	Неформалізована	Частково регламентована	Повністю формалізована
Тривалість розгляду	Від 1 до 3 тижнів	У середньому 3–6 тижнів	Від 2 років і більше
Фінансові витрати	Низький рівень витрат	Середній рівень витрат	Високі витрати
Рівень публічності	Конфіденційний процес	Переважно конфіденційний	Відкритий, публічний розгляд
Правила доказування	Відсутні формалізовані вимоги	Гнучкі, неформалізовані	Чітко регламентовані процесуальним правом

продовження таб. 1.6

Характер взаємин сторін у процесі	Орієнтація на співпрацю	Конфронтаційна взаємодія	Конфронтаційна взаємодія
Базовий принцип вирішення спору	Досягнення згоди та примирення	Змагальність сторін	Змагальність сторін
Часова спрямованість рішення	Орієнтація на майбутні відносини	Аналіз минулих подій	Аналіз минулих подій
Матеріальний результат	Виграш обох сторін	Зазвичай програш однієї зі сторін	Зазвичай програш однієї зі сторін
Емоційний результат	Зниження напруження, збереження ділових відносин	Збереження емоційної напруги, ускладнення подальших відносин	Високий рівень напруги та руйнування взаємин

Джерело: складено за [1; 14; 20].

Значну роль у запобіганні та врегулюванні управлінських конфліктів відіграє участь посередницьких інституцій та спеціалізованих органів, а також характер їх діяльності. Такі структури, як правило, відзначаються професійним добром фахівців, оперативним реагуванням на конфліктні ситуації на ранніх стадіях їх розвитку та застосуванням комплексних інструментів врегулювання. Це дає змогу досягати позитивних результатів за мінімальних витрат ресурсів і зменшувати навантаження на сторони конфлікту, оскільки їм не потрібно самостійно розробляти складні механізми врегулювання суперечностей [25; 26].

Зарубіжний досвід свідчить, що у багатьох країнах врегулювання трудових та управлінських конфліктів здійснюється за участю спеціалізованих органів соціального партнерства. Зокрема, у ряді європейських держав діють комісії примирення або тристоронні органи, до складу яких входять представники роботодавців, працівників і держави. Такі інституції сприяють узгодженню інтересів сторін та зниженню рівня конфліктності у соціально-трудових відносинах [25].

В Україні правові засади врегулювання колективних трудових конфліктів визначено Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», який передбачає чіткі процедури, механізми посередництва та примирення. Практика управління свідчить, що значна частина робочого часу керівників витрачається на розв'язання конфліктних ситуацій, що підтверджує

необхідність створення внутрішніх систем управління конфліктами, заснованих на визначених принципах, процедурах і регламентах [25; 30].

Досвід підприємств показує, що впровадження такої системи дозволяє скоротити час, витрачений на конфлікти, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі, зміцнити взаємовідносини із зовнішніми партнерами та оптимізувати внутрішню взаємодію між структурними підрозділами [30].

При виборі методів управління конфліктами необхідно враховувати їх взаємопов'язаність і багаторівневий характер. Наукові дослідження свідчать, що міжособистісні конфлікти часто поєднуються з іншими видами конфліктів. Зокрема, внутрішньоособистісні суперечності можуть трансформуватися у міжособистісні конфлікти, коли керівники або працівники, не усвідомлюючи або ігноруючи власні проблеми, перекладають відповідальність на підлеглих або колег

Крім того, міжособистісні конфлікти тісно пов'язані з міжгруповими конфліктами. У разі загострення суперечностей між групами працівників представники однієї групи можуть сприймати членів іншої як особистих опонентів, що сприяє перенесенню конфлікту з групового рівня на індивідуальний. У результаті міжгрупові конфлікти здатні провокувати як міжособистісні, так і внутрішньоособистісні конфлікти, формуючи складну систему взаємозалежностей [6; 27].

Таким чином, ефективне управління конфліктами в організації потребує глибокого аналізу латентних зв'язків і причинно-наслідкових відносин у системі конфліктотворення. Це дозволяє обирати адекватні методи впливу та підвищувати результативність управлінських рішень. Науковці підкреслюють, що внутрішньоособистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти часто формують замкнену систему, в якій першопричини конкретних конфліктів можуть бути приховані або зумовлені подіями на інших рівнях управління [6; 15].

У цьому контексті важливо враховувати соціально-психологічні особливості системи менеджменту, позиції та дії суб'єктів управління, а також специфіку взаємодії між керуючою і керованою підсистемами підприємства. Для точнішого

виявлення причин міжособистісних конфліктів доцільно орієнтуватися на аналіз базових потреб працівників, мотиваційних чинників та умов праці [21; 27].

Комплексне дослідження управлінських конфліктів передбачає всебічний аналіз їх взаємодії з іншими процесами у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Особливого значення набуває вивчення взаємозв'язку між конфліктами та ризиками, оскільки ці явища часто взаємно зумовлюють одне одного[18].

На основі аналізу структури управлінського конфлікту, його елементів, причин і потенційних наслідків, а також прогнозування можливих сценаріїв розвитку конфліктних ситуацій формується загальний напрям управління конфліктами, який визначається як стратегія управління конфліктами. У системі стратегічного управління підприємством така стратегія належить до функціональних стратегій, що мають бути узгоджені з іншими напрямками розвитку організації [30].

Залежно від управлінської ситуації стратегії управління конфліктами поділяються на стратегії запобігання конфліктам і стратегії їх вирішення. У разі неможливості попередження конфлікту в управлінській практиці застосовуються такі базові моделі взаємодії сторін: «виграти–програти» (W–L), «програти–програти» (L–L), «виграти–виграти» (W–W) та добровільна поступка (L–Y). Узагальнену характеристику зазначених стратегій наведено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Вибір стратегій управління конфліктом залежно від реалізації інтересів сторін

Джерело: складено за [21]

Стратегія «виграти–програти» (W–L) характеризується тим, що лише одна зі сторін конфлікту досягає поставлених цілей, тоді як інша зазнає поразки. Такий підхід ґрунтується на жорстких управлінських методах впливу та дозволяє відносно швидко реалізувати рішення на користь однієї сторони. Водночас у науковій літературі наголошується, що ефект від застосування цієї стратегії, як правило, має короткостроковий характер. Сторона, що програла, може чинити прихований опір, саботувати виконання управлінських рішень або ініціювати повторне загострення конфлікту, що знижує загальну ефективність управління та повертає ситуацію до початкового рівня напруженості [6; 15]. У практиці менеджменту зазначена стратегія часто використовується для тимчасового посилення контролю над окремими напрямками діяльності підприємства.

Стратегія «програти–програти» (L–L) передбачає ситуацію, за якої обидві сторони конфлікту зазнають втрат. Вона може виникати у випадках, коли жодна зі сторін не готова до конструктивного діалогу або свідомо обирає пасивну позицію. Навіть якщо одна зі сторін формально погоджується на поступки, негативні наслідки конфлікту поширюються на обох учасників, що призводить до втрати ресурсів, погіршення взаємовідносин і зниження результативності спільної діяльності [20; 21].

На противагу цьому стратегія «виграти–виграти» (W–W) орієнтована на досягнення взаємовигідного результату для обох сторін конфлікту за умови взаємного визнання інтересів, цінностей і потреб опонентів. Реалізація цієї стратегії передбачає глибокий аналіз реальних причин конфлікту, пошук альтернативних рішень і готовність сторін до часткових компромісів. У результаті кожен із учасників досягає прийняттого рівня задоволення своїх інтересів, навіть якщо окремі другорядні цілі не реалізуються повною мірою [1; 6].

Основною перевагою стратегії «виграти–виграти» є трансформація конфліктної взаємодії у партнерські відносини, що сприяє формуванню довіри, зміцненню командної роботи та підвищенню етичності управлінських рішень. Разом з тим її реалізація потребує значних часових, організаційних і

комунікаційних ресурсів з боку підприємства, а також високого рівня управлінської культури [15; 30].

Окрему групу становить стратегія, що базується на добровільній поступці (L–Y), за якої одна зі сторін свідомо відмовляється від частини власних інтересів на користь опонента. Такий підхід може застосовуватися у випадках, коли збереження стабільних відносин або досягнення довгострокових цілей має вищий пріоритет, ніж негайна вигода. Добровільні поступки доцільні за наявності достатніх ресурсів для компенсації втрат або за умов асиметрії сил між сторонами конфлікту [21].

Узагальнюючи, слід зазначити, що в практиці управління підприємством доцільним є гнучке поєднання різних стратегій управління конфліктами. Домінування тієї чи іншої стратегії залежить від характеру конфлікту, стадії його розвитку, позицій учасників та умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Керівники повинні бути готовими до коригування або зміни обраної стратегії у разі трансформації конфліктної ситуації, що підвищує адаптивність та ефективність системи управління конфліктами в організації.

1.3. Методичні підходи до ідентифікації та оцінювання рівня конфліктності в трудовому колективі підприємства

Одним із визначальних етапів системи управління конфліктами є їх своєчасна ідентифікація та комплексна оцінка, що передбачає встановлення типів конфліктів, рівнів їх прояву та взаємозв'язків між ними. Даний процес є методологічно складним, проте має ключове значення, оскільки результати ідентифікації формують інформаційну основу для оцінювання інтенсивності конфліктних процесів, а також для розроблення управлінських рішень щодо їх попередження або мінімізації негативних наслідків для підприємства. У зв'язку з цим особливої уваги потребує формування моделей і механізмів ідентифікації конфліктів, які базуються на детальному аналізі та розрахунку соціально-економічної доцільності управлінських втручань.

Залежно від стадії розвитку конфліктів та логіки їх виявлення методи ідентифікації управлінських конфліктів доцільно групувати за трьома основними підходами:

- ідентифікація конфліктів за причинами їх виникнення;
- ідентифікація конфліктів за результатами та наслідками прояву;
- змішаний підхід, що поєднує аналіз причин і наслідків конфліктної взаємодії.

Кожен із зазначених підходів має власні переваги та обмеження. Зокрема, раннє виявлення конфліктів на стадії формування причин дозволяє: коротити витрати на розроблення та впровадження заходів з оптимізації управління конфліктами; інімізувати втрати та негативні наслідки, пов'язані з розвитком управлінських протиріч; низити ризик виникнення незворотних деструктивних процесів у системі управління; озширити спектр доступних методів запобігання та регулювання конфліктів; оліпшити соціально-психологічний клімат у колективі та підвищити рівень мотивації персоналу; апобігти трансформації конфліктів у дисфункціональну форму, що знижує ефективність діяльності підприємства [18; 21; 30].

Водночас ідентифікація конфліктів за наслідками також має низку практичних переваг. Зокрема, такий підхід забезпечує: ідвищення результативності застосування методів врегулювання конфліктів; ормування більш структурованої карти управлінських конфліктів для типових бізнес-процесів і рівнів управління; меншення витрат на діагностику конфліктів, визначення їх масштабів і ключових факторів; очніше виявлення прихованих причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями, конфліктами та результатами діяльності; ідносну простоту впровадження в управлінську практику [6; 20].

Практика функціонування підприємств свідчить, що переважна більшість управлінських конфліктів фіксується вже на етапі їх зовнішнього прояву, тобто після виникнення негативних наслідків. Такий підхід обмежує можливості ефективного реагування та зумовлює додаткові втрати ресурсів. У зв'язку з цим актуальним завданням розвитку теорії управління конфліктами є формування інструментів, які дозволяють виявляти конфлікти на рівні первинних причин і латентних ознак, що істотно підвищує ефективність управлінських рішень.

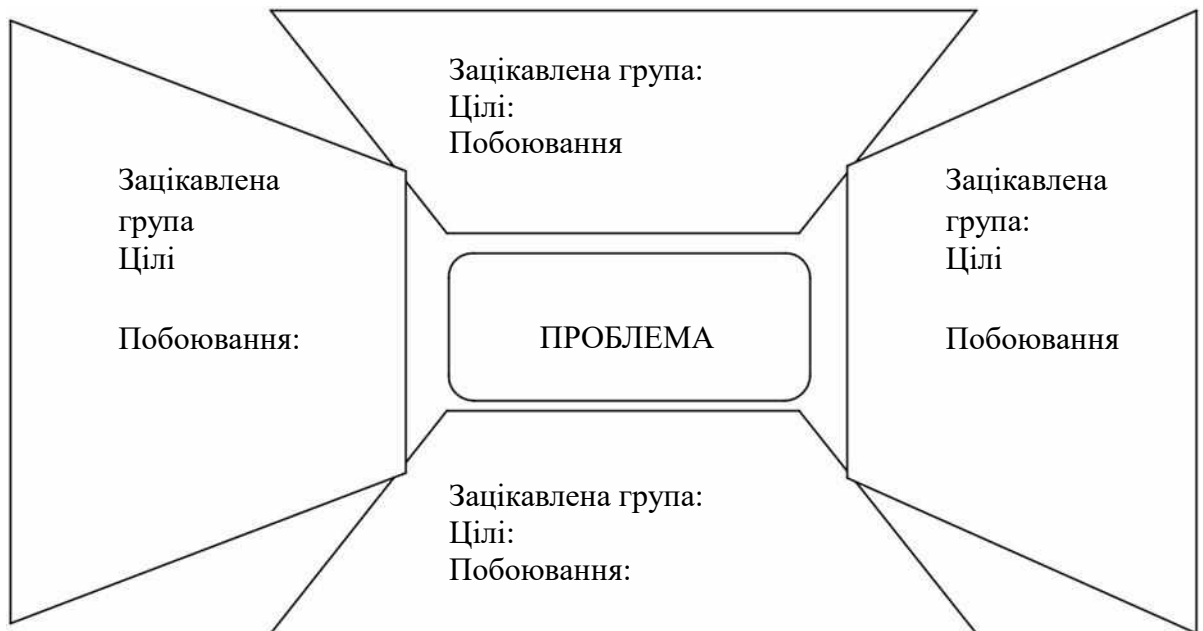
Побудову моделей ідентифікації управлінських конфліктів доцільно здійснювати з урахуванням уже накопиченого досвіду їх виявлення в різних сферах діяльності. Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити такі основні методи ідентифікації управлінських конфліктів:

- соціально-психологічні методи самодіагностики та рефлексії;
- аналіз управлінської документації та статистичних даних;
- використання інтерактивних ігрових форм комунікації;
- організація дискусій і групових обговорень;
- застосування невербальних методів збору інформації, зокрема анкетування;
- спостереження за поведінкою працівників, у тому числі в умовах змін робочого середовища;
- інші спеціалізовані методи, що використовуються залежно від специфіки підприємства [15; 43].

Під час ідентифікації управлінських конфліктів необхідно враховувати відмінності між індивідуальним і груповим рівнями управління. Група керівників не є простою сумою індивідуальних характеристик її членів, оскільки групова поведінка формується під впливом спільних установок, неформальних норм і ситуаційних чинників. За відсутності чітко визначених принципів взаємодії поведінка управлінської групи може істотно змінюватися, що ускладнює процес ідентифікації конфліктів.

Аналіз сучасних підходів до ідентифікації конфліктів свідчить про їх значну різноманітність. Одним із ефективних інструментів є метод візуалізації

конфліктної ситуації у вигляді спеціальної ідентифікаційної карти, яка відображає основних учасників конфлікту, їх інтереси, потреби та зони напруженості. Такий підхід дозволяє систематизувати інформацію про конфлікт, виявити приховані протиріччя та підвищити обґрунтованість управлінських рішень (рис. 1.5).



Р
и
с
Джерело: складено за [8]

Для формування карти ідентифікації управлінських конфліктів на підприємстві можуть застосовуватися різні технологічні підходи, серед яких найбільш поширеними є індивідуальний та колективний формати її побудови. Залежно від складності конфліктної ситуації та організаційного контексту карта може розроблятися як окремим менеджером, так і за участі групи ключових стейкхолдерів. Практика використання даного інструменту свідчить про його високу ефективність у процесі підготовки та ведення переговорів, налагодження ділових взаємодій, врегулювання суперечностей, управління розподілом ресурсів, зниження рівня напруженості в колективі та ризиків плинності персоналу, а також у період реалізації організаційних змін і впровадження інновацій.

Відповідно до методики картографування конфліктів, першочергово ідентифікуються основні сторони конфлікту, їхні інтереси, очікування та

л
і
к
т

приховані побоювання, що створює передумови для пошуку ефективних способів усунення або нейтралізації джерел протистояння. Використання карти ідентифікації управлінських конфліктів має низку суттєвих переваг, зокрема: забезпечує наочне відображення ключових елементів конфліктної ситуації; меншує рівень суб'єктивності під час діагностики конфліктів і сприяє стримуванню емоційних реакцій; озволяє швидко виявити найбільш проблемні аспекти конфлікту, які потребують першочергового управлінського втручання; стимулює пошук нестандартних та інноваційних рішень у процесі прийняття управлінських рішень; творює можливості для залучення працівників до відкритого висловлення власних позицій та інтересів, особливо за умов колективного формування карти конфлікту.

Серед невербальних методів виявлення управлінських конфліктів особливе місце посідає анкетування. У контексті ідентифікації та оцінювання соціально-економічних явищ анкетування розглядається як інструмент цілеспрямованого збору інформації від безпосередніх учасників конфлікту або осіб, які є обізнаними щодо перебігу конфліктної ситуації. Залучення таких респондентів дозволяє підвищити об'єктивність отриманих даних і забезпечити більш повне розуміння природи управлінських протиріч.

У наукових дослідженнях розроблено значну кількість діагностичних методик, спрямованих на виявлення різних типів конфліктів у сфері управління. Зокрема, окремі методики дозволяють оцінювати рольові управлінські конфлікти серед керівників різних рівнів, що дає змогу виявити дисбаланс між управлінськими повноваженнями, очікуваннями та фактичними умовами виконання посадових обов'язків.

Широкого поширення у практиці управління конфліктами набув також тест Томаса, який використовується для визначення домінуючого типу поведінки працівників у конфліктних ситуаціях. Методика ґрунтується на двовимірній моделі, у межах якої стратегії поведінки класифікуються за двома критеріями: рівнем кооперації, що відображає ступінь урахування інтересів іншої сторони, та

рівнем напористості, який характеризує орієнтацію на власні цілі. На основі поєднання цих критеріїв виокремлюються такі стратегії поведінки в конфлікті:

- конкуренція, що передбачає досягнення власних цілей за рахунок опонента;
- пристосування, орієнтоване на жертвування власними інтересами задля задоволення потреб іншої сторони;
- компроміс, який базується на взаємних поступках з метою зниження напруженості;
- уникнення, що характеризується відмовою від активної участі у вирішенні конфлікту;
- співробітництво, спрямоване на пошук рішення, яке повністю задовольняє інтереси обох сторін (рис. 1.6).

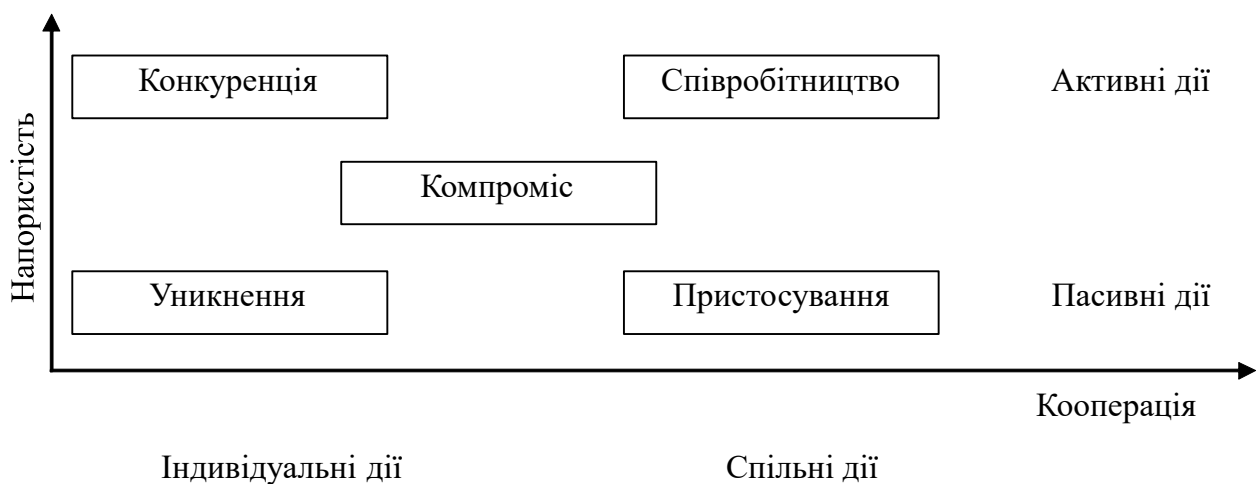


Рис. 1.6. Стратегії реагування управлінців на конфлікти в організації

Джерело: складено за [6]

Водночас слід підкреслити, що результати анкетування мають експертний характер і самі по собі не дають вичерпної відповіді щодо природи управлінських конфліктів. Отримані дані потребують поглибленого аналітичного опрацювання з метою виокремлення стійких тенденцій, а також встановлення причинно-наслідкових зв'язків між чинниками виникнення конфліктів та їх проявами [11].

Для ідентифікації управлінських конфліктів можуть застосовуватися як спеціалізовані методи, розроблені в межах конфліктології та менеджменту, так і

інструменти, запозичені з інших сфер наукового знання, зокрема з економіки, теорії ризиків, соціології та психології. В умовах зростання складності управлінських процесів особливого значення набувають міждисциплінарні підходи, які дозволяють комплексно оцінювати конфліктні явища.

Серед сучасних методів кількісного й якісного аналізу ризиків вагому роль відіграють експертні методи, зокрема метод Монте-Карло. Даний підхід, що базується на використанні випадкових подій та багаторазових ітерацій розрахунків, дає змогу моделювати можливі сценарії розвитку управлінських ситуацій і виявляти потенційні конфлікти. Застосування методу Монте-Карло сприяє зменшенню впливу суб'єктивних оцінок за рахунок багаторазового експертного аналізу досліджуваних процесів і підвищує достовірність результатів

Важливим елементом системи виявлення конфліктів в управлінській діяльності є організаційне забезпечення цього процесу. У практиці сучасних підприємств дедалі частіше впроваджується посада People Partner, функціональне призначення якої полягає у розвитку персоналу, запобіганні конфліктним ситуаціям та підвищенні загальної продуктивності праці. People Partner виконує роль посередника між керівництвом і працівниками, здійснюючи діагностику потенційних проблем шляхом індивідуальних бесід і групових дискусій, формуючи мотиваційні профілі співробітників, а також ідентифікуючи ризики й чинники, що можуть призвести до виникнення конфліктів у колективі.

У більшості організацій функції з виявлення управлінських конфліктів покладаються на працівників кадрових служб, підрозділів з управління персоналом або служб управління людськими ресурсами, залежно від організаційної структури підприємства. У деяких випадках ці завдання можуть виконуватися ризик-менеджерами, відповідальними за ідентифікацію та мінімізацію ризиків у сфері управління персоналом. Незалежно від обраної організаційної моделі та специфіки системи управління конфліктами, доцільним є використання узагальненого алгоритму ідентифікації управлінських конфліктів, який представлено на рис. 1.7.

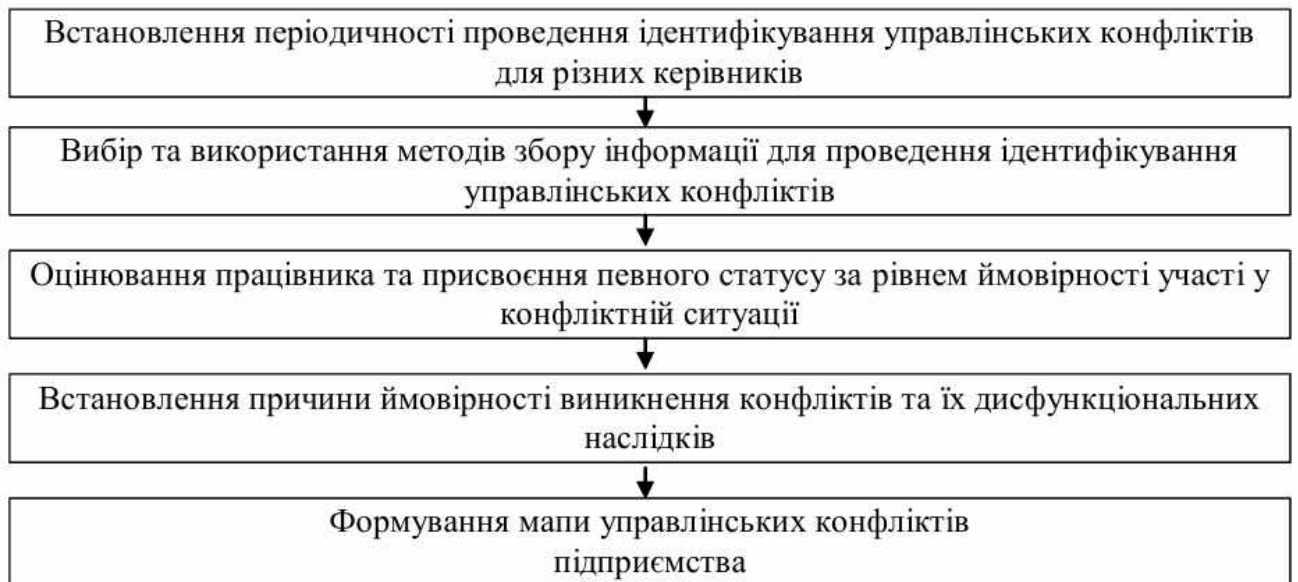


Рис. 1.7. Послідовність етапів методики виявлення управлінських конфліктів

Джерело: складено за [6]

изначення періодичності ідентифікації управлінських конфліктів для різних категорій керівників є важливим елементом системи управління конфліктами. Частота проведення таких процедур має залежати від кількості, інтенсивності та наслідковості конфліктних проявів: чим більше й “дорожчі” для організації конфлікти, тим регулярніше має здійснюватися їх діагностика. З цією метою доцільно розробити матрицю періодичності ідентифікації конфліктів, яка базується на принципі економічної доцільності управлінських рішень: витрати на діагностику мають бути співмірними з очікуваними вигодами від зниження втрат, спричинених конфліктами [6; 21; 30]. Для забезпечення економічної ефективності системи ідентифікації управлінських конфліктів доцільно орієнтуватися на таку умову:

$$K_1 \leq K_2 \quad (1.1)$$

де K_1 , K_2 — рівень втрат від управлінських конфліктів відповідно до та після впровадження підходів їх ідентифікації та попередження [21; 30].

Вибір і застосування методів збору інформації для ідентифікації управлінських конфліктів є ключовим етапом. Узагальнення підходів з організаційної поведінки,

управління персоналом і прикладної аналітики дозволяє виокремити базові інструменти збору даних для виявлення конфліктів, зокрема [6; 21; 23]:

- розроблення та використання анкет/опитувальників;
- аудит і аналіз управлінських, кадрових та бухгалтерських документів;
- побудова органіграм підприємства;
- картографування ресурсних потоків (фінансових, інформаційних, матеріальних);
- проведення бесід, переговорів та нарад (індивідуальних і групових, із внутрішніми/зовнішніми експертами);
- інспекційні візити до управлінських підрозділів;
- експертна оцінка процесів і документації (за потреби — із залученням консалтингових практик) [6; 21].

Оскільки анкетування дає переважно експертні (суб'єктивовані) оцінки, результати потребують коректної статистичної обробки (групування, перевірка узгодженості відповідей, пошук зв'язків між змінними), щоб перейти від “думок” до інтерпретованих закономірностей і аргументованих висновків [23; 2].

цінювання працівників і присвоєння статусу ризику участі в конфлікті може застосовуватися як практичний інструмент HR-діагностики й профілактики конфліктів. Доцільним є поділ персоналу на кілька статусних груп із візуальним маркуванням (наприклад, 5 рівнів ризику), що спрощує вибір управлінських заходів: профілактичних бесід, медіації, корекції ролей/навантаження, перегляду комунікаційних процедур тощо [6; 21; 15; 30].

Присвоєння статусу доцільно здійснювати на основі поєднання: (а) анкетування, (б) інтерв'ю/співбесіди, (в) аналізу документальних і поведінкових індикаторів, що відповідає практикам управління персоналом та організаційної поведінки [6; 21; 15]. Узагальнення рівнів і коротких характеристик доцільно подати в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Кольорове маркування рівнів управлінської конфліктності та їх характеристика в діяльності підприємств

Рівень конфліктності (маркер)	Узагальнена характеристика стану
Червоний	Критично високий рівень незадоволеності та конфліктності; повне неприйняття будь-яких ініціатив щодо врегулювання конфлікту; деструктивна поведінка, що загрожує стабільності управлінських процесів.
Помаранчевий (оранжевий)	Висока напруженість, психологічний стрес, активний розвиток управлінських конфліктів; працівник оцінює більшість власних інтересів як незадоволені, вважає свою роль недооціненою, а рівень винагороди — таким, що не відповідає внеску.
Жовтий	Стадія формування конфлікту: наявна помірна незадоволеність, зниження продуктивності праці, зростання емоційної напруги та недовіри; конфліктні прояви набувають явного характеру.
Темно-зелений	Локальні розбіжності у поглядах на виконання окремих управлінських або виробничих завдань; переважають приховані (латентні) форми конфліктної взаємодії без відкритої ескалації.
Зелений	Конфліктні передумови та прояви відсутні; спостерігається стабільний соціально-психологічний клімат і збалансована взаємодія між учасниками управлінського процесу.

Джерело: складено за [1; 6; 20]

виявлення причин потенційного виникнення управлінських конфліктів та їх можливих негативних наслідків доцільно здійснювати із застосуванням спеціальної аналітичної матриці «причини – конфлікти – наслідки». Така матриця дозволяє систематизувати як суб'єктивні, так і об'єктивні чинники конфліктотворення, а також врахувати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У процесі аналізу важливо визначити стадію розвитку конфлікту відповідно до його життєвого циклу, а також ідентифікувати типи конфліктів, які можуть виникати в конкретній управлінській ситуації, на рівні окремого керівника та в межах загального життєвого циклу підприємства [6; 21;

формування мапи управлінських конфліктів підприємства. Завершальним етапом процесу ідентифікації є побудова узагальненої мапи управлінських конфліктів, яка відображає основні типи конфліктів, їх причини, стадії розвитку, залучені сторони та потенційні наслідки для діяльності підприємства. Така мапа слугує

інструментом системного бачення конфліктного поля організації та основою для подальшого вибору стратегій і методів управління конфліктами [21; 30].

Таким чином, проведене дослідження узагальнює наявні теоретичні й прикладні підходи до виявлення та оцінювання управлінських конфліктів у практиці діяльності підприємств і дозволяє сформувавши комплексну методикау їх ідентифікації. Запропонована методика включає такі послідовні етапи: визначення періодичності ідентифікації управлінських конфліктів; застосування відповідних методів збору інформації для їх виявлення; оцінювання працівників та присвоєння їм статусу за рівнем залученості до конфліктних ситуацій (маркування рівня конфліктності); встановлення причин і ймовірності виникнення конфліктів; формування мапи управлінських конфліктів підприємства.

На відміну від фрагментарних підходів, запропонований метод забезпечує підвищення інформативності та обґрунтованості управлінських рішень, оптимізує частоту ідентифікації конфліктів з урахуванням економічної доцільності, а також дозволяє чітко визначити ключові причини виникнення управлінських конфліктів, що створює підґрунтя для їх своєчасного попередження та ефективного врегулювання.

1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу управління конфліктами на підприємстві

Формування належної нормативно-правової бази управління конфліктами в межах підприємства є необхідною умовою забезпечення стабільного та ефективного функціонування організації. Конфліктні ситуації, що виникають у процесі трудової діяльності, здатні істотно впливати на результативність праці, внутрішні бізнес-процеси та соціально-психологічний клімат у колективі.

Наявність чітко визначених правил, процедур і регламентів дозволяє своєчасно ідентифікувати конфлікти, регулювати їх перебіг та застосовувати обґрунтовані управлінські рішення. За відсутності системного нормативного забезпечення підвищується ризик ескалації конфліктів, що може призвести до погіршення фінансових результатів діяльності підприємства та виникнення негативних соціальних наслідків [6; 21].

Запровадження та дотримання нормативно-правових положень у сфері врегулювання конфліктів формує системний підхід до управління суперечностями, мінімізує вплив суб'єктивних чинників і підвищує прозорість управлінських дій. Нормативна регламентація сприяє створенню справедливих і зрозумілих процедур для всіх учасників конфліктної взаємодії. В умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі та постійного оновлення законодавства особливого значення набуває регулярний перегляд і адаптація внутрішніх нормативних документів підприємства до актуальних викликів та вимог господарської діяльності. Реалізація таких заходів сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню загальної продуктивності праці [21; 30].

Нормативно-правове забезпечення управління конфліктами на підприємстві охоплює низку взаємопов'язаних напрямів, зокрема:

озроблення та впровадження внутрішніх політик і процедур, що регламентують порядок виявлення, фіксації та врегулювання конфліктів, а також визначають механізми неупередженого розгляду спірних ситуацій.

забезпечення правового захисту працівників, зокрема гарантування недопущення дискримінації, переслідувань або упередженого ставлення у процесі вирішення конфліктів.

регламентація використання медіації та альтернативних способів вирішення спорів, які дозволяють досягати компромісних рішень з меншими часовими та ресурсними витратами.

контроль за дотриманням встановлених норм і процедур, що передбачає проведення внутрішнього моніторингу, аудиту та звітності щодо стану управління конфліктами.

авчання та підвищення кваліфікації персоналу і керівників з питань управління конфліктами, що забезпечує формування необхідних управлінських і комунікативних компетентностей.

ітке визначення відповідальності та повноважень суб'єктів управління конфліктами на різних ієрархічних рівнях організації.

егламентация етапів і процедур розгляду конфліктів, включаючи строки їх вирішення, порядок оскарження рішень та документування процесу.

згодження внутрішніх нормативних актів із чинним трудовим законодавством, що забезпечує правову відповідність діяльності підприємства.

цінювання ефективності діючих механізмів управління конфліктами та їх постійне вдосконалення з урахуванням змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

абезпечення відкритої комунікації та зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом щодо конфліктних питань [6; 21; 30].

Базовим елементом нормативно-правового регулювання конфліктів у трудових колективах в Україні є Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 3 березня 1998 року № 137/98-ВР [25]. Зазначений Закон визначає правові та організаційні засади врегулювання колективних трудових спорів і спрямований на забезпечення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі їх вирішення.

Відповідно до цього Закону, колективний трудовий спір (конфлікт) виникає у разі розбіжностей між сторонами соціально-трудова відносин щодо встановлення або зміни соціально-економічних умов праці, укладення чи виконання колективних договорів і угод, а також у випадку невиконання вимог законодавства про працю [25]. Законодавством чітко визначено сторони колективного трудового спору на виробничому, галузевому, територіальному та національному рівнях, а також порядок інформування відповідних органів про його виникнення.

Обов'язковою умовою врегулювання колективного трудового спору є участь сторін у примирних процедурах, використання всіх передбачених законодавством

можливостей для досягнення згоди та застосування дозволених засобів захисту інтересів у разі недосягнення компромісу [25].

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління конфліктами є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства. Його ефективна реалізація сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню соціальної стабільності в колективі та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Інформаційне забезпечення управління конфліктами на підприємстві є важливою складовою загальної системи менеджменту, оскільки воно створює основу для своєчасного виявлення, аналізу та ефективного врегулювання конфліктних ситуацій. Сукупність інформаційних ресурсів, процедур і технологій дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень та зменшити рівень невизначеності в процесі конфліктної взаємодії [6; 21].

Інформаційне забезпечення управління конфліктами охоплює такі ключові елементи:

бір і систематизація інформації. Передбачає акумулювання повної та достовірної інформації про конфліктні ситуації, їх характер, учасників, причини виникнення та результати розвитку. Для цього можуть використовуватися анкетування, опитування, спостереження за робочим середовищем, аналіз внутрішньої документації та управлінської звітності.

аналіз і обробка даних. Зібрана інформація підлягає ґрунтовному аналізу з метою виявлення повторюваних тенденцій, конфліктогенних чинників і слабких місць в організації управлінських процесів. Застосовуються методи порівняльного, статистичного та факторного аналізу, що дозволяє оцінити ефективність наявних підходів до управління конфліктами [21].

використання інформаційних систем і технологій. Сучасні підприємства застосовують інформаційні системи для збору, зберігання та обробки даних, пов'язаних з управлінням персоналом і внутрішніми комунікаціями. Такі системи сприяють оперативному моніторингу конфліктних ситуацій і прийняттю своєчасних управлінських рішень [30].

ормативно-методичне забезпечення. Інформаційна підтримка управління конфліктами включає розроблення та актуалізацію внутрішніх документів: положень, інструкцій, регламентів і рекомендацій щодо дій у конфліктних ситуаціях. Це забезпечує єдність підходів і послідовність управлінських дій.

омунікація та звітність. Важливою складовою є налагодження ефективних каналів інформаційного обміну між працівниками, керівниками та іншими зацікавленими сторонами. Регулярне інформування і звітування щодо стану конфліктів сприяє прозорості управління та підвищенню довіри в колективі.

авчання та розвиток персоналу. Інформаційне забезпечення передбачає організацію навчальних заходів, тренінгів і семінарів з питань управління конфліктами, що дозволяє формувати у працівників і керівників необхідні знання та практичні навички конструктивного врегулювання суперечностей [6].

оніторинг і оцінювання результативності. Регулярний аналіз ефективності використання інформаційних ресурсів і процедур управління конфліктами дозволяє своєчасно виявляти недоліки та вдосконалювати систему інформаційного забезпечення.

изначення відповідальності та управлінського контролю. Чітке закріплення відповідальності за інформаційне забезпечення управління конфліктами за конкретними підрозділами або посадовими особами сприяє дотриманню встановлених норм і підвищує загальну ефективність управління [21; 30].

Таким чином, інформаційне забезпечення управління конфліктами виступає базовою передумовою формування ефективних стратегій і практик врегулювання конфліктів на підприємстві. Його належна організація сприяє зниженню ймовірності виникнення конфліктів, підвищенню результативності управлінських рішень, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»

2.1. Загальна організаційно-управлінська характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження в межах аналізу функціонування системи управління конфліктами обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «СЕРТАМ ГРУП». Дослідження організаційно-управлінських та соціально-трудова процесів на даному підприємстві дозволяє комплексно оцінити особливості виникнення, розвитку та врегулювання конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарської діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» подана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарської діяльності
ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»**

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «СЕРТАМ ГРУП»
Скорочене найменування	ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»
Код ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статус суб'єкта господар	Юридична особа приватного права

юва ння	
Сф ера діял ьнос ті	Транспортно-логістичний сектор економіки
Те рито ріал ьне роз міщ ення	Україна, Одеська область, м. Одеса
Рег іона льна спец ифік а діял ьнос ті	Функціонування в межах одного з ключових транспортно-логістичних хабів Півдня України
Ос нов ний вид екон оміч ної діял ьнос ті (КВ ЕД)	52.29 — Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Змі ст осно вног о вид у діял ьнос ті	Надання комплексних допоміжних транспортних і логістичних послуг, пов'язаних з організацією та супроводом перевезень

продовження таб. 2.1

Додаткові види економічної діяльності (КВЕД)	49.41 — Вантажний автомобільний транспорт 49.32 — Надання послуг таксі 77.11 — Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 52.10 — Складське господарство 52.21 — Діяльність логістичних агентств 46.90 — Неспеціалізована оптова торгівля 47.19 — Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах
Характеристика моделі діяльності	Комплексна транспортно-логістична модель з поєднанням перевезень, логістичного супроводу, орендних та торговельних операцій
Роль у логістичному ланцюгу створення цінності	Забезпечення транспортного та сервісного супроводу логістичних процесів у межах регіонального ринку

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, юридична особа Товариство з обмеженою відповідальністю «СЕРТАМ ГРУП», код ЄДРПОУ 37812409, функціонує як суб'єкт господарювання приватного права відповідно до чинного законодавства України. Підприємство має статус діючої юридичної особи та на момент актуалізації інформації не перебуває в процесі припинення.

Діяльність підприємства потребує чіткого організаційного наповнення, визначення відповідальних осіб і структурних підрозділів, що забезпечують виконання його функціональних завдань. ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» здійснює підприємницьку діяльність у транспортно-логістичному секторі економіки, зосереджуючись на наданні комплексу допоміжних послуг у сфері транспорту та логістичного супроводу перевезень. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 52.29 – інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Специфіка діяльності підприємства передбачає поєднання кількох функціональних напрямів, зокрема організацію вантажних перевезень, логістичний супровід транспортних операцій, складське обслуговування, орендні операції з автотранспортними засобами, а також здійснення окремих видів торговельної діяльності. Така багатопрофільність зумовлює підвищені вимоги до координації управлінських рішень і взаємодії між підрозділами.

Територіально ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» розташоване в м. Одеса, що є одним із ключових транспортно-логістичних хабів Півдня України. Регіональна специфіка діяльності підприємства визначається високою інтенсивністю транспортних потоків, значною кількістю контрагентів та складністю логістичних ланцюгів, що об'єктивно впливає на характер управлінських процесів і формує потенційні передумови виникнення управлінських конфліктів.

Метою діяльності підприємства є забезпечення ефективного транспортно-логістичного обслуговування клієнтів шляхом оптимізації процесів перевезення, зберігання та супроводу вантажів, а також отримання прибутку в результаті здійснення господарської діяльності.

Основними завданнями ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» є організація безперебійного логістичного процесу, розширення клієнтської бази, підвищення якості транспортно-логістичних послуг, зниження операційних витрат, забезпечення надійності та своєчасності виконання зобов'язань перед контрагентами.

Підприємство прагне оптимізувати внутрішні логістичні та управлінські процеси, забезпечити ефективний розподіл ресурсів, підвищити рівень сервісу та зміцнити свої конкурентні позиції на регіональному ринку транспортно-логістичних послуг. Реалізація зазначених завдань сприяє підтриманню фінансової стабільності підприємства та створює передумови для його сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» є юридичною особою, має самостійний баланс, поточні та інші банківські рахунки, у тому числі валютні, та здійснює свою діяльність з дня державної реєстрації відповідно до вимог чинного законодавства України. Підприємство має право від свого імені набувати майнові й особисті немайнові права, нести обов'язки, а також виступати позивачем і відповідачем у судах різної юрисдикції.

Товариство є власником майна, переданого йому учасниками як вклад до статутного капіталу, а також майна, набутого в результаті господарської діяльності. Підприємство здійснює володіння, користування та розпорядження

майном на праві власності відповідно до законодавства України та несе самостійну відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного йому майна. Учасники товариства несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю підприємства, у межах вартості своїх внесків.

ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» має право створювати філії та представництва на території України та за її межами відповідно до чинного законодавства. Філії та представництва не є юридичними особами і діють на підставі положень, затверджених товариством.

Підприємство самостійно планує свою господарську діяльність і соціальний розвиток трудового колективу, керуючись законодавством України та рішеннями органів управління, прийнятими в межах їх повноважень.

ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» має право укладати будь-які цивільно-правові та господарські договори, користуватися банківськими кредитами, здійснювати представництво інтересів юридичних і фізичних осіб, страхувати майно, а також провадити зовнішньоекономічну діяльність відповідно до чинного законодавства України.

Однією з ключових характеристик підприємства є його організаційна структура управління, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків між підрозділами. Організаційна структура управління ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» наведена на рис. 2.1.

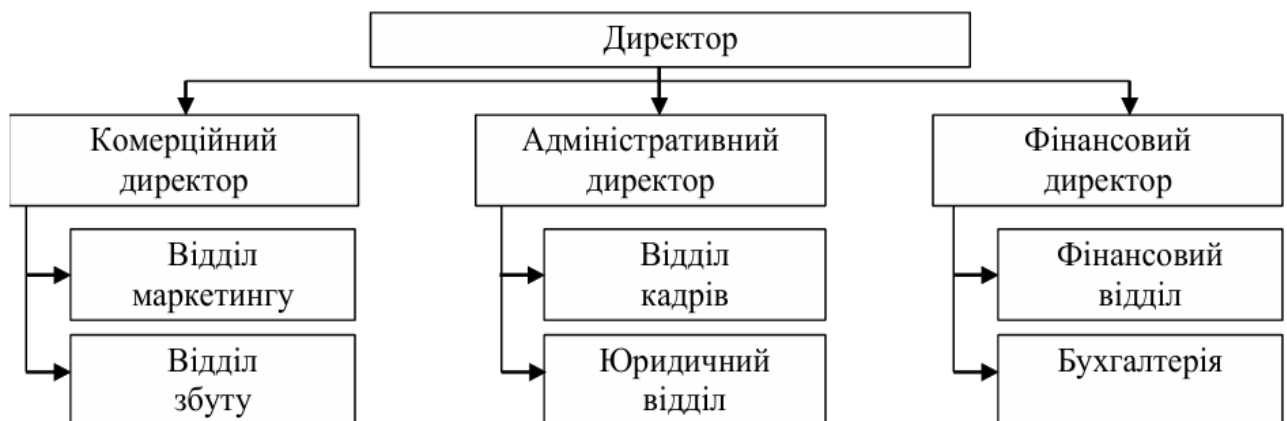


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Структура досліджуваної організації ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» має лінійно-функціональну форму, що дозволяє ефективно виконувати поставлені управлінські та операційні завдання. Лінійно-функціональна структура управління є однією з найбільш поширених моделей організації керівних процесів на підприємствах транспортно-логістичного сектору. Її ключова особливість полягає в тому, що кожен структурний підрозділ або працівник підпорядковується одному безпосередньому керівнику, що забезпечує чітку вертикаль влади, відповідальності та підзвітності.

Така структура сприяє ефективному розподілу функцій, оперативному прийняттю управлінських рішень і контролю за їх виконанням на всіх рівнях управління. Водночас важливою рисою лінійно-функціональної структури є функціональна спеціалізація, за якої кожен підрозділ відповідає за конкретний напрям діяльності. Це підвищує професіоналізацію управління, проте може ускладнювати горизонтальну координацію між підрозділами, що є потенційним джерелом управлінських конфліктів.

Лінійно-функціональна структура є доцільною для підприємств із чітко визначеними бізнес-процесами та відносно стабільним зовнішнім середовищем. Для ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», яке функціонує в умовах регіонального транспортно-логістичного ринку, така структура дозволяє поєднувати централізоване управління з функціональною автономією окремих підрозділів. Водночас вона потребує ефективних механізмів координації та комунікації в умовах динамічних змін логістичних потоків.

Управління ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» охоплює організацію внутрішніх бізнес-процесів, формування організаційної структури та здійснення безпосереднього управлінського впливу шляхом реалізації основних управлінських функцій: планування, організації, координації, мотивації та контролю.

Структура управління підприємством визначає поділ обов'язків, службові зв'язки та відповідальність між підрозділами й працівниками управлінського апарату. Це забезпечує процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень на основі чіткої взаємодії між елементами системи управління.

На рис. 2.1 представлена організаційна структура управління ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», побудована за лінійно-функціональним принципом. На вершині структури знаходиться директор підприємства, який координує діяльність трьох ключових функціональних напрямів управління: комерційного, адміністративного та фінансового.

1. Комерційний директор відповідає за управління основною операційною та ринковою діяльністю підприємства у сфері транспортно-логістичних послуг. Йому підпорядковуються:

- відділ логістики та операційного супроводу, який забезпечує організацію перевезень, координацію логістичних процесів, взаємодію з перевізниками та клієнтами;

- відділ збуту та роботи з клієнтами, що відповідає за укладення договорів, супровід клієнтів, розвиток партнерських відносин і розширення клієнтської бази.

2. Адміністративний директор здійснює управління адміністративно-організаційними процесами підприємства. У його підпорядкуванні перебувають:

- відділ управління персоналом, який відповідає за підбір, адаптацію, навчання та розвиток працівників, а також за формування кадрової політики;

- юридичний напрям, що забезпечує правовий супровід господарської діяльності, договірну роботу та контроль за дотриманням вимог чинного законодавства.

3. Фінансовий директор відповідає за фінансово-економічну діяльність підприємства. Під його керівництвом функціонують:

- фінансово-економічний відділ, який здійснює фінансове планування, аналіз, бюджетування та контроль фінансових потоків;

- бухгалтерська служба, що забезпечує ведення бухгалтерського обліку, формування фінансової звітності та виконання податкових зобов'язань.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій і відповідальності між керівниками різних рівнів, сприяє впорядкуванню внутрішніх процесів та створює основу для

ефективної координації діяльності структурних підрозділів. Водночас багатofункціональний характер діяльності підприємства та взаємозалежність підрозділів формують передумови для виникнення управлінських конфліктів, що потребує системного підходу до їх ідентифікації та врегулювання.

2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Систематична діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. В умовах динамічного ринкового середовища, коли економічна кон'юнктура та логістичні ланцюги зазнають постійних змін, своєчасна оцінка фінансового стану дозволяє виявляти потенційні ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Регулярна фінансово-економічна діагностика сприяє глибокому розумінню результатів господарської діяльності підприємства, дозволяючи ідентифікувати як його сильні сторони, так і проблемні зони у фінансовій структурі.

Завдяки проведенню фінансового аналізу ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» отримує можливість оцінити ефективність використання фінансових і матеріальних ресурсів, виявити проблеми в управлінні оборотними активами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також проаналізувати вплив зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства. Окрім цього, фінансово-економічна діагностика дозволяє визначити ступінь відповідності фактичних показників стратегічним цілям розвитку компанії, що є особливо важливим для підприємства транспортно-логістичного сектору.

Особливого значення набуває регулярність проведення такої діагностики, оскільки фінансові показники підприємства можуть суттєво змінюватися навіть у короткостроковій перспективі під впливом коливань попиту, вартості пального, логістичних витрат та змін у нормативно-правовому середовищі. Систематичний аналіз дозволяє не лише контролювати поточний фінансовий стан, а й прогнозувати можливі кризові ситуації, мінімізуючи їх негативні наслідки.

Крім того, фінансово-економічна діагностика є базою для формування достовірної фінансової звітності, яка використовується як для внутрішніх управлінських потреб, так і для зовнішніх користувачів — банківських установ, інвесторів, партнерів та контрагентів. Наявність об'єктивної фінансової інформації підвищує рівень довіри до підприємства та сприяє зміцненню його ділової репутації.

Отже, фінансово-економічна діагностика є невід'ємним елементом сучасної системи управління ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, фінансову стійкість і передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ключові економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»

	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	+, –	
о к а з н и к и					
б с я г ч и с т о г о д о х о д					

У П і Д П р и є М с т в а т и с · Г р н					
е Л и ч и н а в а Л о в о Г о Ф і н а н с о в о Г о р е з					

У Л Ь Т А Т У (П Р И Б У Т К У) , Т И С · Г Р Н					
О З М І Р Ч И С Т О Г О Ф І Н А Н С О В О Г О Р Е					

з у л ь т а т у (п р и б у т к у) , т и с . г р н					
е р е д н ь о р і ч н а б а л а н с о в а в а р					

Т і с т ь а к т и в і в п і д п р и є м с т в а , т и с · г р н					
е р е д н ь о р і ч н а в а р т і с					у 7,23 р.б.

Т Ь Н Е О Б О Р О Т Н И Х А К Т И В І В , Т И С · Г Р Н					
е р е д н ь о р і ч н а в а р т і с т ь о б					

о р о т н и х а к т и в і в , т и с · г р н					
е р е д н ь о о б л і к о в а ч и с е л ь н і с т ь п р					

а Ц і В Н И К і В , О С і Б					
О К А З Н И К Ф О Н Д О В і Д Д А Ч і О С Н О В Н И Х З А С О Б і В , Г Р					

Н					
о н д о о з б р о є н і с т ь , т и с · г р н / о с					у 7,81 р.б.
р о д у к т и в н і с т ь п р а ц і , т и					

с · г р н · / о с					
о е ф і ц і є н т о б о р о т н о с т і о б о р о т н и х а к т и в і в					

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» за період 2023–2025 рр. свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку

підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції за досліджуваний період зріс на 27,99% і у 2025 році досяг 163 259,1 тис. грн, що вказує на розширення обсягів господарської діяльності та зростання ринкової активності підприємства. Валовий прибуток продемонстрував ще більш інтенсивне зростання — на 128,36% порівняно з 2023 роком, що є ознакою підвищення ефективності основної діяльності та оптимізації виробничо-збутових процесів.

Водночас динаміка чистого прибутку була менш інтенсивною: за аналізований період його обсяг зріс на 113,43% — з 148,9 тис. грн у 2023 році до 317,8 тис. грн у 2025 році. Така тенденція може свідчити про зростання операційних витрат, адміністративного навантаження або податкових зобов'язань підприємства, що потребує додаткового управлінського аналізу.

Середньорічна вартість активів ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» за період дослідження зросла на 49,26%, що характеризує процес нарощування майнового потенціалу та розширення ресурсної бази. Особливо суттєвим є зростання вартості необоротних активів — у 7,23 раза, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності та спрямування коштів у довгострокові активи. Разом із тим спостерігається негативна динаміка показника фондоддачі, який знизився на 84,45%, що може вказувати на недостатню ефективність використання основних засобів або на тимчасовий ефект відкладеної віддачі інвестицій.

Показник фондоозброєності праці зріс у 7,81 раза, що свідчить про покращення технічного забезпечення персоналу. Позитивною є також динаміка продуктивності праці, яка за аналізований період зросла на 37,13%, підтверджуючи підвищення результативності трудових ресурсів. Водночас негативною тенденцією є зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 8,99%, що може свідчити про уповільнення обігу коштів та потребу в удосконаленні політики управління оборотним капіталом ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».

У цілому результати аналізу свідчать про поступове зростання економічного потенціалу підприємства, однак виявляють окремі проблемні аспекти, зокрема ефективність використання основних засобів та управління оборотними активами, які потребують підвищеної управлінської уваги.

							у 20,37 р.б.	

Аналізуючи дані таблиці щодо складу майна та джерел його формування на підприємстві ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» за 2023–2025 роки, можна зробити низку важливих висновків. По-перше, спостерігається суттєве зростання активів підприємства: їх загальна вартість у 2025 році порівняно з 2023 роком збільшилася на 2 363,3 тис. грн, або на 59,72%. Така динаміка свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та нарощування майнового потенціалу підприємства.

Особливо значним є зростання необоротних активів, обсяг яких збільшився у 13,60 разів. Це зумовлено, насамперед, різким зростанням вартості основних засобів, які у 2025 році перевищили рівень 2023 року у 20,37 разів. Зазначена тенденція є позитивною та вказує на активні інвестиційні процеси, оновлення й розширення матеріально-технічної бази ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», що створює передумови для підвищення ефективності діяльності в довгостроковій перспективі.

Оборотні активи підприємства також зросли — на 46,87%, однак їх динаміка є менш стабільною. Так, обсяг запасів збільшився лише на 5,59%, що може свідчити про більш раціональну політику управління запасами та оптимізацію складських процесів. Водночас така тенденція може бути пов'язана і зі стримуванням темпів операційної діяльності. Негативною ознакою є істотне зростання дебіторської заборгованості — на 89,36%, що майже вдвічі перевищує показник базового року. Це може свідчити про зниження платіжної дисципліни контрагентів, збільшення строків розрахунків або підвищення кредитного ризику, що створює потенційні загрози для фінансової стабільності підприємства.

Структура пасивів ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» також зазнала помітних змін. Власний капітал підприємства зріс у 2,96 разів, що свідчить про зміцнення фінансової основи діяльності, насамперед за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку. Водночас розмір зареєстрованого капіталу залишився незмінним, що вказує на відсутність додаткових внесків власників або зовнішніх інвестицій у статутний капітал підприємства.

Поточні зобов'язання за аналізований період зросли на 17,83%, що може свідчити про підвищення залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування та необхідність залучення додаткових обігових коштів для забезпечення поточної діяльності. Така тенденція потребує підвищеної уваги з боку менеджменту з метою недопущення погіршення платоспроможності.

У цілому ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» демонструє позитивну динаміку зростання активів і власного капіталу, однак проблеми, пов'язані зі зростанням дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань, потребують системного управлінського реагування з метою забезпечення фінансової стійкості в майбутньому.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим етапом оцінювання його ефективності та стабільності. Фінансові результати відображають рівень прибутковості, рентабельності та загальний фінансово-економічний стан підприємства, що дає змогу керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення. Регулярний аналіз фінансових показників дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця в діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», визначати резерви підвищення ефективності та запобігати виникненню фінансових ризиків.

Крім того, систематична діагностика фінансових результатів дає можливість відстежувати динаміку змін, оцінювати ступінь реалізації стратегічних цілей та порівнювати досягнуті результати з показниками конкурентів, що є важливим з погляду забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Таким чином, фінансова діагностика виступає необхідним інструментом забезпечення довгострокової фінансової стійкості та сталого розвитку ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Формування та динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», тис. грн

І о к а з н	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	+, –	

И К И					
С И С Т И Й Д О Х І Д В І Д Р Е А Л І З А Ц І І П Р О Д У К Ц І І (Т О В А Р І В , Р					

О Б і Т , П О С Л У Г					
С О Б і В А Р Т і С Т Ь Р Е А Л і З О В А Н О ї П Р О Д У К Ц і ї (

Т о в а р і в , р о б і т , п о с л у г					
Н а л о в и й п р и б у т о к					
І н ш і о п е р а ц					

і й н і д о х о д и					
І н щ і о п е р а ц і й н і в и т р а т и					
С і н а н с о в и й р е з у л					

Б Т а Т В і Д О П е р а Щ і Й Н О ї Д і я Л Ь Н О С Т і					
І Н Ш і В И Т Р а Т И					
С і Н а Н С О					

В и й р е з у л ь т а т д о о п о д а т к у в а н н я					
с и с т и й ф і н а н с о в и й р е з					

У Л Ь Т а Т					
----------------------------	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проведений аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» за досліджуваний період зріс на 27,99%, що свідчить про загалом позитивну динаміку зростання обсягів реалізації та активізацію господарської діяльності підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 24,90%, що вказує на підвищення витрат на здійснення основної діяльності та потенційно може чинити тиск на фінансові результати у довгостроковій перспективі.

Валовий прибуток у 2025 році становив 8 711,2 тис. грн, що на 128,36% перевищує показник 2023 року. Разом із тим, слід зазначити, що порівняно з 2024 роком його обсяг зменшився, що може свідчити про зростання витрат або зміну структури доходів і витрат підприємства. Така тенденція потребує додаткового управлінського аналізу.

Особливої уваги заслуговує динаміка інших операційних витрат, які за аналізований період зросли на 127,60%. Значне зростання цієї статті витрат є сигналом про необхідність перегляду витратної політики та впровадження заходів з оптимізації операційних процесів у ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2025 році знизився порівняно з 2024 роком, однак залишається суттєво вищим за рівень 2023 року — перевищення становить 147,36%. Це свідчить про загальне покращення операційної ефективності у порівнянні з базовим періодом, незважаючи на певне погіршення показників у короткостроковій динаміці.

Чистий фінансовий результат діяльності підприємства у 2025 році зріс на 113,43% порівняно з 2023 роком, що підтверджує позитивні результати функціонування підприємства в середньостроковій перспективі. Водночас, у порівнянні з 2024 роком спостерігається спад чистого прибутку, що може бути

наслідком зростання операційних витрат, фінансових навантажень або змін у зовнішньому економічному середовищі.

У цілому ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» демонструє стабільне зростання доходів і прибутковості у порівнянні з базовим роком, проте тенденція до випереджального зростання витрат вимагає підвищеної уваги з боку управлінського персоналу. Для покращення фінансових показників у майбутньому доцільним є впровадження заходів з контролю та оптимізації витрат, а також підвищення ефективності операційної діяльності.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінювання фінансового стану підприємства ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	+, –	
Коефіцієнт загальний					

і к в і д н о с т і					
К о е ф і ц і є н т а б с о л ю т н о ї л і к в і д н о с т і					
Ч и с т и й о					у 2,22 р.б.

Б о р о т н и й к а п і т а л , т и с . г р н					
К о е ф і ц і є н т а в т о н о м і ї					

продовження таб. 2.5

К о е					
-------------	--	--	--	--	--

Ф і ц і є н т ф і н а н с о в о ї з а л е ж н о с т і					
К о е ф і ц і є н т ф і н а н с о в о					у 2,36 р.б.

ї с т і й к о с т і					
К о е ф і ц і є н т о б о р о т н о с т і а к т и в і в					
К о е ф і ц і є					

Н Т О Б О Р О Т Н О С Т І В Л А С Н О Г О К А П І Т А Л У					
Р Е Н Т А Б Е Л Ь Н І С Т Ь Г О С					Х

П о д а р с ь к о ї д і я л ь н о с т і					
Р е н т а б е л ь н і с т ь в л а с н о г о к а					х

П і т а л у					
Р е н т а б е л ь н і с т ь п р о д у к ц і ї					х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, проведений аналіз фінансових коефіцієнтів свідчить про загалом позитивні зміни у фінансовому стані ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» упродовж досліджуваного періоду. Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 24,65%, що характеризує покращення здатності підприємства своєчасно покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився незмінним на рівні

негайного погашення поточних зобов'язань. Така ситуація може створювати додаткову напруженість у фінансових відносинах з контрагентами та підвищувати ризики виникнення управлінських і міжособистісних конфліктів у фінансово-економічному блоці підприємства.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання чистого оборотного капіталу, який за аналізований період збільшився більш ніж у два рази, що свідчить про посилення фінансової стійкості та розширення можливостей самофінансування поточної діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».

Особливо вагомим є зростання коефіцієнта автономії на 148,42%, що вказує на зміцнення фінансової незалежності підприємства та зменшення залежності від залучених джерел фінансування. Відповідно, коефіцієнт фінансової залежності знизився на 59,74%, що є позитивною характеристикою структури капіталу та підтверджує підвищення рівня фінансової стійкості.

Показники рентабельності також демонструють позитивну динаміку. Так, рентабельність продукції зросла з 3,08% у 2023 році до 5,64% у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності та більш раціональне використання ресурсів підприємства.

Загалом отримані результати підтверджують покращення фінансового стану ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», однак наявні проблеми з абсолютною ліквідністю потребують додаткової уваги з боку керівництва, оскільки можуть виступати чинником виникнення фінансових та управлінських конфліктів у трудовому колективі.

2.3. Діагностика сучасного стану управління конфліктами в трудовому колективі підприємства

Управління будь-яким підприємством, зокрема його операційною та стратегічною діяльністю, неминуче супроводжується виникненням різних видів управлінських конфліктів. Незважаючи на наявність численних наукових підходів і концепцій щодо природи конфліктів, їх ролі в організаційному розвитку та

способів врегулювання, сучасні дослідження все більше зміщують акцент не на оцінку конфлікту як виключно позитивного чи негативного явища і не на спроби повного уникнення конфліктних ситуацій, а на формування та функціонування ефективної системи управління конфліктами на підприємстві [13, с. 92].

Існування певного розриву між теоретичними напрацюваннями у сфері конфліктології та реальною управлінською практикою обумовлює необхідність ґрунтовного аналізу процесу управління конфліктами на конкретному суб'єкті господарювання. З цією метою об'єктом емпіричного дослідження було обрано ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».

Дослідження здійснювалося шляхом анонімного опитування керівників структурних підрозділів, департаментів, їх заступників, а також представників вищої управлінської ланки підприємства. Загальна кількість респондентів становила 20 осіб, що дозволяє вважати вибірку репрезентативною з огляду на масштаби та організаційну структуру підприємства.

Метою проведеного опитування було вирішення кількох взаємопов'язаних завдань. По-перше, необхідно було з'ясувати, як управлінський персонал ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» інтерпретує сутність організаційного конфлікту, його причини, роль у діяльності підприємства та особливості прояву в управлінському середовищі. По-друге, важливим завданням стало дослідження фактичного стану та специфіки процесу управління конфліктами на підприємстві, включаючи наявні підходи, інструменти та рівень системності цього процесу.

Результати оцінювання рівня розуміння керівниками ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» поняття організаційного конфлікту, а також їх ставлення до ролі конфліктів в управлінській діяльності, узагальнено та представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати оцінювання рівня розуміння сутності організаційного конфлікту керівним складом ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»

Варіанти відп	Частка респондентів, %
---------------	------------------------

овід ей	
Розг ляда ють конф лікт як стан відс утно сті згод и, прот исто яння та заго стре ння взає мові днос ин між окре мим и суб' єкта ми упра влін ня (пос адов ими особ ами)	
Вва жаю ть, що орга ніза	

ційн ий конф лікт мож е вини кати без чітко іден тифі кова них перс оніф ікова них сторі н	
---	--

Джерело: складено за результатами анкетування

Перш за все, доцільно звернути увагу на високий рівень однорідності у сприйнятті поняття конфлікту серед опитаних керівників. Так, 92% респондентів ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» трактують конфлікт як відсутність згоди, протистояння або загострення взаємовідносин між конкретними учасниками, асоціюючи його насамперед із наявністю чітко визначених сторін конфлікту. Такий підхід відображає класичне персоніфіковане розуміння конфлікту, за якого він розглядається як результат міжособистісних або міжгрупових протиріч.

Водночас 8% опитаних керівників допускають можливість виникнення конфлікту без чітко окреслених суб'єктів, наголошуючи, що конфліктні ситуації можуть формуватися внаслідок розбіжностей у цілях діяльності, застосовуваних технологіях, організаційній структурі або розподілі функцій і повноважень. Такий підхід є більш системним і відповідає сучасним концепціям організаційних конфліктів, які розглядають їх як прояви дисфункцій у внутрішньому середовищі організації.

Разом з тим не можна виключати, що окремі відповіді респондентів могли мати ширше або альтернативне смислове навантаження, зумовлене особистим

управлінським досвідом, специфікою займаної посади або рівнем залученості до процесів прийняття рішень.

Узагальнені результати аналізу розуміння сутності організаційного конфлікту керівниками ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» систематизовано та наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Результати оцінювання сприйняття конфліктів як системного явища в організації керівниками ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»

Варіанти відповідей	Частка респондентів, %
Схильні ігнорувати конфліктні прояви або не ідентифікувати окремі ситуації як конфлікти	
Фіксується наявність	

ь кон флік тни х ситу ацій та розг ляда ють їх як зако номі рне й сист емн е яви ще орга ніза ційн ого розв итку	
---	--

Джерело: складено за результатами анкетування

Варто також відзначити, що керівники ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» мають виражену тенденцію не ідентифікувати окремі управлінські ситуації як конфліктні або ж недооцінювати їх конфліктний потенціал. Про це свідчить той факт, що 87% респондентів характеризують конфлікти як рідкісне явище у діяльності підприємства.

Водночас поглиблений аналіз управлінських процесів ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» дає підстави стверджувати, що конфлікти мають регулярний характер і фактично є постійним фоном функціонування організації. Таке розходження між суб'єктивним сприйняттям керівників і об'єктивним станом управлінських

взаємодій свідчить про недостатній рівень усвідомлення динамічної природи організаційних конфліктів.

У сучасних умовах господарювання слід виходити з того, що ідеальних підприємств, у яких повністю відсутні конфлікти, не існує — ані з точки зору стилів управління, ані з позицій організаційної структури, ані у взаємовідносинах із персоналом чи зовнішнім середовищем. Конфлікти є об'єктивно зумовленим явищем, притаманним будь-якій соціально-економічній системі, і тому не можуть бути усунуті повністю, а лише регульовані та спрямовані в конструктивне русло.

Поглиблене дослідження конфліктів у ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» підтверджує, що конфліктні ситуації не лише неминучі, але й є природною складовою розвитку підприємства, відображаючи процеси змін, перерозподілу ресурсів, відповідальності та управлінських повноважень. Усвідомлення цієї обставини є необхідною передумовою формування ефективної системи управління конфліктами.

Результати оцінювання розуміння динамічності організаційного конфлікту керівниками ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» узагальнено та представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати оцінювання сприйняття динамічного характеру організаційних конфліктів керівниками ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Конфлікт є статичним, малорушливим ста	

ном та про цес ом	
К онф лікт є дин амі чни м мін лив им ста ном та про цес ом	

Джерело: складено за результатами анкетування

Конфлікт не є сталим або статичним явищем, а перебуває у постійному розвитку та змінюється протягом свого життєвого циклу. Він має динамічну природу, а отже, ефективне управління конфліктами також повинно бути гнучким, адаптивним і ситуаційно обумовленим. Проте результати дослідження свідчать про те, що лише половина керівників структурних підрозділів ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» усвідомлює конфлікт як динамічний процес, що еволюціонує залежно від умов, поведінки учасників та управлінських рішень.

Водночас інша половина опитаних керівників сприймає конфлікт як пасивний або фіксований стан, що істотно ускладнює процес його своєчасного виявлення та ефективного врегулювання. Такий підхід обмежує можливості прогнозування розвитку конфліктних ситуацій і знижує результативність управлінських впливів, оскільки не враховує зміну інтенсивності, форм і наслідків конфлікту на різних стадіях його розвитку.

Недооцінка динамічної природи конфлікту свідчить про обмежений рівень управлінської рефлексії та недостатню сформованість системного підходу до управління конфліктами в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП». Це, своєю чергою, підкреслює необхідність підвищення управлінської компетентності керівників у сфері конфліктології та впровадження відповідних інструментів діагностики і прогнозування конфліктних процесів.

Результати проведеного оцінювання розуміння власної поведінки у виникненні конфліктів керівниками ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» узагальнено та представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Результати оцінювання усвідомлення керівниками ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» власної ролі у виникненні організаційних конфліктів

Відповідь	Частка респондентів, %
Пов'язують виникнення конфліктів із власними управлінськими рішеннями та стилем взає	

моді ї з підл егли ми	
Вва жаю ть дже рело м кон флік тів вик люч но дії підл егли х	

Джерело: складено за результатами анкетування

Якщо причини конфлікту пов'язані з поведінкою працівників ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», їх умовно можна поділити на дії керівників і підлеглих. Зазвичай керівники не схильні визнавати, що їхні управлінські рішення або стиль поведінки можуть спричиняти конфліктні ситуації. Проте у випадку керівників досліджуваного підприємства близько 90 % опитаних підтверджують, що система управління відіграє певну роль у виникненні конфліктів.

Результати проведеного оцінювання розуміння причин виникнення конфліктів керівниками ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати оцінювання уявлень керівників ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» щодо основних причин виникнення організаційних конфліктів

Пр ич ин а ви ни	Частка респондентів, %
---------------------------------	------------------------

кн ен ня ко нф лік тів	
Ро збі жн ост і у по гля да х та по зи ція х пр аці вн икі в	
Не ста біл ьні сть вн ут рі шн ьог о та зов ні шн ьог о сер ед ов	

ищ а дія ль но сті під пр ис мс тва	
Ос об ли во сті та не рів но мір ніс ть роз по діл у рес ур сів	
Ві дм інн ост і у ст ил ях уп ра влі нн я та кер івн	

иц тва	
Вз ає мо зал еж ніс ть зав да нь і не ко ре кт не фо рм ул юв ан ня уп ра влі нс ьк их зав да нь	
Не по вн е роз умі нн я під лег ли ми стр	

ате гіч ни х ціл ей орг ані зац ії та рі ше нь кер івн иц тва	
Не до ско на ли й роз по діл пр ав, об ов' язк ів і по вн ова же нь	
Не еф ект ив ніс ть орг ані	

зац ійн ої та уп ра влі нс ько ї стр укт ур и	
--	--

Джерело: складено за результатами анкетування

Серед основних причин конфліктів 26,5 % опитаних вважають визначальними розбіжності у поглядах працівників. Лише 7 % респондентів вказують на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища як причину конфліктів. Інші чинники, зокрема розподіл ресурсів (8,5 %), стилі управління (16,2 %), взаємозалежність завдань і неправильно поставлені завдання (12 %), нерозуміння підлеглими цілей організації та дій керівництва (7,7 %), розподіл прав і повноважень (14,5 %), а також неефективна структура управління (7,6 %), можна умовно об'єднати в одну групу причин, пов'язаних з управлінською діяльністю ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».

Хоча 66,5 % опитаних визнають, що зазначені чинники можуть спричинити конфлікти, існують підстави сумніватися в готовності керівників розглядати їх як основні. Це пояснюється тим, що ці причини мають системний характер і безпосередньо пов'язані з управлінськими функціями: розподілом ресурсів, формуванням організаційної структури, визначенням прав і повноважень.

Усунення таких причин потребує змін у діяльності самих керівників і фактичного визнання управлінських прорахунків, що є складним управлінським кроком. Відповіді керівників щодо управління конфліктами в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» підтверджують це припущення.

Результати проведеного оцінювання розуміння необхідності управління конфліктами серед керівників ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати оцінювання ставлення керівників ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» до необхідності управління організаційними конфліктами

Відповідь	Частка респондентів, %
Визнають доцільність управління конфліктами та можливість отримання управлінських переваг від їх конструктивного використання	

Вва жаю ть, що кон флік ти слід опер атив но усув ати та жор стко при душ уват и	
---	--

Джерело: складено за результатами анкетування

Лише 35 % опитаних вважають, що конфліктами слід управляти, тоді як решта керівників структурних підрозділів ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» віддають перевагу їх вирішенню і подоланню. Лише 29 % респондентів намагаються управляти конфліктами та отримувати з цього вигоду, тоді як 61 % зосереджені на швидкому вирішенні конфліктів, і для 14 % це рішення може бути досягнуте за будь-яку ціну.

Ще один важливий момент полягає в тому, що при різному формулюванні одного й того самого питання щодо принципів управління конфліктами отримуються різні відповіді. Це не є результатом неувважності, а відображає реальні управлінські уявлення керівників ТОВ «СЕРТАМ ГРУП». Так, 41,31 % респондентів вважають управління конфліктами постійним процесом, однак лише 10 % зазначили, що на підприємстві існує постійна система управління конфліктами.

Подібна суперечність простежується й в інших відповідях: 46 % опитаних визнають управління конфліктами безперервним процесом, проте лише 10 % підтверджують наявність сталої системи управління конфліктами.

Важливо, щоб керівники структурних підрозділів ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» усвідомлювали момент початку конфлікту. Частина керівників починає управляти конфліктами лише після їх фактичного виникнення. Серед опитаних переважають ті, хто не підтримує постійного управління конфліктами: 15 % визнають ситуацію конфліктною лише тоді, коли вона стає очевидною, 35 % – за наявності передумов до її переростання в конфлікт, а 50 % вважають, що конфлікт виникає одночасно із суперечностями, які лежать в його основі.

Під час опитування керівників структурних підрозділів ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» щодо ознак завершення конфлікту також виявлено відмінності у підходах. Результати проведеного оцінювання розуміння ознак завершення конфлікту серед керівників ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Результати оцінювання уявлень керівників ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» щодо ознак завершення організаційного конфлікту

Критерій визначення завершення конфлікту	Частка респондентів, %
Конфлікт вважається завершеним у разі усун	

ення його зовні шніх проя вів	
Озна кою завер шенн я конф лікту є відно влен ня поча тков ого пере дкон флікт ного стан у взає мин	
Заве ршен ня конф лікту пов'я зуєть ся з усун ення м перш опри чин його вини кнен ня	

Джерело: складено за результатами анкетування

Отже, 13 % респондентів вважають, що конфлікт завершується після зникнення його зовнішніх проявів; 30 % – коли відновлюється стан, що існував до конфлікту; тоді як 57 % опитаних переконані, що конфлікт можна вважати завершеним лише після усунення його причин. Хоча більшість респондентів підтримує останній підхід, 43 % інших, з огляду на їх розуміння завершення конфлікту, імовірно, застосовуватимуть менш ефективні методи управління конфліктами.

Проблеми, що свідчать про недостатнє усвідомлення значущості управління конфліктами та його впливу на ефективність діяльності підприємства, можна проілюструвати через цілі такого управління. У ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» цілі управління конфліктами узагальнено за критерієм «здобутки – втрати» таким чином:

інімізація негативного впливу та максимально швидке вирішення конфлікту;

видке вирішення конфлікту будь-якою ціною;

аксимізація вигоди від конфлікту та спроба отримання управлінської користі;

ирішення конфлікту незалежно від витрат, часу, способів і наслідків.

На основі попереднього аналізу сприйняття конфліктів керівництвом ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» можна стверджувати, що основною реальною метою управління конфліктами є зменшення негативного впливу та максимально швидке їх вирішення. Це підтверджується результатами опитування, відповідно до яких 58 % респондентів підтримують саме таку позицію. Насторожує той факт, що окремі керівники віддають перевагу швидкому вирішенню конфлікту без урахування його вартості (2 %) або повністю ігнорують ціну, час, способи та наслідки врегулювання (11 %). Такий підхід може бути виправданим лише в критичних ситуаціях, проте не є придатним для формування ефективної системи управління конфліктами в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».

Хоча зазначені цілі можуть бути доцільними в окремих випадках, їх неможливо універсалізувати. Більш ефективним є підхід до управління конфліктами, орієнтований на досягнення попередньо визначених цілей та

отримання максимальної вигоди. Водночас лише 29 % керівників поділяють таку позицію, що є недостатнім показником.

Продовжуючи попередні висновки, варто зазначити, що більшість керівників структурних підрозділів ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» не готові визнавати наявність конфліктів у межах організації. На запитання: *«Чи вважаєте ви, що конфліктний стан в організації є швидше тимчасовим, адже організація в принципі безконфліктна?»* були отримані відповіді, які це підтверджують (табл.

Таблиця 2.13

Результати оцінювання уявлень керівників ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» щодо тимчасового характеру управлінських конфліктів

Відповідь	Частка респондентів, %
Безумовно вважають управлінський конфлікт тимчасовим	
Переважно схильні розгляд	

ати упр авлі нсь кий кон флі кт як тим час ови й ста н	
Пер ева жно не пог одж уют ься з тим час ови м хар акте ром упр авлі нсь ких кон флі ктів	
Кат егор ичн о не виз наю ть тим	

час овіс ть упр авлі нсь кого кон флі кту	
--	--

Джерело: складено за результатами анкетування

Хоча управлінці можуть бути більш обізнаними в інших аспектах управління, зв'язок між значенням конфлікту та його місцем в організації є очевидним. Вкрай тривожним є той факт, що лише 2 % опитаних визнають, що конфлікт не є тимчасовим явищем і що організація насправді перебуває у стані постійної конфліктності. Це є серйозною проблемою з точки зору важливості управління конфліктами, зважаючи на їхній безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємства.

Сформована ситуація має низку передумов, які можна узагальнити таким чином:

організації домінує психологічний підхід до розуміння конфлікту та його ролі. а підприємстві відсутня система управління конфліктами, а керівники структурних підрозділів ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» не усвідомлюють необхідності її впровадження.

разі виникнення конфліктів їх управління не розглядається як пріоритетне завдання.

ерівники структурних підрозділів не приділяють належної уваги впливу конфліктів на результативність діяльності підприємства.

оширене стереотипне мислення щодо конфліктів, яке зводить їх до незначних і другорядних явищ.

ерівники мають абсолютну впевненість у власному контролі над будь-якою ситуацією, яку можна ідентифікувати як конфліктну.

У межах дослідження також було проведено анкетування членів колективу ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», що дозволило сформулювати уявлення про соціально-психологічний клімат у групі. Для цього застосовувалася «Анкета для оцінки загальної атмосфери в колективі». Результати опитування показали, що 65 % респондентів повністю задоволені своєю роботою, вважають її цікавою та різноманітною і не планують змінювати місце роботи найближчим часом. Вони характеризують відносини в колективі як дружні та довірчі. Водночас 35 % опитаних висловили невдоволення рівнем заробітної плати та зазначили надмірну суворість і прискіпливість керівництва. Загальну атмосферу в колективі працівники оцінили на рівні «4», наголошуючи, що конфлікти та непорозуміння виникають епізодично і, як правило, вирішуються у короткі строки.

Результати анкетування представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Середні результати анкетування працівників щодо оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»

Позитивна характеристика	1	2	3	4	5	6	7	8	Негативна характеристика
Дружність	×								Ворожість
Згода	×								Незгода
Задоволеність			×						Незадоволеність
Продуктивність		×							Нераціональність
Теплота взаємин	×								Холодність
Співпраця		×							Незгуртованість
Добррозичливість		×							Недобррозичливість
Зацікавленість у роботі				×					Байдужість
Пізнавальний інтерес							×		Нудьга
Відчуття успішності				×					Безуспішність

Джерело: складено за результатами анкетування

За даними табл. 2.14 визначено середньогрупову оцінку психологічного клімату, яка склала 27. Отримане значення відображає суб'єктивну оцінку працівників, відповідно до якої соціально-психологічний клімат ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» є помірно нестійким.

Отже, сучасний підхід до управління конфліктами на підприємстві є явно неадекватним їх реальному значенню та ролі в управлінській діяльності. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у розробці цілісної системи управління конфліктами та переосмисленні їх ролі у практиці управління ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».

У підсумку доцільно сформуванати карту ідентифікованих управлінських конфліктів підприємства з використанням запропонованої методики. Формалізовано це доцільно подати у вигляді, наведеному в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Результати формування карти управлінських конфліктів у діяльності ТОВ
«СЕРТАМ ГРУП»**

Тип управлінського конфлікту	Категорія конфлікту (маркування)	Ключові причини виникнення	Імовірність виникнення	Рівень впливу на продуктивність праці та інші показники діяльності персоналу	Основні прояви конфлікту	Потенційні наслідки
Конфлікт щодо розподілу ресурсів між структурними підрозділами	Оранжева	Зміна або перегляд нормативів розподілу ресурсів між підрозділами	Висока	Низький	Тимчасові простої, зниження якості логістичних і сервісних послуг	Втрати робочого часу, пошук альтернативних механізмів розподілу ресурсів, зростання ризику звільнення працівників
Конфлікт, пов'язаний із недостатнім технічним забезпеченням сервісної діяльності	Червона	Використання застарілих або неефективних технологій обслуговування	Висока	Середній	Зростання собівартості послуг, підвищення плинності кадрів	Втрата конкурентоспроможності послуг, зниження загальної продуктивності праці
Конфлікт, зумовлений неправомірним використанням матеріальних ресурсів	Оранжева	Опортуністична поведінка окремих працівників	Середня	Середній	Порушення нормативно-правових вимог і внутрішніх регламентів	Фінансові санкції, штрафи, пені, адміністративна або кримінальна відповідальність
Конфлікт, пов'язаний із невідповідністю рівня оплати праці	Жовта	Недосконалість системи матеріального стимулювання персоналу	Низька	Високий	Невдоволення працівників, відмова від виконання обов'язків, зниження трудової віддачі	Звільнення персоналу, страйкові настрої, втрата інтелектуального потенціалу та комерційної інформації

Джерело: складено за результатами дослідження

Можна ствердити, що обраний стиль управління конфліктами ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», загалом, формує і ставлення до управління конфліктами на підприємстві в цілому.

Для відстеження цього доцільно виокремити такі ознаки: загальне ставлення до конфліктів на підприємстві; роль керівника у розв'язанні конфлікту, стороною якого він безпосередньо не є; вибір керівників між управлінням, вирішенням або подоланням конфлікту.

З урахуванням результатів проведеного дослідження доцільно розглянути заходи щодо оптимізації режимів праці та відпочинку працівників у напрямі мінімізації конфліктних ситуацій на робочих місцях ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».

Таким чином, управління конфліктами є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування ТОВ «СЕРТАМ ГРУП». Результати дослідження свідчать, що наявність конфліктів безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат в організації. Хоча більшість працівників задоволені своєю роботою та характеризують відносини в колективі як дружні, існує частка персоналу, яка висловлює невдоволення, що потенційно може негативно позначатися на загальній атмосфері.

Неефективне управління конфліктами здатне призвести до погіршення морального клімату, зниження продуктивності праці та втрати цінних працівників. Водночас ефективне управління конфліктами дозволяє не лише усувати наявні проблеми, а й запобігати виникненню нових. У зв'язку з цим актуальним є формування та впровадження системи управління конфліктами, яка забезпечить конструктивне вирішення суперечностей і мінімізацію їх негативних наслідків. Окремої уваги потребують заходи з оптимізації режимів праці та відпочинку працівників як інструмент зниження конфліктності. Усвідомлення керівниками значення конфліктів та їх впливу на результативність діяльності підприємства сприятиме покращенню морального клімату, підвищенню ефективності роботи та загальному успіху ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління конфліктами на підприємстві

Необхідність удосконалення управління конфліктами на підприємстві є надзвичайно важливою у сучасних умовах динамічного бізнес-середовища. Конфлікти, як невід'ємна частина організаційного життя, можуть мати значний вплив на ефективність роботи команди, продуктивність і загальний моральний клімат. Належне управління конфліктами дозволяє не лише вирішувати проблеми, що виникають, але й використовувати їх як можливість для розвитку та вдосконалення. В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін ринкового середовища здатність підприємства ефективно управляти конфліктами стає критичним фактором збереження конкурентоспроможності. Неefективне управління конфліктами може призвести до зниження мотивації працівників, зростання плинності кадрів і фінансових втрат, що зумовлює необхідність формування цілісної системи управління конфліктами як умови стабільності та розвитку організації [12, с.265].

Удосконалення зазначених процесів сприятиме не лише врегулюванню наявних суперечностей, але й формуванню сприятливого робочого середовища. Важливо враховувати, що управління конфліктами має інтегруватися у стратегію розвитку підприємства, забезпечуючи його адаптивність до змін та здатність ефективно реагувати на нові виклики. Таким чином, актуальність удосконалення управління конфліктами є складовою стратегічного успіху сучасної організації [18, с.100].

Дослідження показали, що на процес вирішення конфліктів у ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» впливають масштаб негативних наслідків, рівень усунення причин суперечностей та ймовірність повторних конфліктних зіткнень. Важливо,

що керівник ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» має управлінську перевагу, яка забезпечує йому стратегічне лідерство в управлінні конфліктами, зокрема право визначати цілі, обирати методи їх досягнення, організувати реалізацію управлінських рішень і здійснювати оцінку отриманих результатів.

Управління конфліктами в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» як складний управлінський процес повинно включати кілька взаємопов'язаних видів діяльності [21, с.305]:

- профілактику та запобігання виникненню конфліктів;
- діагностику і регулювання конфліктів шляхом коригування поведінки їх учасників;
- прогнозування розвитку конфліктів і оцінювання їх функціональної спрямованості;
- безпосереднє розв'язання конфліктів.

Зміст управління конфліктами в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» має відповідати динаміці етапів цього процесу, що відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика етапів процесу управління конфліктами в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»

№ з/п	Етап	Зміст
	Формування та еск	Прогнозування можливих

	ала ція кон флі ктн ої сит уац ії	х кон флік тів; прев енти вні захо ди; запо біга ння або конт роль ован е стим улю ванн я кон флік ту
	Усв ідо мле ння кон флі ктн ої сит уац ії одн им або кіл ько ма уча сни кам и вза	Ран не вияв ленн я кон флік тних сигн алів; про філа ктик а або спря мова не стим улю ванн я

	ємо дії	кон флік ту
	По чат ок від кри тої кон флі ктн ої вза ємо дії	Діаг ност ика при чин і стор ін кон флік ту; вибі р інст руме нтів регу люв ання
	Акт ивн а фаз а роз вит ку від кри тог о кон флі кту	Упр авлі нськ е регу люв ання кон флік тної взає моді ї; заст осув ання орга ніза ційн их, соці альн о- псих

		олог ічни х та адмі ніст рати вних мето дів
	Зав ер ше ння та вре гул юв анн я кон флі кту	Оста точн е розв 'яза ння кон флік ту; усун ення його при чин; відн овле ння ефек тивн ої взає моді ї між стор она ми

Джерело: складено за результатами дослідження

Результати здійсненого дослідження дають змогу виокремити низку ключових методів профілактики конфліктних ситуацій у діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП».

1. Прогнозування конфліктів є одним із базових напрямів управлінської діяльності керівництва ТОВ «СЕРТАМ ГРУП». Воно передбачає своєчасне виявлення можливих причин конфліктів ще на стадії їх потенційного зародження.

Основою такого прогнозування є аналіз як об'єктивних, так і суб'єктивних умов взаємодії між працівниками з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей. До ключових чинників належать рівень соціальної напруженості, стан соціально-психологічного клімату, наявність неформального лідерства, мікрогруп, а також інші соціально-психологічні явища в колективі.

2. Запобігання виникненню конфліктів охоплює управлінські дії керівництва ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», спрямовані на недопущення розвитку конфліктних ситуацій. Зазначений метод безпосередньо ґрунтується на результатах прогнозування. Після ідентифікації потенційних причин конфлікту здійснюється цілеспрямована робота з нейтралізації чинників, що можуть сприяти його ескалації. Такий підхід розглядається як вимушена форма профілактики конфліктів.

Для результативного запобігання конфліктам у ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» важливим є ефективне управління соціальною системою підприємства. До основних напрямів такої діяльності належать [1; 15; 21]:

- систематичне врахування потреб та очікувань працівників;
- добір і розміщення персоналу з урахуванням індивідуальних та психологічних характеристик;
- забезпечення принципів соціальної справедливості в управлінських рішеннях, що стосуються інтересів колективу та окремих працівників;
- формування психологічної культури персоналу та розвиток комунікативних навичок.

3. Стимулювання конфлікту в діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» розглядається як інструмент ініціювання конструктивних конфліктів. Його доцільно застосовувати у випадках, коли виникає потреба у вирішенні принципово важливих проблем або пошуку альтернативних управлінських рішень. До методів стимулювання належать винесення спірних питань на публічне обговорення, критичний аналіз ситуацій під час нарад або через засоби масової інформації. Водночас ефективність цього підходу можлива лише за умови готовності

керівництва до конструктивного врегулювання, інакше конфлікт може набути деструктивного характеру.

4. Регулювання конфлікту є спеціалізованим видом управлінської діяльності, спрямованим на зниження інтенсивності конфліктної взаємодії та контроль її перебігу з метою досягнення результативного розв'язання. Це передбачає застосування заходів, спрямованих на пом'якшення конфлікту та спрямування його розвитку в конструктивне русло.

Процес регулювання конфліктів у ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» є багатоступеневим і включає послідовну реалізацію таких етапів управлінської діяльності:

- I етап – усвідомлення та визнання факту існування конфлікту всіма сторонами конфліктної взаємодії;
- II етап – легітимізація конфлікту, що полягає у досягненні згоди між сторонами щодо визнання та дотримання встановлених правил і норм конфліктної взаємодії;
- III етап – інституціоналізація конфлікту, тобто створення відповідних органів або робочих груп, відповідальних за регулювання конфліктних процесів.

Крім того, у процесі управління та регулювання конфліктів у ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» доцільно враховувати низку спеціальних технологій, які узагальнено та подано в табл. 3.2.

Інструментарій регулювання конфліктних ситуацій у ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»

Назва технології	Зміст та напрями застосування
Інформаційні	Усунення дефіциту достовірної інформації у конфліктній ситуації; нейтралізація викривлених або помилкових відомостей; запобігання поширенню чуток та неофіційних інтерпретацій подій
Комунікативні	Налагодження конструктивної взаємодії між учасниками конфлікту та зацікавленими сторонами; формування ефективних каналів ділового спілкування; розвиток культури відкритого діалогу
Соціально-психологічні	Взаємодія з неформальними лідерами та малими групами; зниження рівня соціальної напруженості; покращення соціально-психологічного клімату та підвищення згуртованості колективу
Організаційні	Урегулювання кадрових і функціональних питань; застосування системи стимулювання та дисциплінарного впливу; коригування умов і регламентів взаємодії між працівниками

Джерело: складено за результатами дослідження

5. Розв'язання конфлікту є завершальною та визначальною стадією управління конфліктами в діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», оскільки саме на цьому етапі відбувається фактичне припинення конфліктної взаємодії. Розв'язання конфлікту може мати як повний, так і частковий характер. Повне розв'язання передбачає усунення першопричин конфлікту, ліквідацію предмета суперечності та стабілізацію взаємовідносин між сторонами. Неповне розв'язання обмежується лише частковим зняттям напруги або нейтралізацією окремих конфліктогенних чинників. Для досягнення стійкого результату важливо враховувати передумови виникнення конфлікту, його форми та застосовувані способи врегулювання, що безпосередньо впливає на ефективність профілактичної роботи [1; 7; 20].

Вагомим напрямом управління конфліктами є цілеспрямований вплив як на психологічно-емоційний стан учасників конфлікту, так і на структурні параметри організації. У цьому контексті доцільним є формування карти стратегій управління конфліктами, яка дозволяє систематизувати та візуалізувати управлінські підходи залежно від характеру їх впливу на міжособистісні відносини та організаційну структуру підприємства. Зазначені підходи узагальнено та подано на рис. 3.1 [6; 15; 21].

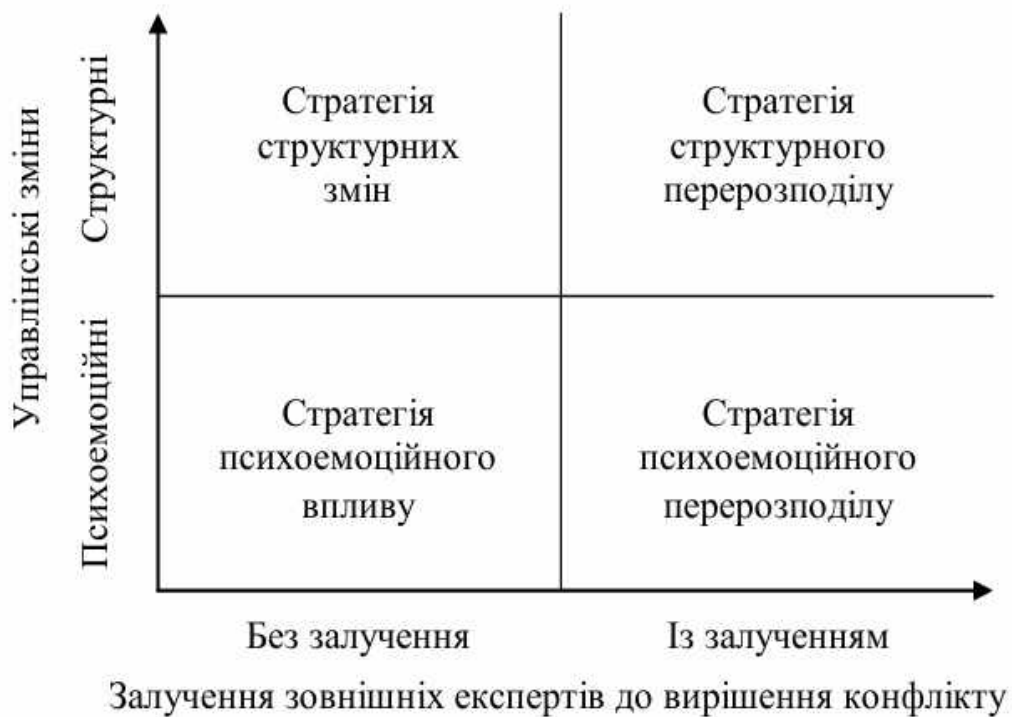


Рис. 3.1. Альтернативні стратегії управління конфліктами у ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»

Джерело: складено за результатами дослідження

Стратегія психоемоційного впливу в діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» спрямована на окремих керівників або групи працівників і передбачає цілеспрямоване регулювання поведінкових реакцій у конфліктних ситуаціях. У межах цієї стратегії доцільно виокремити два взаємопов'язані напрями: соціально-психоемоційний та індивідуальний психоемоційний вплив. Соціально-психоемоційний вплив орієнтований на формування установок і моделей поведінки конкретного керівника через вплив на його цінності, переконання та внутрішню мотивацію. Натомість індивідуальний психоемоційний вплив спрямований на групу працівників і регулює їхню зовнішню взаємодію в умовах конфлікту. Основною метою такого впливу є корекція поведінки, мислення та емоційних реакцій персоналу з метою узгодження їх із цілями підприємства [6; 15;

У межах реалізації стратегії психоемоційного впливу для врегулювання управлінських конфліктів у ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» доцільно здійснити комплекс практичних заходів. Передусім важливо забезпечити чітке донесення до

керівників змісту їхніх посадових обов'язків, вимог до результатів праці та стратегічних цілей підприємства. Вагоме значення має формування психоемоційних профілів керівників і налагодження ефективної взаємодії між ними, зокрема шляхом розвитку корпоративної культури та закріплення її базових цінностей у колективі. Аналіз управлінської поведінки керівників і створення умов для її коригування також є важливими складовими цієї стратегії. Методологічною основою таких дій виступає дотримання етичних норм і принципів взаємної поваги, що визнаються універсальними для організаційної взаємодії [1; 7].

Реалізація психоемоційних заходів передбачає визначення ролі керівників у колективі, забезпечення ефективної комунікації та формалізацію взаємозв'язку між мотивацією та результатами праці. Особлива увага приділяється добору персоналу, формуванню ефективних команд на засадах партнерства та підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату. Доцільним є також використання інструментів для ідентифікації неформальних лідерів у колективі з метою підвищення керованості конфліктних процесів [20; 30].

Зазначену стратегію доцільно застосовувати у випадках, коли управлінські конфлікти зумовлені переважно психоемоційними чинниками, зокрема міжособистісними відносинами, попереднім досвідом взаємодії, відмінностями у цінностях, нормах і принципах поведінки. Як правило, ця стратегія потребує менших матеріальних ресурсів порівняно з іншими управлінськими підходами, однак її ефективна реалізація вимагає залучення висококваліфікованих фахівців і постійного моніторингу психоемоційного стану учасників конфлікту. Водночас результативність психоемоційного впливу здебільшого має коротко- або середньостроковий характер, що зумовлює необхідність системного контролю розвитку конфліктів [6; 15].

Інструменти психоемоційного впливу можуть мати різну ефективність залежно від організаційного середовища. Зокрема, заходи, спрямовані на стимулювання змагальності між керівниками, за умов розвиненої корпоративної

культури можуть сприяти зниженню конфліктності, однак у разі її відсутності здатні, навпаки, посилювати напруженість і провокувати нові конфлікти [21; 26].

Поряд із психоемоційними заходами важливу роль у вдосконаленні управління конфліктами відіграє стратегія структурних змін. Вона передбачає коригування управлінських цілей і завдань, удосконалення координаційних та інтеграційних механізмів, розвиток системи мотивації й стимулювання, а також перегляд підходів до контролю та організації праці. Такі зміни можуть охоплювати трансформацію порядку виконання завдань, умов ухвалення та реалізації управлінських рішень [16; 27].

Важливою складовою структурних перетворень є підготовка персоналу до запровадження змін. Працівників необхідно завчасно інформувати про заплановані нововведення, що впливають на їхні функції, відповідальність і повноваження, а також чітко визначати політики, процедури та правила діяльності. Такий підхід сприяє зниженню опору змінам і підвищенню ефективності їх запровадження [21; 28].

Отже, реалізація комплексного стратегічного підходу до управління конфліктами є важливою умовою забезпечення ефективного функціонування ТОВ «СЕРТАМ ГРУП». Поєднання психоемоційних інструментів і структурних змін дозволяє не лише своєчасно реагувати на вже наявні конфлікти, а й здійснювати їх профілактику, формуючи сприятливий соціально-психологічний клімат та підвищуючи результативність діяльності підприємства [1; 6; 20].

3.2. Запровадження організаційних технологій вирішення конфліктів і стресових ситуацій у трудовому колективі підприємства

Співробітники ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» у своїй повсякденній діяльності дотримуються певних підходів, спрямованих на зниження ймовірності виникнення конфліктних і стресових ситуацій. Насамперед на підприємстві створюються організаційні та психологічні умови, що стримують появу та

розвиток напружених ситуацій. Практика діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» свідчить, що найбільш поширеними є міжособистісні та міжгрупові конфлікти.

У наукових дослідженнях управління стресами й конфліктами розглядається як одна з ключових управлінських функцій керівника. Вирішальне значення при цьому має особистий приклад керівника, адже ефективно засвоєння моделей поведінки підлеглими відбувається насамперед через наслідування. Керівник повинен виступати рольовою моделлю, демонструючи стиль поведінки та ставлення до роботи, які мають бути закріплені в колективі [4].

Для забезпечення безконфліктної взаємодії між керівниками та підлеглими в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» застосовуються такі умови й управлінські методи [22]:

- стимулювання відповідального виконання посадових обов'язків, переважно шляхом матеріального заохочення;
- організація спільних заходів відпочинку з метою зниження психологічної напруги в колективі;
- інформування працівників керівником про можливість надання підтримки у вирішенні складних робочих питань;
- заохочення ініціативи, що сприяє підвищенню ефективності діяльності трудового колективу;
- забезпечення підлеглих необхідними ресурсами для виконання поставлених завдань;
- постановка завдань з урахуванням реальних можливостей і компетентностей працівників;
- об'єктивна оцінка результатів діяльності після їх ґрунтовного аналізу;
- побудова критичної розмови з акцентом на позитивних аспектах виконаної роботи;
- уникнення безпідставного перекладання відповідальності на підлеглих у разі допущення управлінських помилок;
- дотримання принципу: менша кількість прорахунків і покарань знижує ризик виникнення конфліктів.

Практика свідчить, що управління стресами та конфліктами є значно ефективнішим підходом, ніж спроби їх повного уникнення. У процесі взаємодії з так званими «складними» клієнтами уникнути негативних емоцій практично неможливо, однак цілком реально навчитися контролювати їх. Доцільно зосереджувати увагу не на емоційному напруженні, а на досягненні результатів діяльності, таких як укладення вигідних контрактів, зростання прибутку та формування позитивного іміджу підприємства [21, с. 56].

Для мінімізації конфліктів у взаємодії працівників ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» з клієнтами застосовуються такі правила [26]:

- стриманість у прояві негативних емоцій, уникнення грубості та дотримання норм ділової ввічливості;
- орієнтація на задоволення потреб клієнтів, у тому числі вимогливих і критично налаштованих;
- прояв терпіння та готовності до компромісу у спілкуванні з відвідувачами.

Для підвищення продуктивності праці керівнику доцільно:

- декватно оцінювати здібності, потреби та схильності працівників при розподілі завдань;
- адавати можливість відмови від виконання завдань за наявності обґрунтованих причин;
- ітко визначати межі повноважень, відповідальності та виробничі вимоги, використовуючи двосторонню комунікацію;
- астосовувати стиль лідерства, що відповідає конкретній ситуації;
- абезпечувати справедливу винагороду за досягнуті результати;
- иконувати функцію наставника, сприяючи розвитку професійних компетентностей підлеглих.

Важливим інструментом врегулювання конфліктів у діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» є медіація, яка належить до найбільш м'яких форм альтернативного вирішення спорів. У межах медіаційного процесу сторони конфлікту за участю нейтрального посередника самостійно доходять

взаємовигідного рішення. При цьому кінцевий результат повністю залежить від волі учасників конфлікту.

Медіація визначається як форма позасудового врегулювання суперечок за участю третьої нейтральної сторони — медіатора [29]. Вона дозволяє зекономити час, фінансові ресурси та емоційні зусилля сторін, а також адаптувати процедуру до конкретних умов конфлікту.

Основна роль медіатора полягає в організації та супроводі переговорного процесу, спрямованого на досягнення життєздатного й взаємоприйняттого рішення. Медіації притаманні такі характерні ознаки [20]:

- дотримання чітко визначених принципів процедури;
- активна участь сторін у пошуку рішення;
- нейтральність і незалежність медіатора;
- управління переговорним процесом без нав'язування рішень.

У процесі медіації зазвичай виокремлюють три основні етапи [14; 17]:
знайомлення з конфліктною ситуацією та сторонами конфлікту;
ідготовка сторін до спільних переговорів;
езпосереднє ведення переговорів із фіксацією поступового прогресу.

Функціонування спеціалізованих центрів медіації, які об'єднують фахівців у галузі права, психології та конфліктології, створює умови для підвищення кваліфікації медіаторів і поширення сучасних практик альтернативного вирішення спорів.

З метою усунення виявлених проблем у діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» виникає необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами. Зазначені рекомендації мають бути структуровані у вигляді комплексу заходів із визначенням очікуваних результатів їх реалізації, що узагальнено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими станами в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП»

Проблемна зона	Рекомендований напрям удосконалення	Запропоновані заходи	Очікувані результати
Підвищена стресогенність робочого середовища (діяльність типу «людина – людина»)	Оптимізація організації взаємодії з клієнтами	Розроблення циклограми роботи з клієнтами із чітким розподілом навантаження за днями тижня та годинами; визначення пікових і менш навантажених періодів; інформування клієнтів про зміни через офіційні канали комунікації	Зменшення черг і напружених ситуацій; зниження кількості конфліктів у процесі обслуговування клієнтів; підвищення якості сервісу
Відсутність системної профілактики конфліктів і стресів	Формування внутрішньої медіаційної компетентності	Направлення одного з керівників або заступника керівника на курси професійної медіації у спеціалізованому центрі	Наявність внутрішнього медіатора дозволить своєчасно виявляти джерела конфліктів, запобігати їх ескалації та проводити системну профілактичну роботу
Ситуативний характер управління конфліктами та стресами	Підвищення рівня саморегуляції персоналу	Підбір і впровадження інформаційних матеріалів (буклетів, пам'яток) з технік самоконтролю та раціональної поведінки в напружених і конфліктних ситуаціях; використання матеріалів як практичного інструменту	Формування навичок емоційного самоконтролю у працівників; підвищення здатності своєчасно згладжувати конфліктні ситуації
Наявність працівників із підвищеною конфліктністю	Розвиток командної взаємодії та неформальної комунікації	Організація командоутворювальних заходів: спортивних змагань (волейбол, активні ігри), тренінгів, спільних трудових ініціатив із подальшим неформальним відпочинком	Посилення командного духу; зростання рівня згуртованості персоналу; формування відчуття спільної відповідальності за результати діяльності
Зниження рівня співпраці під час і після конфліктів	Відновлення довіри та неформальних зв'язків у колективі	Проведення спільних святкувань днів народження, професійних і корпоративних подій у неформальному середовищі	Покращення соціально-психологічного клімату; зміцнення довірливих взаємин; підвищення ефективності спільної роботи

Джерело: розроблено автором

Ключовою проблемою системи управління конфліктами та стресами в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» є відсутність цілісної та формалізованої системи їх профілактики. Усунення цієї проблеми потребує цільового фінансування з бюджету підприємства та перегляду підходів до кадрової роботи.

З метою вдосконалення системи управління конфліктами і стресовими ситуаціями в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» доцільним є залучення фахівця з кадрової роботи, який за рахунок коштів підприємства пройшов би базову підготовку у спеціалізованому центрі медіації (зокрема, в Українському центрі медіації при Києво-Могилянській бізнес-школі).

У сучасних умовах кадрова робота виходить за межі суто ділових функцій і дедалі більше орієнтується на роботу з персоналом як ключовим ресурсом організації. Саме рівень професійної та психологічної компетентності працівників визначає узгодженість і стабільність функціонування підприємства в цілому. У зв'язку з цим проходження курсів з медіації для представника управлінської ланки або кадрового працівника є обґрунтованою управлінською інвестицією.

До кадрового фахівця, який виконує функції медіатора, працівники-опоненти можуть звертатися у випадках, коли [65, с. 412]:

- а) конфлікт має тривалий характер, а застосовані аргументи та ресурси не дали результату;
- б) сторони відстоюють взаємовиключні інтереси й не здатні самостійно знайти компроміс;
- в) існують суттєві розбіжності у тлумаченні правових норм або інших ключових критеріїв врегулювання;
- г) одній зі сторін завдано значної шкоди, що супроводжується вимогою застосування санкцій;
- д) сторонам важливо зберегти робочі або міжособистісні відносини за низької інтенсивності конфлікту;
- е) досягнуто тимчасової домовленості, однак потрібен зовнішній неупереджений контроль за її виконанням.

Оперативне самостійне втручання кадрового працівника у конфліктні ситуації є доцільним у разі, якщо:

а) спостерігається небезпечна ескалація конфлікту з реальною загрозою застосування насильства;

б) одна зі сторін активно використовує силовий тиск;

в) конфлікт безпосередньо зачіпає професійні інтереси кадрового працівника;

г) конфлікт негативно впливає на підрозділ або колектив, що перебуває у сфері його відповідальності;

д) сторони не досягли згоди, але існує можливість задовольнити інтереси обох сторін управлінськими засобами.

Таким чином, впровадження організаційних технологій врегулювання конфліктів і стресових ситуацій є необхідною умовою підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП». Застосування структурованих підходів дозволяє систематизувати процеси управління конфліктами, забезпечуючи їх конструктивне та своєчасне розв'язання. Це, своєю чергою, сприяє мінімізації негативних наслідків конфліктів і стресу, підвищенню рівня довіри між працівниками та зміцненню корпоративної культури. Отже, ефективне управління конфліктами і стресами є важливим чинником стабільного та результативного функціонування підприємства.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення системи управління конфліктами

У сучасних умовах розвитку бізнес-середовища ефективність діяльності підприємства визначається не лише рівнем технічного оснащення чи обсягами інвестицій, а насамперед якістю управління людськими ресурсами. Особливу роль у цьому процесі відіграє здатність організації забезпечувати стабільний соціально-психологічний клімат, ефективно управляти конфліктами та мінімізувати негативні наслідки стресових ситуацій. Саме ці чинники дедалі частіше формують

конкурентні переваги підприємств та визначають їх стійкість у довгостроковій перспективі.

Ефективне управління персоналом у ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» неможливе без наявності дієвого механізму оцінки результативності управління конфліктами і стресами. Такий механізм дозволяє об'єктивно оцінити стан соціально-трудових відносин, виявити проблемні аспекти взаємодії в колективі та сформувані обґрунтовані рекомендації щодо їх удосконалення. Залежність успішності діяльності підприємства від людського фактора зумовлює необхідність системного розвитку управління конфліктами і стресами як складової раціонального використання трудового потенціалу.

Ускладнення економічних зв'язків, зростання темпів змін у зовнішньому середовищі, інтенсифікація праці та підвищення відповідальності працівників за результати діяльності підприємства обумовлюють потребу в перегляді традиційних управлінських підходів. За таких умов особливої актуальності набуває оцінка соціально-економічної ефективності заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», з урахуванням як фінансових, так і нематеріальних результатів їх реалізації.

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління конфліктами і стресами в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» характеризуються помірним рівнем прямих фінансових витрат. Основною статтею витрат є проходження заступником керівника базового курсу з медіації в Українському центрі медіації при Києво-Могилянській бізнес-школі, загальна вартість якого становить 36 000 грн. Інші заходи, зокрема впровадження циклограми прийому відвідувачів, забезпечення доступу до літератури з розвитку самоконтролю, проведення спортивних, командоутворюючих та корпоративних заходів, або не потребують додаткових фінансових ресурсів, або реалізуються в межах уже запланованих витрат.

Разом з тим аналіз діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» свідчить, що відсутність системної профілактики конфліктів і стресів призводить до суттєвих економічних втрат. Зокрема, у 2025 році внаслідок перебування працівників у

стані внутрішніх конфліктів та підвищеної емоційної напруженості було пошкоджено оргтехніку на суму 70 000 грн. Крім того, зниження працездатності персоналу, необхідність виконання завдань у позаробочий час та порушення строків виконання робіт зумовили перевитрати електроенергії та експлуатаційних ресурсів. Загальний обсяг витрат, пов'язаних із недосконалою системою управління конфліктами і стресами в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», за звітний період склав 100 125 грн.

Негативний вплив конфліктів і стресів на економічні результати діяльності підприємства проявляється насамперед у зниженні продуктивності праці. Це супроводжується зростанням неформальної комунікативної активності, формуванням малих груп, діяльність яких не пов'язана з виконанням професійних завдань, подовженням перерв у роботі, зниженням особистої ефективності працівників та порушенням інформаційних зв'язків між структурними підрозділами. У ряді випадків працівники починають виходити за межі своїх функціональних обов'язків, що негативно впливає на загальну керованість процесів.

З огляду на те, що повне усунення конфліктів і стресів у діяльності організації є неможливим, економічно доцільним є їх мінімізація. Очікується, що впровадження запропонованих заходів дозволить скоротити економічні збитки, пов'язані з конфліктними і стресовими ситуаціями, щонайменше на 20 %, що у плановому періоді становитиме близько 20 000 грн. За умови витрат у розмірі 36 000 грн очікуваний позитивний ефект у 100 125 грн забезпечує рівень економічної ефективності заходів на рівні 278,12 %, що свідчить про їх високу результативність.

Водночас важливе значення мають соціальні наслідки впровадження заходів з удосконалення системи управління конфліктами і стресами в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП». До них належать підвищення рівня задоволеності персоналу умовами праці, своєчасне виявлення проблем у міжособистісних і групових взаємовідносинах, дотримання етичних норм, зниження кількості соціально-

трудових конфліктів, скорочення витрат робочого часу, а також формування позитивного іміджу підприємства як надійного роботодавця.

Соціальна та економічна ефективність запропонованих заходів перебувають у тісному взаємозв'язку. З одного боку, соціальна стабільність і сприятливий психологічний клімат можливі лише за умови фінансової стійкості підприємства, з іншого — досягнення високих економічних результатів неможливе без залученості персоналу та його готовності ефективно використовувати власний трудовий потенціал. У цьому контексті ключовим узагальнюючим показником економічної ефективності виступає продуктивність праці персоналу протягом усього робочого процесу.

Для забезпечення системного психологічного розвантаження працівників і ефективного врегулювання конфліктних ситуацій у ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» доцільним є залучення підготовленого фахівця-медіатора. Саме медіатор здатен здійснювати професійне виявлення, запобігання та профілактику конфліктів, фіксувати їх динаміку, брати участь у підборі персоналу з урахуванням психологічних характеристик та розробляти систему постійного моніторингу рівня конфліктності й стресу в колективі.

Таким чином, проведена оцінка соціально-економічної ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» підтверджує їх економічну доцільність і соціальну значущість. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня конфліктності, підвищенню продуктивності праці, формуванню згуртованого колективу та створенню стійких передумов для стабільного і успішного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних засад і методичних підходів до удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві можна сформулювати такі узагальнені висновки.

Дослідження показало, що конфлікт є багатовимірним соціально-управлінським явищем зі складною та суперечливою природою. З одного боку, конфлікти можуть виступати чинником розвитку управлінської системи, стимулювати перегляд управлінських рішень і сприяти підвищенню якості менеджменту. З іншого боку, за відсутності належного управління вони здатні уповільнювати організаційний розвиток, призводити до зниження ефективності діяльності, фінансових втрат і виникнення негативних явищ, зокрема опортунізму, бюрократизації, авантюризму та тіньових управлінських практик. Встановлено, що управлінські конфлікти найчастіше виникають у процесі прийняття рішень, які можуть мати формальний або неформальний характер, ґрунтуватися на раціональних чи інтуїтивних підходах і реалізовуватися в усній або письмовій формі.

загальнено, що конфлікти здатні чинити як конструктивний, так і деструктивний вплив на різні рівні управління та функціонування підприємства. У зв'язку з цим особливої ваги набуває не лише чітке теоретичне визначення поняття конфлікту та ключових категорій конфліктології, а й формування ефективних механізмів управління конфліктами, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки та водночас використовувати потенціал конфліктів для розвитку організації.

бґрунтовано, що ефективне управління конфліктами є необхідною умовою стабільного функціонування будь-якого підприємства. Конфліктні ситуації суттєво впливають на продуктивність праці, мотивацію персоналу та соціально-психологічний клімат у колективі. За відсутності системного управління конфлікти мають тенденцію до ескалації, що може призводити до зростання плинності кадрів, зниження рівня задоволеності працівників та виникнення фінансових збитків. Водночас за умови професійного управління конфліктами

можуть трансформуватися в джерело організаційного розвитку та вдосконалення управлінських процесів.

становлено, що ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» здійснює підприємницьку діяльність у сфері багатопрофільного бізнесу з диверсифікованими напрямками роботи, що зумовлює складну систему внутрішніх управлінських взаємодій. Особливості організаційної структури, багатовекторність функцій та інтенсивна комунікація між підрозділами створюють передумови для виникнення управлінських, міжособистісних і міжгрупових конфліктів, що потребує впровадження цілісної та адаптованої системи управління конфліктами.

загальноно, що наявні розбіжності між теоретичними моделями управління конфліктами та практикою їх реалізації зумовлюють необхідність детального аналізу цього процесу на рівні конкретного підприємства. У межах дослідження проведено анонімне опитування керівників структурних підрозділів та управлінського персоналу ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» з метою з'ясування їхнього розуміння природи конфліктів, причин їх виникнення та особливостей управління конфліктними ситуаціями в організації. Результати опитування дозволили комплексно оцінити реальний стан системи управління конфліктами на підприємстві.

оведено, що основними причинами виникнення конфліктів у ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» є розбіжності у поглядах працівників, особливості стилю управління, проблеми розподілу повноважень і ресурсів, а також недосконалість організаційної структури. Значна частка респондентів визнає вплив управлінських чинників на формування конфліктів, однак не всі керівники готові ідентифікувати ці причини як ключові, що свідчить про потребу в підвищенні управлінської культури та розвитку конфліктологічної компетентності управлінського персоналу.

загальноно, що впровадження комплексного стратегічного підходу до управління конфліктами є критично важливим для забезпечення ефективної діяльності ТОВ «СЕРТАМ ГРУП». Такий підхід має охоплювати не лише реагування на вже існуючі конфлікти, а й системну профілактику їх виникнення. Реалізація

стратегічних заходів у сфері управління конфліктами сприяє покращенню соціально-психологічного клімату, підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня стресу серед працівників.

становлено, що у 2025 році економічні втрати ТОВ «СЕРТАМ ГРУП», пов'язані з недосконалістю системи управління конфліктами і стресами, склали 100 125 грн. З огляду на неможливість повного усунення конфліктів у діяльності підприємства, економічно обґрунтованим є зменшення відповідних втрат шляхом впровадження запропонованих заходів щонайменше на 20 %, що у плановому періоді становитиме близько 20 000 грн.

оведено, що соціальна ефективність удосконалення системи управління конфліктами проявляється у формуванні згуртованого та кваліфікованого колективу, зниженні рівня конфліктності, підвищенні якості виконання професійних обов'язків, своєчасному виявленні причин конфліктів і стресів та проведенні їх профілактики. Соціальні результати реалізації запропонованих заходів мають тенденцію поширюватися за межі підприємства, сприяючи формуванню позитивного іміджу ТОВ «СЕРТАМ ГРУП» як стабільного та соціально відповідального роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

чкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на
п

ібенко В. В. Основи теорії ймовірностей і статистичні методи обробки даних у
психологічних і педагогічних експериментах : навч. посіб. Львів : Видавничий
центр ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 168 с.

роусов А. В. Кадрова політика: теорія та практика // *Менеджер*. 2021. № 2 (4). С.
54–66.

ошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування
конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі // *Освіта та
педагогічна наука*. 2021. № 1 (176). С. 32–43.

арматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому
управлінні // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1 (3). С. 50–55.

елрігел Д., Слокум Д., Вудмен Р., Бернінг С. Організаційна поведінка. Київ :
Основи, 2015. 726 с.

ювгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці
конфліктів // *Вісник УАДУ*. 2020. № 4. С. 223–227.

ялінкіна І. В. Творчість як варіант сублимації конфлікту // *Психосемантика* : зб.
наук. праць. 2020. № 50. С. 14–19.

ювальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації // *Вісник
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2020. № 4 (1). С.
86–89.

кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII (ред.
в

іцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості управління персоналом в умовах
війни // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 27.
С. 58–64. DOI:10.2025/psu.org/10.35774/rarrpsu2022.27.058 (дата звернення:
12.10.2025р.)

риворучко О. Аналіз конфлікту в колективі // *Персонал*. 2021. № 4–5. С. 101–103.

п

о

р

ульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами // Тези міжвузівської наук.-практ. конф., присвяченої Дню науки. Житомир : ЖДТУ, 2019. Т. 2. С. 318–319.

еонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного у

інчевський Е. Е. Майстерність управлінського спілкування: керівник у повсякденних контактах і конфліктах. Київ : Мова, 2020. 321 с.

итовченко О. Ю. Концептуальні основи механізму антикризового управління персоналом підприємства // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 39. С. 302–307.

ук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності. Київ : КНЕУ, 2018. 204 с.

втеринська О. А. Комунікаційний менеджмент у системі управління бізнесом: реалії воєнного часу // *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 3 (73). С. 52–57.

иринова О. Підвищення рівня організаційної культури в компаніях за рахунок зниження конфліктності // *Економіка та суспільство*. 2021.

рійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства // *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (5). С. 84–94.

втюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 240 с.

одольчак Н. Ю. Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади // *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 9 (123). С. 33–41.

ономарьова Н. О., Голиш І. Є. Основи опрацювання статистичних даних : навч. посіб. Харків, 2025. 171 с.

рисяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал у

по порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-98> (дата звернення: 10.10.2025р.)

урока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних н

я

л

о
р

правління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / за ред. В. Г. Воронкової. Київ : ВД «Професіонал», 2018. 576 с.

єрвінська Л. П. Економіка праці : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 288 с.

рик Н., Шведа Н. Управління конфліктами під час прийняття та реалізації управлінських рішень // *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2022. С. 203–205.

вед В. В., Кордон Р. А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 41. С. 105–120. (2025р.)

к

о

н

о

м

і

к

а

і

с

у

с

п

і

л

ь

с

т

ДОДАТКИ

Додаток А

