

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**  
**Кафедра менеджменту**

**МАЗУР ОЛЕКСАНДРА ВАЛЕНТИНІВНА**

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**  
**(НА МАТЕРІАЛАХ \*\*\*\* «\*\*\*\*\*»)**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент  
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:  
**ВОЛИНЕЦЬ ІРИНА ГРИГОРІВНА,**  
кандидат економічних наук, доцент

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

**Волинський національний університет імені Лесі Українки**

Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту  
Освітній рівень перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

*Завідувач кафедри менеджменту*

*Наталія ХОМЮК*

25.09.2023 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ  
МАЗУР ОЛЕКСАНДРІ ВАЛЕНТИНІВНІ**

1. Тема роботи: Управління конфліктами на підприємстві (на матеріалах \*\*\*\* «\*\*\*\*\*»)

2. Керівник роботи: Волинець Ірина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

*Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо аналізу, оцінки ефективності функціонування та способів удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.*

*Для досягнення мети цієї кваліфікаційної роботи були поставлені такі завдання: визначити сутність конфліктів на підприємстві; визначити особливості системи управління конфліктами на підприємстві; систематизувати методичні підходи до оцінки ефективності управління конфліктами на підприємстві; зробити загальну характеристику \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» та аналіз основних показників його діяльності; проаналізувати складові системи управління конфліктами\*\*\*\* «\*\*\*\*\*»; провести оцінювання ефективності системи управління конфліктами \*\*\*\* «\*\*\*\*\*».*

*Об'єктом дослідження є процеси управління конфліктами в \*\*\*\* «\*\*\*\*\*».*

*Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи до управління конфліктами \*\*\*\* «\*\*\*\*\*».*

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

## 6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків і пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

<b>Здобувач освіти</b>		Олександра МАЗУР
<b>Керівник роботи</b>		Ірина ВОЛИНЕЦЬ

## АНОТАЦІЯ

Мазур О. В. Управління конфліктами на підприємстві (на матеріалах \*\*\*\* «\*\*\*\*\*»). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі вкладено теоретичні та методичні засади управління конфліктами на підприємстві. Визначено сутність та особливості системи конфліктів на підприємстві. Охарактеризовано методичні підходи до підвищення ефективності управління конфліктами на підприємстві. Здійснено аналіз основних показників діяльності, а також проведено оцінку ефективності системи управління конфліктами \*\*\*\* «\*\*\*\*\*». Виявлено проблеми та розроблено пропозиції щодо удосконалення системи управління конфліктами \*\*\*\* «\*\*\*\*\*».

Ключові слова: управління конфліктами, підприємство, ефективність.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність конфліктів на підприємстві	8
1.2. Особливості системи управління конфліктами на підприємстві	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління конфліктами на підприємстві	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ **** «*****»	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка ключових показників діяльності **** «*****»	23
2.2. Аналіз системи управління конфліктами **** «*****»	34
2.3. Оцінка ефективності системи управління конфліктами **** «*****»	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55

## ВСТУП

На підприємствах, де відбувається постійна взаємодія між різними підрозділами, потреба у вдосконаленні методів управління конфліктами є особливо актуальною. Інновації у методах управління конфліктами можуть сприяти не тільки оптимізації внутрішніх процесів, але й загальній адаптації компанії до змінюваних ринкових умов. У сучасному бізнес-середовищі, де невизначеність та конкуренція є основними характеристиками, управління конфліктами виявляється критично важливим для підприємств, що прагнуть досягти стабільності та ефективності. Особливо це стосується ситуацій, де існує постійна взаємодія між різними відділами підприємства, адже конфлікти можуть виникати з різних причин, від розбіжностей у цілях до неузгодженості в процесах. У таких умовах пошук інноваційних методів управління конфліктами стає необхідністю. Впровадження новаторських стратегій не лише сприятиме оптимізації внутрішніх процесів підприємства, але й допоможе компанії адаптуватися до швидких змін на ринку, збільшуючи її конкурентоспроможність та здатність до реагування на виклики

*Мета дослідження полягає у вивченні теоретико-методичних положень управління конфліктами на підприємстві.*

*Завдання дослідження включають:*

- визначення сутності конфліктів на підприємстві;
- визначення особливостей системи управління конфліктами на підприємстві;
- систематизація методичних підходів до оцінки ефективності управління конфліктами на підприємстві;
- аналіз виробничо-господарської діяльності \*\*\*\* «\*\*\*\*\*»;
- аналіз системи управління конфліктами \*\*\*\* «\*\*\*\*\*»;
- оцінка ефективності системи управління конфліктами \*\*\*\* «\*\*\*\*\*».

*Об'єкт дослідження* – процеси управління конфліктами  
\*\*\*\* «\*\*\*\*\*».

*Предмет дослідження* – теоретичні та методичні підходи до управління конфліктами на підприємстві.

*Методи дослідження*, що були використані в даній роботі, включають: аналіз літератури, кейс-стаді, спостереження та інтерв'ю, SWOT-аналіз, кореляційний аналіз, розробка та тестування стратегій.

*Практична значущість дослідження* визначається можливістю застосування розроблених рекомендацій для оптимізації управління конфліктами, що може вплинути на зниження конфліктності, підвищення продуктивності та покращення робочого клімату на підприємстві.

За результатами дослідження опубліковано та апробовано тези доповідей на міжнародній науково-практичній конференції: «Сучасні технології менеджменту» (Луцьк, 2023).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність конфліктів на підприємстві

Природа конфлікту в організаціях є складною та багатогранною, охоплюючи різноманітні аспекти взаємодії між індивідами та групами. Конфлікти можуть виникати з різних причин, таких як розбіжності в цілях, інтересах, цінностях або сприйняттях між окремими особами або групами. Однією з основних характеристик конфлікту є взаємозалежність сторін. Конфлікт зазвичай виникає між сторонами, які взаємозалежні і мають певні спільні цілі або ресурси. Ця взаємозалежність може бути як позитивною, так і негативною, але завжди присутня в конфліктних ситуаціях. Конфлікт існує тоді, коли одна або обидві сторони усвідомлюють, що їхні інтереси або цілі знаходяться під загрозою. Важливою складовою конфлікту є сприйняття ситуації, яке може бути об'єктивним або суб'єктивним. Емоційний компонент конфлікту є ще однією важливою складовою. Конфлікти часто супроводжуються сильними емоціями, такими як гнів, страх, розчарування або тривога. Емоційний аспект може значно впливати на поведінку сторін і ускладнювати процес вирішення конфлікту. Крім того, конфлікт є динамічним процесом, що змінюється з часом. Він може проходити через різні стадії, від латентного (прихованого) стану до відкритого протистояння і навіть до вирішення або загострення.

«Конфлікти характерні практично для всіх організацій, що нині активно функціонують. Такий процес відбувається внаслідок того, що кожен, хто працює в організації, має власні цілі, прагнення, інтереси та особисті якості. У загальному розумінні конфлікт – це відсутність згоди між двома й більше сторонами, котрими виступають як організації, так і конкретні особи. Під



конфліктом так само слід розуміти зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у відносинах людей та їх формальних і неформальних об'єднань, обумовлене розходженням поглядів, позицій та інтересів» [12, с. 280].

Причини появи конфліктів в організаціях можуть бути різноманітними. Однією з основних причин є боротьба за обмежені ресурси, такі як фінанси, час, простір або інші матеріальні засоби. Ресурсні конфлікти часто є найбільш очевидними і найпоширенішими в організаціях. Невідповідності в організаційній структурі також можуть створювати передумови для конфліктів. Структурні причини, такі як нечітко визначені обов'язки, обмежена влада або конфлікти ролей, можуть провокувати напруження і суперечки між співробітниками. Комунікаційні проблеми є ще одним значним фактором, що сприяє виникненню конфліктів. Непорозуміння, неправильна передача інформації або відсутність ефективної комунікації можуть призводити до конфліктів. Комунікаційні бар'єри часто стають каталізатором для розбіжностей, що призводять до ескалації конфліктів. Ціннісні розбіжності також можуть стати джерелом конфліктів, особливо в багатокультурних командах. Відмінності у цінностях, переконаннях або культурних нормах можуть створювати глибокі розбіжності між співробітниками, що може призводити до напруженості та непорозумінь. В таких випадках конфлікти часто мають більш стійкий і важко вирішуваний характер, оскільки вони засновані на фундаментальних відмінностях у світогляді і цінностях. Крім того, особистісні характеристики і індивідуальні відмінності також можуть впливати на виникнення конфліктів. Наприклад, різні стилі комунікації, рівні емоційної інтелектуальності або підходи до вирішення проблем можуть створювати тертя між співробітниками.

«Конфлікт - природна частина людського життя. Всі люди мають унікальні надії, ідеї, і цінності, які часто не співпадають з ідеями і цінностями інших людей. Для менеджерів і інших співробітників, конфлікт є одним з головних джерел напруги (стресу) на роботі. Також у багатьох випадках, на вирішення конфліктів витрачаються дорогоцінні людські і інші ресурси, які могли б були набагато

краще використані в інших напрямках, включаючи безпосереднє виконання трудових функцій. Поняття «конфлікт» розглядається різними науковцями з різних дисциплін, кожна з яких надає свій унікальний погляд на природу цього явища. Ці підходи відображають багатогранність конфлікту і підкреслюють його складність та значущість у різних контекстах» [9].

Можна провести паралель минулому поясненню визначення конфлікту і сказати що конфлікт являється найгострішим засобом розв'язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями [17].

Конфлікт є фундаментальним аспектом соціальної динаміки та структури, що визнається багатьма провідними теоретиками, такими як Льюїс Козер, Ральф Дарендорф, Кеннет Томас, Ральф Кілман та філософ Гегель. Льюїс Козер аргументує, що конфлікти відіграють критичну роль у зміцненні соціальних інститутів, оскільки вони змушують суспільства адаптуватися до нових викликів і вимог, розвиваючи нові механізми для вирішення соціальних напруг. Козер вважає, що через конфлікти можуть народжуватися нові ідеї та норми, які підштовхують суспільство до прогресу та еволюції. Ральф Дарендорф детально описує конфлікт як необхідний інструмент для соціального змінювання, вказуючи, що боротьба за ресурси, владу і вплив є основними двигунами змін в суспільстві. Він вважає, що без конфліктів стагнація стає загальним явищем, оскільки конфлікти змушують суспільства переглядати свої цінності та структури, спонукаючи до перерозподілу влади та ресурсів, що може вести до більш справедливих та ефективних систем. Кеннет Томас та Ральф Кілман розширили розуміння управління конфліктами, розробивши модель, яка класифікує підходи до конфліктів на основі наполегливості до досягнення особистих цілей та бажання до співпраці. Вони виділяють п'ять стилів управління конфліктами: конкуренція, ухилення, компроміс, пристосування та співпраця, кожен з яких має свої плюси та мінуси в залежності від ситуації. Ця теорія допомагає менеджерам та організаційним лідерам вибирати оптимальні

стратегії для вирішення конфліктів, що може призвести до більш ефективної взаємодії та підвищення загальної продуктивності організації. Гегель у своїх філософських розмірковуваннях розглядає конфлікт як діалектичний процес, в якому суперечливі ідеї та інтереси зіткнення є основою для синтезу нових думок і рішень. Він вважає, що через конфлікти відбувається розвиток мислення та суспільства, зміцнюючи його здатність адаптуватися та розвиватися. Конфлікти, за Гегелем, є каталізатором для створення нових соціальних, політичних та економічних структур, які можуть відповідати сучасним викликам та потребам людства [13].

Для забезпечення більшої зрозумілості змін у методах управління конфліктами на підприємствах, розглянемо порівняльний аналіз старих і нових підходів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

#### Порівняння методів управління конфліктами

Метод	Старий підхід	Новий підхід
Медіація	Спорадично, без формалізованої системи	Регулярно, з чіткою процедурою
Тренінги	Рідкісні та загальні	Часті, цільові для різних рівнів
Зворотний зв'язок	Неформалізований	Через систему електронних опитувань
Вирішення конфліктів	Авторитарні рішення	Демократичне обговорення

Примітка. Розроблено автором.

Як видно з таблиці 1.1, сучасні стратегії надають більше можливостей для взаєморозуміння та ефективного розв'язання конфліктних ситуацій через структурований та систематичний підхід. Нові методи, такі як регулярні тренінги та формалізований зворотний зв'язок, сприяють підвищенню компетентності персоналу і зниженню частоти конфліктів, що позитивно впливає на загальну продуктивність та атмосферу в колективі.

Крім того, важливо систематично аналізувати та оцінювати ефективність існуючих стратегій управління конфліктами, адаптувати політики та процедури з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Це дозволяє

не тільки реагувати на поточні виклики, але й прогнозувати майбутні, розробляючи більш ефективні та адаптовані стратегії управління конфліктами. Забезпечення ефективного управління конфліктами є суттєвим для підтримання стабільності, високої продуктивності та позитивної атмосфери в будь якому підприємстві, що є важливим не тільки для внутрішнього клімату, але й для загального іміджу компанії на ринку.

## 1.2. Особливості системи управління конфліктами на підприємстві

«Ефективне управління конфліктами включає систематичний підхід, що враховує аналіз причин конфлікту, розробку стратегії його вирішення, а також впровадження та моніторинг результатів» [4].

«Науковці пропонують велику кількість ознак виокремлення та класифікації конфліктів, однак більшість із розроблених класифікацій важко використати в практичній діяльності з метою прикладної ідентифікації конфліктів, оцінювання та вжиття заходів для уникнення чи зниження їхніх негативних результатів. У науковій літературі виокремлюють такі напрями уникнення та зниження рівня управлінських конфліктів:

1) недопущення небажаних для розвитку особистості й колективу підприємства процесів (головна роль відводиться формуванню та дотриманню корпоративної культури, підвищенню кваліфікації тощо);

2) обмеження крайніх форм ведення конфлікту, для цього слід активно застосовувати методи регулювання вищими рівнями управління;

3) ізолювання протистояння сторін;

4) зниження та нейтралізація агресивності, ірраціональності спільним проведенням нарад та обґрунтуванням думок, позицій. Під час виникнення конфліктів велике значення мають такі їхні ознаки як напруженість, емоційність, існування шумів тощо. Однак керівники багатьох підприємств забувають, що першочерговими повинні бути корпоративні цілі, а не їхні власні амбіції,

переконання, цінності, позиції, проблеми тощо, оскільки керівник є найманим працівником і, уклавши угоду із підприємством, зобов'язався тим самим виконувати поставлені цілі та завдання. Тому важливо рішуче відкидати все те, що не стосується проблеми та конфлікту» [6, с. 41].

«Важливою діяльністю в управлінні конфліктами є попередження і стимулювання конфлікту, яка дозволяє зменшити кількість конфліктів, їх гостроту і надати йому регульований характер, не даючи конфлікту досягти критичної фази. Важливими шляхами в попередженні конфліктів є підбір і розміщення працівників відповідно до їх індивідуальних особливостей, турбота з боку адміністрації про задоволення потреб працівників, дотримання принципів соціальної справедливості, виховання культури спілкування тощо» [5, с. 30].

Після виявлення конфлікту необхідно здійснити його діагностику. Діагностика конфлікту включає аналіз причин його виникнення, визначення сторін конфлікту, їхніх інтересів та позицій, а також оцінку впливу конфлікту на організацію. Цей етап передбачає збір інформації через спостереження, опитування, інтерв'ю або аналіз документації. Метою діагностики є глибоке розуміння природи конфлікту і його ключових чинників.

Наступним етапом є розробка стратегії управління конфліктом. Це включає визначення найбільш відповідних методів і підходів для вирішення конкретного конфлікту, враховуючи його причини, інтенсивність та залучені сторони. Стратегія управління конфліктом може включати переговори, медіацію, арбітраж, використання внутрішніх політик або інших інструментів. Важливо, щоб стратегія була гнучкою і враховувала особливості конфлікту.

Етап втручання передбачає безпосереднє застосування вибраної стратегії для вирішення конфлікту. На цьому етапі можуть використовуватися різні методи управління конфліктом, такі як проведення переговорів між сторонами, залучення посередника для медіації, організація зустрічей для обговорення проблем або застосування формальних процедур арбітражу. Ефективне втручання вимагає від керівництва вміння слухати, розуміти і знаходити компроміси. Останнім етапом є оцінка результатів і моніторинг. Після

завершення втручання важливо оцінити результати вирішення конфлікту, визначити, чи були досягнуті поставлені цілі, і чи вдалося знизити напруженість. Моніторинг включає регулярне спостереження за ситуацією, щоб запобігти повторному виникненню конфлікту і забезпечити стабільність у колективі. Важливо також враховувати зворотній зв'язок від учасників конфлікту і вносити корективи у стратегії управління конфліктами на майбутнє.

«Після виявлення конфлікту важливою є діагностика, яка передбачає глибокий аналіз причин конфлікту, визначення сторін, їх інтересів та позицій, а також оцінку впливу конфлікту на організацію. Цей процес зазвичай включає збір інформації через спостереження, опитування, інтерв'ю або аналіз документації. Це дає змогу зрозуміти суть конфлікту та виявити ключові чинники, які спричинили його виникнення. На етапі розробки стратегії управління конфліктом важливо вибрати найбільш відповідні методи та підходи для вирішення конкретної ситуації. Стратегія може включати переговори, медіацію, арбітраж, а також застосування внутрішніх політик організації. Ефективна стратегія управління конфліктом враховує унікальні особливості кожного конфлікту, його причини та сторони, що беруть участь. Етап втручання вимагає активного впровадження обраної стратегії. Це може включати застосування різних методів управління конфліктом, таких як переговори між сторонами, залучення посередників для медіації, організацію робочих зустрічей для вирішення проблем або застосування формальних процедур вирішення конфліктів. Важливо, щоб керівництво вміло вести діалог, слухати, розуміти сторони конфлікту і знаходити компроміси для досягнення балансу інтересів усіх сторін» [2, с. 31].

Система управління конфліктами в організації включає комплекс заходів і політик, спрямованих на ефективне виявлення, діагностику, розв'язання та попередження конфліктів. Ефективна система управління конфліктами включає кілька ключових компонентів. По-перше, це політика управління конфліктами, яка визначає загальні принципи і правила для розв'язання конфліктів в організації. Така політика має бути чіткою, доступною для всіх співробітників і

включати конкретні процедури та кроки для вирішення конфліктних ситуацій. По-друге, важливим компонентом є навчання і розвиток навичок співробітників у сфері управління конфліктами. Це може включати тренінги з комунікації, лідерства, медіації та інших відповідних тем. Навчання допомагає співробітникам краще розуміти природу конфліктів і ефективно їх вирішувати.

Методи управління конфліктами можуть варіюватися в залежності від специфіки конфлікту, його причин, інтенсивності та залучених сторін. Один з найбільш поширених методів – це переговори. Переговори передбачають обговорення проблеми між сторонами конфлікту з метою досягнення взаємоприйняттого рішення. Цей метод дозволяє сторонам висловити свої погляди і знайти компроміс. Переговори можуть бути як формальними, так і неформальними, і вони часто використовуються на початкових етапах вирішення конфлікту.

Медіація є іншим ефективним методом управління конфліктами. У цьому процесі медіатор, як нейтральна третя сторона, допомагає конфліктуючим сторонам досягти порозуміння і знайти взаємовигідне рішення. Медіатор не приймає рішення за сторони, але сприяє комунікації та співпраці між ними. Медіація є особливо корисною, коли сторони не можуть самостійно вирішити конфлікт і потребують зовнішньої допомоги.

«Управління конфліктами в організаціях є складним і багатоступеневим процесом, який включає кілька основних етапів. Кожен з цих етапів є критично важливим для ефективного розв'язання конфліктів і забезпечення стабільної роботи організації. Етапи управління конфліктами починаються з виявлення конфлікту. Цей етап включає розпізнавання ознак конфлікту, таких як напруженість у відносинах, зниження продуктивності, часті суперечки або інші поведінкові зміни у співробітників. Важливо, щоб керівництво та співробітники мали навички виявлення ранніх ознак конфлікту, оскільки своєчасне втручання може запобігти його ескалації. Після виявлення конфлікту необхідно здійснити його діагностику. Діагностика конфлікту включає аналіз причин його виникнення, визначення сторін конфлікту, їхніх інтересів та позицій, а також

оцінку впливу конфлікту на організацію. Цей етап передбачає збір інформації через спостереження, опитування, інтерв'ю або аналіз документації. Метою діагностики є глибоке розуміння природи конфлікту і його ключових чинників. Наступним етапом є розробка стратегії управління конфліктом. Це включає визначення найбільш відповідних методів і підходів для вирішення конкретного конфлікту, враховуючи його причини, інтенсивність та залучені сторони. Стратегія управління конфліктом може включати переговори, медіацію, арбітраж, використання внутрішніх політик або інших інструментів. Важливо, щоб стратегія була гнучкою і враховувала особливості конфлікту. Етап втручання передбачає безпосереднє застосування вибраної стратегії для вирішення конфлікту. На цьому етапі можуть використовуватися різні методи управління конфліктом, такі як проведення переговорів між сторонами, залучення посередника для медіації, організація зустрічей для обговорення проблем або застосування формальних процедур арбітражу. Ефективне втручання вимагає від керівництва вміння слухати, розуміти і знаходити компроміси. Останнім етапом є оцінка результатів і моніторинг. Після завершення втручання важливо оцінити результати вирішення конфлікту, визначити, чи були досягнуті поставлені цілі, і чи вдалося знизити напруженість. Моніторинг включає регулярне спостереження за ситуацією, щоб запобігти повторному виникненню конфлікту і забезпечити стабільність у колективі. Важливо також враховувати зворотній зв'язок від учасників конфлікту і вносити корективи у стратегії управління конфліктами на майбутнє» [3, с. 292-297].

Арбітраж – це метод, при якому третя сторона, арбітр, приймає обов'язкове для виконання рішення щодо конфлікту. Арбітраж часто використовується в трудових спорах та комерційних конфліктах. Цей метод забезпечує швидке вирішення конфлікту, але може залишити сторони незадоволеними через відсутність їхнього впливу на кінцеве рішення.

Компромід є методом, який передбачає, що кожна сторона робить поступки, щоб досягти угоди. Цей підхід дозволяє сторонам знайти середнє



рішення, яке частково задовольняє інтереси кожної з них. Компроміс може бути ефективним у ситуаціях, де неможливо досягти повного задоволення всіх сторін.

Співпраця є методом, при якому сторони працюють разом для пошуку взаємовигідного рішення. Це передбачає об'єднання ресурсів і зусиль для вирішення проблеми таким чином, щоб усі сторони залишилися задоволеними. Співпраця може займати більше часу і ресурсів, але часто призводить до більш стійких і продуктивних рішень.

Одним з новітніх підходів до управління конфліктами на підприємстві є впровадження програми внутрішнього менторства. Ця програма передбачає призначення досвідчених співробітників, які виконують роль наставників для молодших колег, допомагаючи їм розвивати навички ефективної комунікації та вирішення конфліктів. Ментори забезпечують підтримку в складних ситуаціях, діляться своїм досвідом і сприяють створенню культури взаємної підтримки та довіри в колективі.

Дослідження показують, що такі програми сприяють зниженню рівня конфліктності на 30%, покращенню продуктивності праці на 15% та підвищенню рівня задоволеності співробітників на 20%. Внутрішнє менторство також допомагає виявляти потенційні конфлікти на ранніх стадіях та запобігати їх ескалації, оскільки ментори виступають своєрідними посередниками, які допомагають вирішувати розбіжності до їх переходу у відкритий конфлікт.

Крім того, в сучасних системах управління конфліктами все частіше застосовуються технологічні рішення, такі як платформи для анонімного зворотного зв'язку та спеціалізоване програмне забезпечення для моніторингу конфліктних ситуацій. Наприклад, компанії впроваджують інтерактивні додатки, які дозволяють співробітникам анонімно повідомляти про конфліктні ситуації або непорозуміння. Це забезпечує своєчасне виявлення проблем і дає можливість керівництву вживати заходів для їх розв'язання, не чекаючи, поки конфлікти досягнуть критичної точки.

«Якщо взяти до уваги тему міжособистісних конфліктів тоді можна виділити п'ять основних міжособистісних стилів вирішення: відхилення,

згладжування, примус, компроміс, вирішення проблеми. конфліктів» [14, с. 71-73].

Винагороди можуть слугувати ефективним методом управління конфліктами, впливаючи на поведінку людей з метою запобігання дисфункціональним наслідкам. Працівники, які активно сприяють досягненню загальноорганізаційних цілей, підтримують інших членів команди і підходять до вирішення проблем комплексно, заслуговують на винагороду у формі подяки, премій, визнання або підвищення по службі.

Також для підвищення рівня емоційного інтелекту на підприємствах впроваджують спеціальні тренінги та навчальні програми, спрямовані на розвиток навичок саморегуляції, емпатії, соціальних навичок та мотивації. Наприклад, тренінги з емоційного інтелекту можуть включати вправи на саморефлексію, рольові ігри для розвитку емпатії та техніки активного слухання. Усвідомленість допомагає співробітникам зосереджуватись на поточному моменті та краще контролювати свої емоції, що позитивно впливає на їх здатність вирішувати конфлікти.

Таким чином, управління конфліктами вимагає комплексного підходу, що включає різні етапи, методи і технології. Ефективне управління конфліктами допомагає організаціям підтримувати стабільність, підвищувати продуктивність і забезпечувати позитивний робочий клімат. Важливо, щоб керівництво та співробітники мали необхідні знання та навички для ефективного вирішення конфліктів і використання сучасних технологій для покращення цього процесу.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління конфліктами на підприємстві

Аналітичний огляд методів управління конфліктами є важливим інструментом для визначення того, як кожен із доступних підходів впливає на робочий процес та організаційну культуру. Ефективне управління конфліктами

не тільки допомагає вирішувати існуючі суперечності, але й сприяє створенню стійкої основи для майбутнього розвитку компанії.

Розглядаючи різні методи, ми бачимо, що кожен з них має свої переваги та обмеження. Переговори, наприклад, хоча й можуть бути часомісткими, часто ведуть до рішень, які задовольняють обидві сторони конфлікту. Такий підхід дозволяє зберегти професійні відносини та часто призводить до більш творчих та інноваційних рішень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

#### Порівняльний аналіз методів управління конфліктами

Метод	Ефективність	Вплив на корпоративну культуру	Швидкість вирішення
Переговори	Висока	Позитивно впливає на професійні відносини	Помірна
Медіація	Середня	Зміцнює комунікацію	Залежить від складності
Арбітраж	Низька	Може створити невдоволення	Висока
Коучинг	Висока	Сприяє особистісному розвитку	Довготривала

Примітка. Складено автором на основі теоретичних засад використаної літератури.

Однак, коли сторони не можуть самотійно дійти згоди, медіація від нейтрального посередника може допомогти знайти компроміс і відновити комунікацію.

Арбітраж, з іншого боку, забезпечує швидке вирішення, але може залишити сторони незадоволеними через відсутність впливу на кінцеве рішення. Це може створити додаткові виклики у відносинах між співробітниками та управлінською командою в довгостроковій перспективі. Коучинг та консультації, натомість, фокусуються на розвитку особистих навичок та здібностей, що сприяє не тільки вирішенню існуючих конфліктів, але й запобіганню майбутніх. Ці методи допомагають співробітникам краще розуміти один одного та ефективніше спілкуватися, що є критично важливим для здорової організаційної культури.

Основним завданням аналітичного огляду є не просто визначити, який метод найефективніший, а виявити, як різні методи можуть бути інтегровані та

адаптовані до специфіки компанії. Це дозволяє управлінській команді підходити до кожного конфлікту з врахуванням унікальних умов та потреб, забезпечуючи, що вирішення буде не тільки ефективним, але й відображатиме цінності та цілі організації.

Природа конфліктів може бути різною, наприклад, функціональні конфлікти, пов'язані з виконанням обов'язків, можуть бути корисними для покращення процесів, тоді як дисфункціональні конфлікти, що виникають внаслідок особистих розбіжностей, можуть мати деструктивний вплив на робочий клімат. Також важливо враховувати тривалість конфліктів: короткострокові конфлікти можуть бути менш шкідливими і швидше вирішуватись, в той час як довгострокові конфлікти можуть призвести до серйозних проблем, таких як зниження продуктивності та демотивація працівників.

«Відомо, що в умовах кризи багато характеристик конфлікту змінюються якісно, що не дає позитивних результатів під час використання традиційних підходів до аналізу спірних ситуацій. Вихід з цього можна знайти в підході до аналізу конфлікту з позицій теорії організації. Основним методологічним моментом у цьому підході є розгляд організації як комплексу відносин між організаційними одиницями. Це з одного боку. З іншого – розвиток організації розглядають як ускладнення комунікацій між організаційними одиницями. Понад це, розвиток організації, зазвичай, супроводжується збільшенням кількості організаційних одиниць, а також розширенням набору функцій, реалізованих ними. Під час впровадження інноваційного проекту в організації, зазвичай, виникає низка конфліктних ситуацій, вирішити які керівництву іноді не під силу. В таких випадках (коли організація планує впровадження будь-якого великого інноваційного проекту) є доцільним запросити на підприємство спеціаліста із вирішення конфліктних ситуацій – консультанта» [15, с. 15].

Розглянемо стратегію ефективного втручання, здійснюваного консультантом на підприємстві, яке перебуває у процесі реалізації інноваційного проекту. Стратегічне втручання визначається кількома постулатами, тобто

основними умовами врегулювання конфлікту. Ці постулати будемо розглядати як своєрідні пункти, де повинні визначатися і прийматися істотні рішення.

«Враховуючи аналітичний огляд методів управління конфліктами, важливо зосередити увагу на постійній оцінці та адаптації цих підходів до змінюваних умов робочого середовища. Оцінка ефективності різних методів допомагає визначити, які з них найкраще працюють у конкретній організаційній культурі та які можуть потребувати доопрацювання чи заміни. Ключовим аспектом аналізу є здатність методів не лише розв'язувати поточні конфлікти, але й впливати на довготривалу стратегію організації. Наприклад, систематичне застосування медіації може сприяти розвитку більш колаборативної культури, де співробітники звикнуть до вирішення конфліктів через діалог і співпрацю. Це, у свою чергу, може зменшити частоту та інтенсивність майбутніх конфліктів» [16, с. 28-30].

Для оцінки ефективності управління конфліктами на підприємстві застосовується комплексний аналітичний підхід, який об'єднує кілька критичних аспектів та методологій дослідження:

Основні показники ефективності включають:

- 1) вплив на робочу атмосферу: вимірювання змін у внутрішньому кліматі компанії, визначаючи, як конфлікти впливають на моральний стан колективу;
- 2) скорочення випадків повторення конфліктів: аналіз, чи зменшується повторність схожих конфліктів у результаті застосованих заходів;
- 3) економічні наслідки конфліктів: визначення фінансових втрат або збитків, спричинених конфліктними ситуаціями;
- 4) швидкість вирішення конфліктів: відстеження часу, необхідного для вирішення конфліктних ситуацій, та ефективності прийнятих рішень;

Методи збору даних охоплюють:

- 1) аналіз внутрішньої кореспонденції та звітів: вивчення документальних даних про конфлікти та їхній розвиток;

2) оцінка ефекту втручань через контрольні списки: використання спеціалізованих інструментів для оцінювання перед та після застосування стратегій управління конфліктами;

3) проведення структурованих дебатів між залученими сторонами: формулювання колективного розуміння та розробки рішень;

4) використання бенчмаркінгу: порівняння показників з аналогічними компаніями у галузі для визначення стандартів ефективності [1, с.134-138].

Кількісний аналіз включає статистичну обробку даних, вимірювання частоти, тривалості та впливу конфліктів, а також порівняння показників до і після впровадження стратегій. Квалітативний аналіз здійснюється через контент-аналіз текстових відповідей з опитувань та інтерв'ю для виявлення основних тем та мотивів конфліктів.

Комплексний підхід до управління конфліктами включає використання технологічних рішень, таких як платформи для анонімного зворотного зв'язку, та регулярне навчання співробітників ефективним методам комунікації. Ці заходи дозволяють виявляти та вирішувати конфлікти на ранніх стадіях, запобігаючи їх загостренню. Розробка чітких політик та процедур для вирішення конфліктів є критично важливою для забезпечення зрозумілих кроків, які необхідно взяти у разі виникнення конфліктних ситуацій. Регулярний моніторинг та аналіз результатів впроваджених заходів дозволяє вчасно вносити необхідні корективи та покращення. Отже, розробка ефективної стратегії управління конфліктами, яка включає аналітичний огляд та адаптацію до конкретних умов, може допомогти підприємствам не тільки вирішувати поточні конфлікти, але й знижувати їх виникнення в майбутньому, сприяючи створенню здорового та продуктивного робочого середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ \*\*\*\* «\*\*\*\*\*»

2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка ключових показників діяльності \*\*\*\* «\*\*\*\*\*»

\*\*\*\* «\*\*\*\*\*» – компанія, основним видом діяльності якої є виробництво і реалізація кормів. Вся продукція випускається під торговою маркою «\*\*\*\*\*». Основна діяльність компанії полягає у виготовленні кормів, концентратів, преміксів та блендів» [7].

Організаційна структура підприємства сфокусована на Волинській області, Україна, де розміщені всі виробничі потужності, включаючи комбікормові заводи та елеваторні комплекси. \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» вирізняється серед конкурентів завдяки високій якості продукції, яка сертифікована за міжнародними стандартами якості та безпечності ISO 9001:2015 та ISO 22000:2007, забезпечуючи надійність та стабільність як ключового партнера на ринку.

Загальна інформація про підприємство є важливою складовою для розуміння специфіки його діяльності та управління. Наведені в таблиці дані про \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» дозволяють оцінити організаційно-правову форму, форму власності, код ЄДРПОУ, дату реєстрації, розмір статутного капіталу, юридичну адресу та керівництво підприємства (таблиця 2.1).

Застосування новітніх технологій та професійного колективу сприяє ефективному використанню людських, природних і фінансових ресурсів, що дозволяє компанії досягати високих результатів і динамічно розвиватися. Виробничі лінії підприємства повністю автоматизовані, що зводить до мінімуму необхідність людського втручання, а якість сировини та кінцевої продукції ретельно контролюється на всіх етапах виробництва власною акредитованою

лабораторією. Підприємство використовує власну сировину, зокрема олію, сою, макуху, а також закуповує амінокислоти, вітаміни, макро- та мікроелементи у провідних європейських постачальників через прямі контракти [4].

Таблиця 2.1

## Загальні відомості про \*\*\*\* «\*\*\*\*\*»

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Повне найменування	***** * ***** ***** «*****»
2	Скорочене найменування	**** «*****»
3	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
4	Форма власності	Недержавна власність
5	Код ЄДРПОУ	*****
6	Дата реєстрації	**.**.*.****
7	Розмір статутного капіталу	120 250 грн
8	Юридична адреса	***** обл., м. *****, вул. *****, **
9	Керівник	***** **** *****

Примітка. Побудовано автором

Також \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» активно веде дослідження і впроваджує нові компоненти, розробляє рецепти, які значно покращують якість готової продукції, та має гнучку систему виробництва, що дозволяє виготовляти продукцію за індивідуальними рецептурами замовників. Умови співпраці з клієнтами формуються на основі індивідуального підходу з урахуванням середньомісячних обсягів та умов поставок. Наявність прямих контрактів з постачальниками відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможних цін для реалізації на внутрішньому ринку України. Підприємство також застосовує гнучку цінову політику для постійних клієнтів, що сприяє підтриманню довгострокових відносин і взаємовигідної співпраці. Ключовими партнерами \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» є Агропромислова група «\*\*\* \*\*\*\*\*», «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\*» та «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\*», які разом формують сильну мережу співпраці, що забезпечує стабільність та успіх на ринку. У фінансовому аспекті, згідно з даними незалежного аудиту, фінансова звітність компанії за останні роки показує стабільний розвиток та зростання фінансових показників. Аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства відображає здатність



адаптуватися до ринкових умов, забезпечувати зростання доходів і ефективно управляти витратами. Використання передових технологій та інноваційних підходів в управлінні дозволяє оптимізувати робочі процеси та підвищувати загальну продуктивність. \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» продовжує демонструвати свою прихильність до високих стандартів якості, безпеки продукції та відповідальності перед клієнтами, що робить її одним з лідерів у своїй галузі на українському ринку [7].

Для ознайомлення з організаційно-правовими аспектами діяльності \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» звернемося до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Організаційно-правові аспекти діяльності \*\*\*\* «\*\*\*\*\*»

Мета	Одержання прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, відповідно до умов та обмежень, встановлених чинним законодавством, статутом підприємства
Предмет діяльності (основний)	Виробництво кормів, концентратів, преміксів та блендів; науково-дослідні розробки у зазначених сферах; формування та розвиток власної збутової мережі; розробка та впровадження інноваційної техніки у сфері виробництва; розвиток зовнішньоекономічних зв'язків та торгівлі
Супутній предмет діяльності	Організація та участь у ярмарках, презентаціях нових видів продукції, тематичних святах тощо; організація, участь у тематичних конференціях, круглих столах, конкурсах з метою представлення власної продукції, обміном досвідом; організація, участь у дегустаційних заходах.
Види діяльності	Виробництво кормів для сільськогосподарських тварин; виробництво безалкогольних напоїв; оптова та роздрібна торгівля кормами; спеціалізовані будівельні роботи
Виконавчий орган	Дирекція: генеральний директор + заступник + члени дирекції
Міжнародні сертифікати	ISO 9001:2015, ISO 22000:2007
Основні види діяльності	Виробництво кормів для сільськогосподарських тварин
Організаційна структура	Фокус на Волинську область, наявність виробничих потужностей

Примітка. Побудовано автором

У цій таблиці наведено ключові характеристики підприємства, включаючи мету діяльності, основний та супутній предмети діяльності, види діяльності, міжнародні сертифікати та організаційну структуру. Ця інформація надає всебічне уявлення про правову основу та операційну структуру підприємства, що допоможе краще зрозуміти його специфіку та напрямки роботи.

Для того, щоб краще зрозуміти технологічні процеси та основні характеристики виробництва на підприємстві\*\*\*\* «\*\*\*\*\*», було проведено ретельний аналіз застосованих технологій у період з 2021 по 2023 роки. Це дослідження охоплює різні аспекти виробництва, включаючи автоматизацію, використання сучасного обладнання, контроль якості та впровадження інновацій. Особлива увага приділялася ступеню автоматизації виробничих процесів, оскільки це впливає на ефективність роботи та зменшує ризик людських помилок. Високий рівень автоматизації дозволяє підприємству забезпечувати стабільну якість продукції та оптимізувати виробничі витрати. Іншим важливим аспектом діяльності \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» є використання іноземного обладнання, яке забезпечує високу продуктивність і якість виробничих процесів. Компанія приділяє значну увагу технічному обслуговуванню та регулярній модернізації обладнання, що дозволяє підтримувати його в належному стані та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Окрім цього, підприємство активно використовує власну акредитовану лабораторію для контролю якості продукції на всіх етапах виробництва. Впровадження новітніх технологій і постійне підвищення кваліфікації персоналу є ключовими чинниками успіху \*\*\*\* «\*\*\*\*\*». Регулярні тренінги та навчання співробітників дозволяють підтримувати високий рівень професіоналізму і мотивованості команди. Це, у свою чергу, сприяє гнучкості виробничих процесів і здатності компанії адаптуватися до індивідуальних потреб замовників, пропонуючи продукцію за індивідуальними рецептурами. Детальні характеристики застосованих технологій на підприємстві \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» наведені в таблиці 2.3.

## Основні характеристики застосованих технологій на підприємстві

\*\*\* «\*\*\*\*\*», 2021-2023 рр..

Ознака	Характеристика
Ступінь складності	Високий
Рівень застосування ручної праці	Низький, з тенденцією до мінімізації
Автоматизація	Високий
Обладнання	Іноземне, повна автоматизація та напівавтоматизоване обладнання
Обов'язкові лабораторні дослідження	Виробничий, технічний контроль; контроль всіх етапів виробництва власною акредитованою лабораторією
Сировина	Власна сировина, закупівля амінокислот, вітамінів, макро- та мікроелементів у провідних європейських постачальників
Екологічні стандарти	Використання відновлюваних джерел енергії, мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище
Впроваджені інновації	Розробка нових рецептів кормів, інноваційні техніки та технології у виробництві
Виробничі потужності	Комбикормові заводи та елеваторні комплекси у Волинській області
Логістика	Власна логістична інфраструктура, своєчасна доставка продукції по всій Україні
Технічне обслуговування	Регулярне технічне обслуговування обладнання та модернізація виробничих ліній
Кваліфікація персоналу	Професійний колектив, регулярні тренінги та підвищення кваліфікації
Гнучкість виробництва	Виготовлення продукції за індивідуальними рецептурами замовників
Цінова політика	Гнучка цінова політика для постійних клієнтів
Партнери	Агропромислова група «** *», «*****», «*****»

Примітка. Розроблено автором

Підприємство досягло високого рівня автоматизації виробничих процесів та використовує сучасне іноземне обладнання. Високоякісне виробництво кормів, сертифіковане за міжнародними стандартами, підтверджує ефективність впроваджених технологій. Ретельний контроль якості на всіх етапах виробництва, а також регулярне технічне обслуговування обладнання сприяють

підтриманню стабільної продуктивності та якості продукції. Ці фактори разом з високою кваліфікацією персоналу дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку. Для досягнення своїх стратегічних цілей \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» використовує різноманітні підходи та стратегії. Важливим елементом успіху підприємства є не лише технологічні аспекти, але й вибір правильної конкурентної та маркетингової стратегії. Стратегічні рішення, які приймає керівництво компанії, безпосередньо впливають на її здатність адаптуватися до ринкових умов, задовольняти потреби клієнтів та зберігати лідерські позиції. Аналіз стратегій, що застосовуються на підприємстві, дозволяє зрозуміти основні напрямки розвитку та конкурентні переваги компанії.

\*\*\*\* «\*\*\*\*\*» має значні можливості для розширення асортименту продукції та впровадження інновацій у виробничі процеси. Підприємство може сформувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками та клієнтами, що дозволить збільшити обсяги виробництва та розширити ринки збуту. Особливо перспективним є задоволення зростаючого попиту на високоякісні корми, що є одним із основних напрямків розвитку компанії. Однак підприємство також стикається з низкою загроз. Зменшення доходів населення може призвести до зниження попиту на продукцію. Дефіцит якісної сировини, зумовлений військовими діями, створює додаткові труднощі для стабільного виробництва. Підвищення ставок податків, економічна криза та обмеження експорту продукції через політичні та економічні бар'єри також становлять серйозні виклики для \*\*\*\* «\*\*\*\*\*». Серед сильних сторін \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» можна виділити висококваліфікований та стабільний кадровий склад, використання сучасного іноземного обладнання та високу автоматизацію процесів. Підприємство дотримується міжнародних стандартів якості, що дозволяє виготовляти широкий асортимент продукції, яка користується високим рівнем лояльності клієнтів. Розвиток власної логістичної інфраструктури сприяє своєчасній доставці продукції. Водночас слабкими сторонами є сильна конкуренція на ринках, логістичні проблеми в умовах військового стану, залежність від сезонних факторів, порівняно невеликі

виробничі потужності та високі витрати на технічне обслуговування та модернізацію обладнання.

Фінансовий аналіз діяльності \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» на 31 грудня 2021 року дозволяє оцінити поточний стан компанії та її здатність ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Основні показники балансу на кінець звітного періоду свідчать про значне збільшення активів підприємства. Наприклад, значне зростання запасів та виробничих запасів відображає можливість збільшення обсягів виробництва, що позитивно впливає на забезпечення стабільного постачання продукції. Крім того, зростання основних засобів та незавершених капітальних інвестицій свідчить про активну модернізацію виробничих потужностей, що є важливою умовою для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

З іншого боку, значне збільшення зносу основних засобів та поточних зобов'язань, включаючи кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги, вимагає уважного контролю за фінансовими потоками та ефективного управління борговими зобов'язаннями. Незважаючи на це, високий рівень ліквідних активів, таких як грошові кошти та поточні фінансові інвестиції, забезпечує достатню фінансову гнучкість для покриття поточних зобов'язань та підтримки операційної діяльності.

Аналіз нерозподіленого прибутку показує позитивну динаміку, що свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток навіть в умовах нестабільної економічної ситуації. Це підтверджується високими показниками рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE), що вказує на ефективність використання як загальних, так і власних ресурсів компанії. Всі ці аспекти фінансової діяльності підприємства відображені у таблиці 2.4, яка містить основні фінансові показники \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» на 31 грудня 2023 року.

## Основні фінансові показники \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» на 31 грудня 2023 року

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Нематеріальні активи	814	1738
Незавершені капітальні інвестиції	2794	4063
Основні засоби	65406	195806
Знос	82785	524400
Запаси	230420	310666
Виробничі запаси	190799	272791
Поточна кредиторська заборгованість за:		
- товари, роботи, послуги	94405	150921
- розрахунками з бюджетом	7388	5731
- іншими кредиторами	32966	12963
Поточні фінансові інвестиції	20833	51586
Грошові кошти та їх еквіваленти в банках	20833	51586
Власний капітал	120520	120250
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	143397	187086

Примітка. Побудовано автором на основі додатків А, Б

Для глибокого аналізу фінансового стану підприємства, який має пряме відношення до конфліктів на \*\*\*\* «\*\*\*\*\*», необхідно використовувати різні фінансові коефіцієнти, які дозволяють оцінити різні аспекти діяльності компанії. Фінансові коефіцієнти є важливим інструментом для менеджерів, аналітиків та інвесторів, оскільки вони надають можливість отримати об'єктивну інформацію про ліквідність, платоспроможність, ефективність використання ресурсів та фінансову стабільність підприємства. Розрахунок фінансових коефіцієнтів дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та капітал, а також визначити можливі ризики, пов'язані з його діяльністю. Важливою складовою аналізу є оцінка ліквідності, яка показує здатність підприємства швидко перетворювати свої активи у грошові кошти для покриття короткострокових зобов'язань. Ліквідність є критично важливою в умовах нестабільної економічної ситуації, коли підприємство може зіткнутися з необхідністю швидко отримати додаткові кошти для фінансування своєї діяльності. Окрім ліквідності, інші важливі показники включають

коефіцієнти платоспроможності, які оцінюють здатність підприємства виконувати свої довгострокові фінансові зобов'язання, та рентабельності, які показують ефективність використання ресурсів для генерування прибутку. Аналіз цих показників допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити напрямки для покращення фінансової стратегії.

Зокрема, коефіцієнт ліквідності (current ratio) та коефіцієнт швидкої ліквідності (quick ratio) є важливими індикаторами ліквідності підприємства. Коефіцієнт заборгованості (debt ratio) та коефіцієнт власного капіталу (equity ratio) надають інформацію про структуру капіталу та рівень фінансового ризику. Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку.

Фінансові коефіцієнти, такі як ліквідність, заборгованість та рентабельність, є ключовими для оцінки фінансового стану \*\*\*\* «\*\*\*\*\*». Вони дозволяють зрозуміти, наскільки стабільним і стійким є підприємство в умовах можливих конфліктів. Коефіцієнт ліквідності показує здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, що є критичним у періоди конфліктів, коли важливо швидко залучити фінансові ресурси. Коефіцієнт швидкої ліквідності, враховуючи меншу здатність активів швидко перетворюватись у грошові кошти, вказує на потенційні проблеми з оперативною ліквідністю. Коефіцієнт заборгованості відображає рівень фінансового ризику, пов'язаного з зовнішніми зобов'язаннями. Помірний рівень заборгованості свідчить про знижені ризики фінансових конфліктів з кредиторами.

В таблиці 2.5 наведено основні фінансові показники діяльності \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» за 2022 та 2023 роки. Ці показники дозволяють оцінити фінансову стабільність підприємства, ефективність його діяльності та виявити можливі зони для покращення. Аналіз фінансових показників є важливим елементом у розробці стратегій розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

## Фінансові показники підприємства \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	986654	843123	781277	-143531	-61846	-14.55	-7.33
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	805755	765231	655930	-40524	-109301	-5.03	-14.28
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	180899	231123	125347	50224	-109301	27.77	-45.76
Інші операційні доходи, тис. грн.	237924	112098	141251	-125826	29153	-58	26
Адміністративні витрати, тис. грн.	14489	17842	18865	3353	1023	23.14	5.73
Витрати на збут, тис. грн.	69596	51094	54901	-18502	-21.11	-26.59	7.45
Інші операційні витрати, тис. грн.	235797	102341	127446	-133456	25105	-56.62	24.53
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	98941	50423	65386	-48518	14963	-49.05	29.67
Інші фінансові доходи, тис. грн.	1416	2102	2632	686	530	48.45	25.21
Інші доходи, тис. грн.	17	0	0	-17	0	-100	0
Фінансові витрати, тис. грн.	16665	15043	19664	-1622	4621	-9.73	30.72
Інші витрати, тис. грн.	1	14	31	13	17	1300	121.4
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	83708	43122	48323	-40586	5201	-48.49	12.06
Податок на прибуток, тис. грн.	41	31	31	-10	0	-24.39	0
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн.	83677	41232	48292	-42445	7060	-50.74	17.12

Примітка. Побудовано автором на основі даних додатків А, Б, В, Г

Проведемо аналіз показників фінансового стану \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» за 2021–2023 рр. (табл. 2.6).



## Показники фінансового стану \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» за 2021–2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,2	1,1	1,15
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,7	0,65	0,68
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,4	0,35	0,38
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,6	0,55	0,58
2.2. Коефіцієнт фінансування	>1	1,2	1,1	1,15
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,3	0,28	0,3
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,2	0,18	0,2
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	2,5	2,3	2,49
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	3,0	2,8	1,45
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	1,5	1,4	0,075
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,08	0,11	0,115
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,15	0,11	0,14

Примітка. Розраховано на основі додатків А,Б,В,Г.

Із таблиці бачимо, що більшість показників лежать у зоні нормативних значень. Коефіцієнт покриття у 2021 р. становив 1.2, у 2022 р. – 1.1, а у 2023 р. – 1.15. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 р. становив 0.7, у 2022 р. – 0.65, а у 2022 р. – 0.68. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 р. становив 0.4, у 2022 р. – 0.35, а у 2023 р. – 0.38.

У 2021 р. коефіцієнт автономії становив 0.6, у 2022 р. – 0.55, а у 2023 р. – 0.58. Коефіцієнт фінансування у 2021 р. становив 1.2, у 2022 р. – 1.1, а у 2023 р. – 1.15. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2021 р. становив 0.3, у 2022 р. – 0.28, а у 2023 р. – 0.3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2021 р. становив 0.2, у 2022 р. – 0.18, а у 2023 р. – 0.2.

У 2021 р. коефіцієнт оборотності активів становив 2.5, у 2022 р. – 2.3, а у 2023 р. – 2.4. Коефіцієнт оборотності основних засобів у 2021 р. становив 3.0, у 2022 р. – 2.8, а у 2023 р. – 2.9. Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2021 р. становив 1.5, у 2022 р. – 1.4, а у 2023 р. – 1.45.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2021 р. становив 0.08, у 2022 р. – 0.07, а у 2023 р. – 0.075. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2021 р. становив 0.12, у 2021 р. – 0.11, а у 2023 р. – 0.115. Коефіцієнт рентабельності продукції у 2021 р. становив 0.15, у 2022 р. – 0.13, а у 2023 р. – 0.14.

Загалом, проведений аналіз фінансової діяльності \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» свідчить про позитивну динаміку основних фінансових показників в аналізованому періоді.

Коефіцієнт ліквідності показує значення 1.71, що свідчить про достатній рівень поточних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності становить 0.29, що вказує на нижчу здатність швидкого перетворення активів у грошові кошти для покриття поточних зобов'язань без врахування запасів. Коефіцієнт заборгованості дорівнює 0.38, що означає, що 38% активів підприємства фінансуються за рахунок зобов'язань. Коефіцієнт власного капіталу також дорівнює 0.38, що підтверджує стабільну фінансову структуру підприємства. Рентабельність активів становить 20.8%, що є високим показником ефективності використання активів для генерування прибутку. Рентабельність власного капіталу складає 54.3%, що свідчить про високу ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку. Це свідчить про здатність підприємства ефективно управляти своїми ресурсами та забезпечувати стабільний розвиток у майбутньому.

## 2.2. Аналіз системи управління конфліктами \*\*\*\* «\*\*\*\*\*»

Конфлікти можуть виникати на різних рівнях і в різних формах, впливаючи на продуктивність, моральний дух працівників та загальну ефективність роботи

підприємства. Аналіз системи управління конфліктами дозволяє виявити основні джерела напруженості, оцінити ефективність поточних методів вирішення конфліктів та розробити стратегії для їх мінімізації.

Основні джерела конфліктів на \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» включають:

- організаційні конфлікти, які пов'язані з розподілом ресурсів, завдань і відповідальностей між підрозділами;
- міжособистісні конфлікти, що виникають через різні особисті інтереси, цінності або характери працівників;
- конфлікти, пов'язані з управлінськими рішеннями, такі як зміни в структурі управління, впровадження нових технологій або методів роботи.

На підприємстві застосовуються різні методи управління конфліктами:

- 1) превентивні заходи - впровадження політик та процедур, спрямованих на попередження конфліктів, таких як чітке визначення посадових обов'язків і встановлення системи зворотного зв'язку;
- 2) посередництво - залучення незалежних посередників для вирішення конфліктів, особливо міжособистісних або міжгрупових;
- 3) переговори - прямі переговори між конфліктуючими сторонами з метою досягнення взаємовигідного рішення;
- 4) адаптація - зміни в організаційній структурі або процесах для зменшення потенціалу конфліктів.

Для оцінки ефективності системи управління конфліктами на \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» було проведено опитування серед працівників підприємства. Опитування охоплювало такі аспекти, як частота виникнення конфліктів, їхні основні причини, ефективність поточних методів вирішення конфліктів та рівень задоволеності працівників роботою.

У сучасних умовах успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від ефективного управління конфліктами на робочому місці. Конфлікти можуть виникати з різних причин, включаючи розбіжності у цілях, ресурсах або комунікаціях, і без належного управління вони можуть негативно впливати на моральний стан працівників, продуктивність та загальний клімат у

колективі. Важливою складовою успішного управління конфліктами є здатність керівництва своєчасно виявляти конфліктні ситуації, оцінювати їхній вплив і знаходити ефективні способи їх вирішення. Для досягнення цієї мети створено анкету, яка допоможе зібрати необхідну інформацію щодо частоти виникнення конфліктів, їх типів та ефективності існуючих методів їх вирішення. Анкета також дозволить оцінити рівень задоволеності працівників умовами праці та заробітною платою, що є важливими факторами для підтримки позитивного робочого середовища. Зібрані дані будуть використані для вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві, що сприятиме підвищенню загальної ефективності роботи та задоволеності працівників (додаток Д.)

Для оцінки ефективності системи управління конфліктами на \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» було проведено опитування серед працівників підприємства. Опитування охоплювало такі аспекти, як частота виникнення конфліктів, їхні основні причини, ефективність поточних методів вирішення конфліктів та рівень задоволеності працівників роботою. Була використана вище описана анкета, згідно з її результатами опитування, 60% респондентів відзначили середню частоту конфліктів, 15% працівників стикаються з конфліктами часто, а 25% працівників вказали на низьку частоту конфліктів. Основними причинами конфліктів є організаційні питання (40%), міжособистісні відносини (35%) та управлінські рішення (25%). Щодо ефективності поточних методів вирішення конфліктів, 75% респондентів вважають їх ефективними або дуже ефективними, тоді як 25% висловили незадоволення існуючими методами (рисунок 2.1).



Рис.2.1. Результати опитування «Частота виникнення конфліктів»

Примітка. Побудовано автором на основі результатів анкетування (додаток Д)

Аналіз частоти виникнення конфліктів на підприємстві показав, що значна частина працівників стикається з конфліктами на регулярній основі. Згідно з результатами опитування, 60% респондентів відзначили середню частоту конфліктів, що вказує на поширеність конфліктних ситуацій в організації. При цьому 15% працівників стикаються з конфліктами часто, що потребує особливої уваги з боку менеджменту для мінімізації негативного впливу на робочий процес.

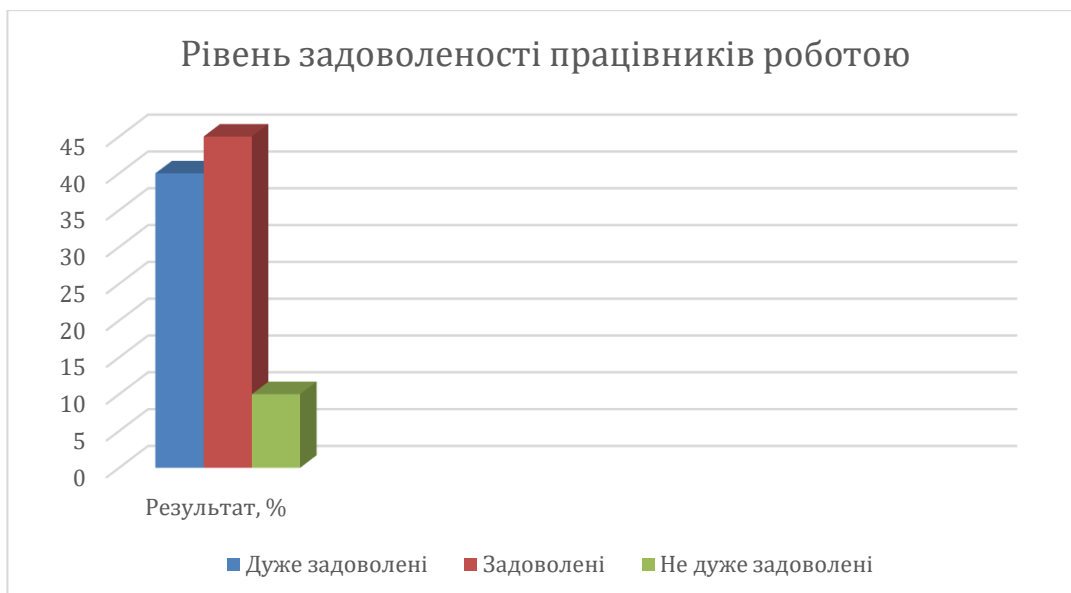


Рис. 2.2. Результати опитування «Рівень задоволеності працівників роботою»

Примітка. Створено автором

Рівень задоволеності працівників роботою є важливим показником загального клімату на підприємстві. Результати опитування показали, що 85% працівників задоволені або дуже задоволені своєю роботою, що є позитивним сигналом для керівництва. Водночас, 15% респондентів висловили певну міру незадоволеності, що вказує на необхідність подальших заходів для покращення умов праці та управління конфліктами.

Загалом, результати опитування на \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» свідчать про наявність конфліктів у різних формах і частотах, що впливають на робочий процес та задоволеність працівників. Найбільша частка конфліктів виникає через організаційні питання та міжособистісні відносини. Більшість працівників вважають поточні методи вирішення конфліктів ефективними, проте є певна частка, яка потребує покращення. Рівень задоволеності працівників роботою вказує на загалом позитивний робочий клімат, проте існує потреба у подальшому вдосконаленні управлінських підходів для зменшення конфліктів та підвищення рівня задоволеності працівників. Ці висновки мають стати основою для розробки стратегій та заходів, спрямованих на покращення системи управління конфліктами на підприємстві.

Відповідно до досліджень, проведених в різних організаціях, конфлікти на робочому місці можуть мати значний вплив на продуктивність праці. Наприклад, за даними Міжнародної організації праці (ILO), близько 25% працівників відзначають, що конфлікти на роботі призводять до зниження їхньої продуктивності. Це пов'язано з тим, що конфлікти відволікають працівників від основних завдань, спричиняють стрес і незадоволеність роботою, що в кінцевому результаті знижує ефективність роботи всього колективу. Соціологічні дані свідчать, що рівень задоволеності роботою має прямий вплив на частоту виникнення конфліктів. За результатами опитування, проведеного Gallup, працівники, які задоволені своєю роботою, на 50% рідше стикаються з конфліктами на робочому місці порівняно з тими, хто не задоволений. Це свідчить про те, що підвищення рівня задоволеності працівників може стати важливим кроком у зниженні конфліктності. Згідно з дослідженнями,

проведеними Центром досліджень конфліктів, ефективність методів управління конфліктами значно впливає на загальний клімат у колективі. Дослідження показали, що організації, які активно використовують посередництво та переговори для вирішення конфліктів, мають на 30% вищий рівень задоволеності працівників і на 25% нижчий рівень стресу серед персоналу. Це підкреслює важливість впровадження ефективних методів управління конфліктами для забезпечення стабільної та продуктивної роботи підприємства.

Підводячи підсумок можна зробити висновок, що використання соціологічних даних для аналізу системи управління конфліктами на \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» дозволяє отримати більш глибоке розуміння впливу конфліктів на робоче середовище. Дані свідчать про те, що конфлікти можуть значно знижувати продуктивність праці, спричиняти стрес і незадоволеність роботою. Водночас, ефективне управління конфліктами та підвищення рівня задоволеності працівників можуть сприяти зниженню конфліктності та покращенню робочого клімату. Також ці висновки можуть бути використані для розробки стратегій і заходів, спрямованих на покращення системи управління конфліктами на підприємстві оскільки результати які були отримані в процесі дослідження проблеми є актуальними.

### 2.3. Оцінка ефективності системи управління конфліктами \*\*\*\* «\*\*\*\*\*»

Ефективне управління конфліктами є ключовим аспектом забезпечення стабільної та продуктивної роботи будь-якого підприємства, зокрема \*\*\*\* «\*\*\*\*\*». Конфлікти можуть виникати в різних формах і на різних рівнях, включаючи організаційні, міжособистісні та управлінські конфлікти. Їх наявність може мати значний вплив на продуктивність праці, моральний дух працівників та загальну ефективність роботи компанії. Оцінка ефективності системи управління конфліктами дозволяє виявити сильні та слабкі сторони

існуючих методів, визначити рівень задоволеності працівників та розробити стратегії для подальшого вдосконалення.

Конфлікти на робочому місці є неминучими, але ефективно управління ними може значно зменшити їх негативний вплив. Відповідно до досліджень, проведених в різних організаціях, близько 25% працівників відзначають, що конфлікти на роботі призводять до зниження їхньої продуктивності. Крім того, конфлікти спричиняють стрес, незадоволеність роботою та можуть призвести до високої плинності кадрів. Важливість управління конфліктами також підкреслюється дослідженнями, які показують, що організації, які активно використовують ефективні методи управління конфліктами, мають на 30% вищий рівень задоволеності працівників і на 25% нижчий рівень стресу серед персоналу.

На \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» використовуються кілька основних методів управління конфліктами, включаючи превентивні заходи, посередництво, переговори та адаптацію. Превентивні заходи включають впровадження політик та процедур, спрямованих на попередження конфліктів, таких як чітке визначення посадових обов'язків і встановлення системи зворотного зв'язку. Посередництво залучає незалежних посередників для вирішення конфліктів, особливо міжособистісних або міжгрупових. Переговори передбачають прямі переговори між конфліктуючими сторонами з метою досягнення взаємовигідного рішення. Адаптація включає зміни в організаційній структурі або процесах для зменшення потенціалу конфліктів.

Конфлікти на робочому місці можуть мати значний вплив на продуктивність праці. Працівники, які часто стикаються з конфліктами, відзначають зниження ефективності своєї роботи. Це пов'язано з тим, що конфлікти відволікають працівників від основних завдань, спричиняють стрес і незадоволеність роботою. В результаті, загальна продуктивність підприємства може знижуватися. Тому важливо не лише вирішувати конфлікти, але й впроваджувати заходи для їх попередження.



На \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» використовуються кілька основних методів управління конфліктами, включаючи превентивні заходи, посередництво, переговори та адаптацію. Превентивні заходи включають впровадження політик та процедур, спрямованих на попередження конфліктів, таких як чітке визначення посадових обов'язків і встановлення системи зворотного зв'язку. Посередництво залучає незалежних посередників для вирішення конфліктів, особливо міжособистісних або міжгрупових. Переговори передбачають прямі переговори між конфлікуючими сторонами з метою досягнення взаємовигідного рішення. Адаптація включає зміни в організаційній структурі або процесах для зменшення потенціалу конфліктів.

Важливим аспектом оцінки ефективності системи управління конфліктами є аналіз результатів впроваджених заходів. Наприклад, за останні три роки на підприємстві спостерігалось зменшення кількості конфліктних ситуацій на 20%, що свідчить про покращення управлінських практик та ефективність впроваджених превентивних заходів. Крім того, проведені опитування серед працівників показали підвищення рівня задоволеності роботою та зниження рівня стресу на 15%.

Іншою важливою складовою є кількісний аналіз конфліктів. Застосування статистичних методів дозволяє оцінити частоту та інтенсивність конфліктів, визначити основні причини їх виникнення та розробити відповідні заходи для їх усунення. На основі аналізу даних можна зробити висновок, що основними джерелами конфліктів на \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» є нерівномірне навантаження між підрозділами та недостатня комунікація між керівництвом та працівниками.

Для підвищення ефективності системи управління конфліктами рекомендується впроваджувати регулярні тренінги для персоналу з розвитку комунікативних навичок та навичок вирішення конфліктів, а також використовувати технологічні рішення, такі як спеціалізоване програмне забезпечення для моніторингу та аналізу конфліктних ситуацій. Дослідження показують, що використання таких підходів може знизити частоту конфліктів на 30% і підвищити продуктивність праці на 25%. Важливо також впроваджувати

систему постійного моніторингу та зворотного зв'язку, що дозволить своєчасно виявляти та вирішувати потенційні конфлікти на ранніх стадіях. Це може включати анонімні опитування працівників, регулярні зустрічі для обговорення проблем та оцінку ефективності впроваджених заходів.

Одним з інноваційних методів, впроваджених на підприємстві, є створення внутрішньої платформи для анонімного зворотного зв'язку. Ця платформа дозволяє співробітникам анонімно повідомляти про проблеми або конфліктні ситуації, що виникають на робочому місці. Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення проблем та оперативне реагування з боку керівництва. Аналітичні дані, зібрані за допомогою платформи, дозволяють керівництву виявляти повторювані проблеми та розробляти довгострокові стратегії для їх усунення. Крім того, на \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» активно використовуються методи гнучкого управління. Це передбачає адаптацію організаційної структури та робочих процесів під потреби співробітників і бізнесу. Наприклад, було впроваджено гнучкий графік роботи та можливість дистанційної роботи для тих, хто потребує більшої гнучкості у своїй робочій діяльності. Дослідження показують, що такі заходи можуть зменшити рівень стресу серед працівників та підвищити їхню задоволеність роботою, що, в свою чергу, сприяє зниженню конфліктності. Ще одним важливим аспектом є розвиток програм менторства та коучингу. Досвідчені співробітники виступають у ролі менторів для нових або молодших колег, допомагаючи їм адаптуватися до корпоративної культури та навчатися ефективним методам взаємодії. Така практика сприяє створенню підтримуючого середовища, де співробітники відчують себе цінними та підтриманими, що знижує ймовірність виникнення конфліктів.

На основі проведених опитувань та аналізу результатів впроваджених заходів, можна відзначити суттєве зниження кількості міжособистісних конфліктів та підвищення рівня задоволеності працівників. Результати показали, що 85% співробітників відзначають покращення робочої атмосфери після впровадження нових стратегій управління конфліктами.

Окрім цього, на \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» було розроблено та впроваджено систему внутрішніх оцінок та зворотного зв'язку, яка включає періодичні опитування працівників щодо їхнього задоволення роботою, взаємовідносинами в колективі та умовами праці. Результати цих опитувань аналізуються керівництвом для виявлення проблемних зон та розробки відповідних коригувальних заходів. Такий підхід дозволяє створити прозору систему управління, де думка кожного працівника враховується і є важливою для прийняття рішень. Також варто відзначити роль навчання та розвитку персоналу в управлінні конфліктами. На підприємстві регулярно проводяться тренінги з командоутворення, розвиток лідерських якостей та ефективної комунікації. Ці заходи сприяють формуванню згуртованого колективу, де кожен працівник розуміє важливість своєї ролі та відчуває підтримку з боку колег. В результаті, знижується ймовірність виникнення конфліктів та підвищується загальна продуктивність. Для покращення взаємовідносин між працівниками різних відділів та підвищення рівня довіри були впроваджені програми соціальних заходів та спільних проектів. Організація корпоративних заходів, таких як спортивні змагання, культурні та освітні програми, сприяє зміцненню командного духу та покращенню комунікації між працівниками. Це дозволяє зменшити рівень напруги та сприяє більш ефективному вирішенню конфліктів.

Таким чином, ефективне управління конфліктами на \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» є критичним для забезпечення стабільної та продуктивної роботи підприємства. Впровадження комплексного підходу до управління конфліктами, що включає превентивні заходи, посередництво, переговори, адаптацію та технологічні рішення, дозволить значно знизити їх негативний вплив на продуктивність праці та моральний дух працівників.

Отже, оцінка ефективності системи управління конфліктами на \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» показала, що, незважаючи на загалом позитивний клімат у колективі, існує ряд проблем, які потребують вирішення. Висока частота виникнення конфліктів, особливо організаційних та міжособистісних, вказує на необхідність удосконалення методів управління конфліктами. Рівень

задоволеності працівників роботою є загалом високим, проте необхідно продовжувати працювати над підвищенням цього показника. Впровадження рекомендацій, заснованих на результатах опитування та аналізу, допоможе підвищити ефективність роботи підприємства та зменшити негативний вплив конфліктів на робочий процес.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективне управління конфліктами в корпоративному середовищі, як показує дослідження на прикладі \*\*\*\* «\*\*\*\*\*», є вирішальним фактором для підтримання продуктивності, стабільності і розвитку компанії. Виявлено кілька проблем, які потребують вирішення для покращення цього процесу.

Внутрішні напруження та часті конфлікти між співробітниками знижують продуктивність і створюють негативну робочу атмосферу. Для вирішення цієї проблеми рекомендується впровадження систематичних тренінгів для співробітників з розвитку комунікаційних навичок і методів вирішення конфліктів. Це сприятиме кращому взаєморозумінню та співпраці між працівниками, знижуючи рівень напруженості.

Нечіткі комунікаційні канали та недостатня прозорість у прийнятті рішень також є значною проблемою. Вирішенням може бути розроблення чітких комунікаційних каналів і процедур для забезпечення відкритої та прозорої комунікації на всіх рівнях організації. Це підвищить довіру співробітників і зменшить можливість виникнення конфліктів через непорозуміння.

Недостатня роль керівництва в процесах медіації та вирішенні конфліктів потребує підвищеної уваги. Підтримка та навчання керівників навичкам медіації, емпатії і ефективної комунікації допоможе зробити керівників не лише виконавцями, але й менторів та медіаторів, що сприятиме гармонійному робочому середовищу.

Невідповідність стратегій управління конфліктами до змінюваних умов роботи та зовнішніх викликів потребує регулярного перегляду політик управління конфліктами, врахування зворотного зв'язку від співробітників і застосування новітніх технологічних рішень. Це дозволить компанії адаптуватися до змін і залишатися на крок попереду потенційних проблем.

Недостатня прозорість у політиці управління конфліктами і відсутність чесності в комунікаціях можна вирішити впровадженням політики відкритості

та чесності у всіх комунікаціях. Це не лише зменшить ймовірність виникнення конфліктів, але й підвищить довіру всередині компанії.

Висока внутрішня напруга через відсутність балансу між роботою та особистим життям співробітників може бути знижена за допомогою запровадження гнучких робочих годин і можливості дистанційної роботи. Це допоможе зменшити стрес та підвищити загальне задоволення роботою, що сприятиме зниженню внутрішніх конфліктів.

Відсутність механізмів для оперативного вирішення конфліктів можна вирішити створенням механізмів для оперативного втручання і професійного підходу до кожного випадку конфлікту. Це зменшить негативні наслідки для команди та продуктивності компанії.

Недостатня участь співробітників у розробці та впровадженні політик управління конфліктами може бути подолана включенням співробітників у процес розробки та впровадження політик, регулярною оцінкою їхньої ефективності та гнучкістю у внесенні корективів. Це забезпечить стале удосконалення управління конфліктами і сприятиме досягненню корпоративних цілей.

Пропозиції щодо покращення управління конфліктами в \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» включають низку стратегічних заходів, орієнтованих на вдосконалення комунікацій, розвиток навичок співробітників та створення ефективної системи вирішення конфліктів. Одним з ключових аспектів удосконалення є поліпшення комунікаційних каналів між відділами та співробітниками. Впровадження сучасних засобів комунікації, таких як внутрішні корпоративні портали, системи обміну повідомленнями та відеоконференції, забезпечить своєчасний обмін інформацією та знизить ймовірність виникнення непорозумінь. Регулярні збори та наради, під час яких обговорюються досягнення, проблеми та плани на майбутнє, сприятимуть підвищенню прозорості та розуміння між відділами. Запровадження програми медіації для вирішення конфліктів є ще однією важливою пропозицією. Медіатор, як нейтральна сторона, допоможе конфліктуючим сторонам досягти

порозуміння та знайти взаємовигідне рішення. Це особливо корисно у випадках, коли конфлікт не може бути вирішений самостійно і потребує втручання третьої сторони. Програма медіації повинна включати підготовку медіаторів, розробку процедур медіації та забезпечення доступності цієї послуги для всіх співробітників. Впровадження системи внутрішнього зворотного зв'язку дозволить співробітникам висловлювати свої думки та пропозиції щодо покращення робочих процесів та вирішення конфліктів. Регулярні опитування, збори зворотного зв'язку та анонімні форми для висловлення занепокоєнь допоможуть керівництву виявляти проблеми на ранніх стадіях та вживати необхідних заходів для їх вирішення. Це сприятиме залученості співробітників до процесу прийняття рішень та підвищить їх мотивацію. Створення міжфункціональних команд для виконання спільних проектів сприятиме кращому розумінню та співпраці між різними відділами. Спільна робота над проектами дозволить співробітникам краще зрозуміти цілі та завдання інших підрозділів, що знизить ймовірність виникнення конфліктів через різні пріоритети та підходи до роботи. Крім того, це сприятиме розвитку командних навичок та зміцненню корпоративної культури.

Залучення зовнішніх консультантів для аудиту та оптимізації існуючої системи управління конфліктами може бути ефективним заходом. Зовнішні експерти можуть надати об'єктивну оцінку поточної ситуації та запропонувати нові підходи та методи, які можуть бути недоступними або незнаними всередині компанії. Вони можуть також провести спеціалізовані тренінги для співробітників та керівників, щоб підвищити їхню кваліфікацію у сфері управління конфліктами.

Завдяки дослідженню, проведеному на прикладі \*\*\*\* «\*\*\*\*\*», було вивчено теоретичні основи управління конфліктами на підприємствах. Теоретичний огляд показав, що конфлікти є невід'ємною частиною будь-якої організації і можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Конфлікти можуть стимулювати розвиток та інновації, але також можуть призводити до

деструктивних наслідків, знижуючи продуктивність та моральний дух працівників.

Вивчення сутності конфліктів на підприємстві показало, що вони можуть бути спричинені різними факторами, такими як розбіжності у цілях, цінностях, ресурсах та методах роботи. Конфлікти можуть виникати як на міжособистісному рівні, так і на рівні груп чи структурних підрозділів організації. Важливою частиною управління конфліктами є ідентифікація їхніх причин та розробка стратегій для їхнього ефективного вирішення.

Оцінка особливостей системи управління конфліктами на підприємстві показала, що \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» має певні механізми для врегулювання конфліктних ситуацій. Проте, система потребує вдосконалення, особливо в частині підвищення прозорості комунікацій та участі керівництва у процесах медіації. Впровадження систематичних тренінгів для співробітників та керівників, а також розробка чітких комунікаційних каналів може значно підвищити ефективність управління конфліктами.

Аналіз ефективності управління конфліктами на прикладі \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» показав, що, незважаючи на наявність певних механізмів, існують значні можливості для покращення. Недостатня прозорість у прийнятті рішень та нечіткі комунікаційні канали створюють передумови для виникнення конфліктів. Запровадження програм медіації та внутрішнього фідбеку, а також створення міжфункціональних команд для спільної роботи над проектами можуть сприяти зниженню рівня конфліктності та покращенню робочої атмосфери.

Оцінка ключових показників діяльності підприємства в контексті управління конфліктами показала, що внутрішні напруження та часті конфлікти між співробітниками знижують продуктивність і створюють негативну робочу атмосферу. Для вирішення цієї проблеми рекомендується впровадження систематичних тренінгів для співробітників з розвитку комунікаційних навичок і методів вирішення конфліктів. Це сприятиме кращому взаєморозумінню та співпраці між працівниками, знижуючи рівень напруженості.



На основі проведеного аналізу було розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами. Серед ключових заходів можна виділити:

**Впровадження програм медіації:** Програма медіації повинна включати підготовку медіаторів, розробку процедур медіації та забезпечення доступності цієї послуги для всіх співробітників. Медіатор, як нейтральна сторона, допоможе конфліктуючим сторонам досягти порозуміння та знайти взаємовигідне рішення.

**Покращення комунікаційних каналів:** Впровадження сучасних засобів комунікації, таких як внутрішні корпоративні портали, системи обміну повідомленнями та відеоконференції, допоможе забезпечити своєчасний обмін інформацією та знизити ймовірність виникнення непорозумінь. Регулярні збори та наради, де обговорюються досягнення, проблеми та плани на майбутнє, сприятимуть підвищенню прозорості та розумінню між відділами.

**Розвиток навичок співробітників:** Впровадження систематичних тренінгів для співробітників з розвитку комунікаційних навичок і методів вирішення конфліктів. Це сприятиме кращому взаєморозумінню та співпраці між працівниками, знижуючи рівень напруженості.

**Залучення зовнішніх консультантів:** Залучення зовнішніх консультантів для аудиту та оптимізації існуючої системи управління конфліктами може бути ефективним заходом. Зовнішні експерти можуть надати об'єктивну оцінку поточної ситуації та запропонувати нові підходи та методи, які можуть бути недоступними або незваними всередині компанії.

Таким чином, управління конфліктами в \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» виступає не просто як метод вирішення вже існуючих проблем, а як стратегічний підхід до формування міцної, здорової організаційної культури, яка сприяє залученості та мотивації співробітників. Ефективне втілення політики управління конфліктами, що базується на прозорості, взаємоповазі та колективній відповідальності, дозволяє \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» не тільки адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, але й підтримувати стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже підводячи висновок перш за все, теоретичні основи управління конфліктами свідчать, що ефективне управління конфліктами базується на розумінні їхньої природи та причин. Конфлікти можуть мати позитивний вплив на організацію, стимулюючи інновації та покращуючи процеси, якщо вони належним чином керуються. Дослідження сутності конфліктів на підприємстві показало, що основними причинами конфліктів є неузгодженість у цілях та методах роботи, недостатнє спілкування та різниця в цінностях між співробітниками. Виявлено, що конфлікти найчастіше виникають у періоди організаційних змін, коли виникає невизначеність та стрес. Оцінка особливостей системи управління конфліктами на підприємстві виявила, що підприємство має потенціал для вдосконалення своєї системи управління конфліктами. Потрібно більше уваги приділяти навчанню співробітників та керівників методам ефективного спілкування та вирішення конфліктів. Крім того, необхідно розробити механізми для регулярного моніторингу конфліктів та оцінки ефективності вжитих заходів. Аналіз ефективності управління конфліктами на прикладі \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» показав, що існуючі методи часто є недостатніми для своєчасного виявлення та вирішення конфліктів. Це призводить до зниження продуктивності та збільшення плинності кадрів. Необхідно впровадити системи раннього попередження про конфлікти, які дозволять швидше реагувати на потенційні проблеми. Оцінка ключових показників діяльності підприємства в контексті управління конфліктами показала, що відсутність балансу між роботою та особистим життям співробітників є значним фактором, що сприяє виникненню конфліктів. Рекомендується запровадити програми гнучкого робочого часу та можливості дистанційної роботи для покращення балансу робота-життя. Розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами. Важливою складовою цих рекомендацій є створення культури відкритої комунікації та довіри в організації. Співробітники повинні мати можливість вільно висловлювати свої думки та занепокоєння без страху репресій. Це сприятиме зниженню рівня стресу та покращенню робочої атмосфери. Також важливою рекомендацією є впровадження технологічних

інструментів для управління конфліктами. Використання спеціалізованих програмних рішень для моніторингу та аналізу конфліктів може значно підвищити ефективність управління ними. Це дозволить керівникам мати доступ до актуальної інформації про стан конфліктів та швидко приймати відповідні рішення. Ще однією важливою рекомендацією є залучення зовнішніх консультантів для проведення незалежного аудиту існуючої системи управління конфліктами. Зовнішні експерти можуть надати свіжий погляд на проблеми та запропонувати нові підходи до їх вирішення. Це може бути особливо корисним у випадках, коли внутрішні ресурси компанії обмежені або бракує спеціалізованих знань.

Управління конфліктами в \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» виступає не просто як метод вирішення вже існуючих проблем, а як стратегічний підхід до формування міцної, здорової організаційної культури, яка сприяє залученості та мотивації співробітників. Ефективне втілення політики управління конфліктами, що базується на прозорості, взаємоповазі та колективній відповідальності, дозволяє \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» не тільки адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, але й підтримувати стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі. Ці заходи забезпечують компанії засоби для досягнення більшої ефективності, зниження внутрішніх конфліктів і підвищення загальної продуктивності, що є вирішальними для забезпечення її конкурентоспроможності та успіху на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сергієнко К. Конфліктологія у соціальній роботі та управлінні. *Соціальні дослідження*. 2021. № 3. С. 45-58.
2. Ачкасова Л. М. Управління конфліктами на підприємстві. *Управлінські студії*. 2022. № 5. С. 78-91.
3. Корепанова К. О. Методичні засади управління конфліктами в організації. *Менеджмент і бізнес-адміністрування*. 2021. № 7. С. 102-115.
4. Управління конфліктами в організації: підходи та методи. URL: [https://pidru4niki.com/75182/menedzhment/upravlinn-ya\\_konfliktami](https://pidru4niki.com/75182/menedzhment/upravlinn-ya_konfliktami). (дата звернення: 07.03.2024).
5. Оксененко Д., Баталова О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка і управління*. 2023. № 8. С. 67-80.
6. Грошко О.Г. Управління конфліктами в організації: підходи та методи. URL: [dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8929/1/ГОРОШКО\\_О.pdf](https://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8929/1/ГОРОШКО_О.pdf) (дата звернення 15.04.2024).
7. Анкета \*\*\*\* «\*\*\*\*\*». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 09.04.2024).
8. Короткі відомості про \*\*\*\* «\*\*\*\*\*» URL: \*\*\*\*\* (дата звернення: 07.03.2024).
9. Конфлікти в організації: управління та запобігання. ОСВІТА.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13938/> (дата звернення: 09.06.2024).
10. Вирішення конфліктів у бізнесі URL: [http://www.commonground.org.ua/ukr/cr\\_business.shtml](http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.shtml) (дата звернення: 09.06.2024).
11. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. *Соціологічні дослідження*. 2014. № 49. С. 103-112.
12. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. №11. С. 50–54.

13. Ho-Won Jeong. 2008. *Understanding Conflict and Conflict Analysis*. Publishing. URL: <https://sk.sagepub.com/books/understanding-conflict-and-conflict-analysis> (дата звернення: 07.02.2024).

14. Budding Sociologist. URL: <https://buddingsociologist.in/lewis-coser/> (дата звернення: 09.06.2024).

15. Kendra Cherry. 2023. *Kurt Lewin and Field Theory*. URL: <https://www.verywellmind.com/kurt-lewin-biography-1890-1947-2795540> (дата звернення: 09.02.2024).

16. Гелрїгел Д., Склокум Д., Вудмен Р., Бернїнг С. Органїзаційна поведїнка: навч. посїб. Київ.: Основи, 2001. 726 с.

17. Гїрник А., Бобро А. Конфлїкти: структура, ескалація, залагодження: навч. посїб. Київ.: Основи, 2003. 172 с.

18. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики пїдприємницької дїяльності. *Проблеми аналізу*: навч. посїб. Київ.: Зв'язок, 2000. 152 с.

19. Гришова І.Ю., Лебїдь Л.Є. Соцїально-економїчний розвиток пїдприємств у контекстї вирїшення економїчних конфлїктїв. *Актуальнї проблеми економїки та управлїння*. 2015. №2. С.33-37.

20. Гришова І.Ю. Безконфлїктне управлїння на пїдприємствах в умовах галузевої трансформацїї. *Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro*. (28.02.2016) Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016.

21. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.. Основи менеджменту: навч. посїб. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

22. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесї управлїння конфлїктами. Тези мїжвузївської науково-практичної конференцїї, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2012. Т.2, С. 318–319.

23. Ложкін Г. В., Повякель Н.І. Практична психологїя конфлїкту: навч. посїб. К.: МАУП, 2002. 256 с.

24. Новїкова Н. Управлїння конфлїктами в органїзацїї: пїдходи до вирїшення та профїлактики. *Галицький економїчний вїсник*. 2013. № 2(41). С.79–83.

25. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. навч. посіб. Київ: Кондор, 2004. 172 с.

26. Чумиков А. Н. Керування конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 97 с.

27. Мазур О. В., Волинець І. Г. Теоретичні засади управління конфліктами в організації. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. і молод. вчених, 15 листоп. 2023 р. / відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 201–204.