

39
11.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ШЕВЧУК Валерій Володимирович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

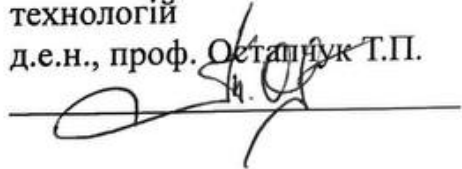


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Царук І.М.



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бутинська К.О.



Житомир, 2024

Анотація

Шевчук В.В. Управління конфліктами в діяльності підприємства.
Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління конфліктами в діяльності підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: управління конфліктами, конфліктні ситуації, конфліктери, менеджмент, медіація, колектив.

Annotation

Shevchuk V.V. Conflict management in the activities of the enterprise.
Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of higher education «Master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the features of conflict management in the activities of the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: conflict management, conflict situations, conflictors, management, mediation, team.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Організаційно-управлінський аспект визначення сутності поняття «конфлікт»	7
1.2. Система управління конфліктами на підприємстві	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності стратегій управління конфліктами в діяльності підприємства.....	28
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві	44
Висновки до розділу 1	49
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	51
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	51
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр-К».....	66
2.3. Оцінка управління конфліктами у ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».....	80
Висновки до розділу 2	96
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».....	98
3.1. Напрями удосконалення системи управління конфліктами в діяльності ТОВ «Епіцентр-К».....	98
3.2. Резерви удосконалення системи управління конфліктами в діяльності ТОВ «Епіцентр-К».....	103
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	112
Висновки до розділу 3	116
ВИСНОВКИ	119
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	123
ДОДАТКИ.....	132

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні у світі триває близько п'ятдесяти активних конфліктів, які мають суттєві негативні наслідки для економіки, суспільства та державного управління. Їхніми наслідками є скорочення або повне припинення виробництва, формування несприятливого інвестиційного клімату, розрив торговельно-економічних зв'язків, руйнування інфраструктури, скорочення робочих місць і значне зниження показників якості життя. Сукупний вплив таких процесів призводить до посилення кризових явищ в економіці та зниження її ключових показників, що вимагає невідкладних та комплексних рішень.

Згідно із загальною теорією конфлікту, його основною функцією на всіх стадіях є вирішення протиріч між сторонами з різними інтересами. Ефективне управління конфліктами передбачає, що їхнє розв'язання відбуватиметься цивілізованим шляхом, а конструктивний зміст взаємодії в рамках кооперації та змагання сприятиме зменшенню негативних наслідків. У протилежному випадку конфлікти мають деструктивний характер, що супроводжується втратою ресурсів, включно з найціннішими – людськими.

Важливим завданням є розробка системи завчасного попередження конфліктних ситуацій і впровадження механізмів оперативного вирішення конфліктів, які вже виникли. Це дозволить не лише мінімізувати ризики, але й створити умови для ефективного функціонування підприємств в умовах сучасних викликів.

Розгляд основних положень природи конфлікту є міждисциплінарною проблемою. Можна виділити декілька напрямів дослідження конфлікту, зокрема понятійний аналіз конфлікту, визначення сутності конфлікту та його основних ознак, розгляд причин і динаміки виникнення конфліктів, типологія конфліктів. Дослідженню цих проблем присвятили праці А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, А.Т. Ішмуратов, Г.В. Ложкін, О.О. Малишев, Н.І. Пов'якель, Б.І. Хасан, Л.Н. Цой, А.І. Шипілов, а також М. Дойч, Л. Козер, Дж.Г. Скотт, Р. Фішер, У. Юрі.

Безпосередньо проблеми управління конфліктами, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів, рекомендації щодо їх конструктивного розв'язання розглядали Н.Ф. Вишнякова, А.М. Гірник, Д. Дена, С.М. Ємельянов, Х. Корнеліус, У. Мاستенбрук, Є. Мелібруда, М.Х. Мескон, Б. Уізерс, Ш. Фейр, В.П. Шейнов та інші вчені. В той же час, аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про необхідність комплексного підходу до вивчення системи управління конфліктами на підприємстві, який враховував би специфіку організаційної культури, потреби персоналу та стратегічні цілі підприємства. Врахування цих факторів сприятиме розробці та імплементації стратегій, які будуть адаптовані до унікальних вимог конкретної компанії, а також допоможуть досягти бажаних результатів у сфері міжособистісних взаємодій та організаційної продуктивності.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління конфліктами в діяльності підприємства. Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити організаційно-управлінський аспект визначення сутності поняття «конфлікт»;
- проаналізувати систему управління конфліктами на підприємстві;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності стратегій управління конфліктами в діяльності підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр-К»;
- проаналізувати систему управління конфліктами на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління конфліктами в діяльності ТОВ «Епіцентр-К»;

- визначити резерви удосконалення системи управління конфліктами в діяльності ТОВ «Епіцентр-К»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процеси управління конфліктами підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління конфліктами підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «конфлікт»; класифікації – для систематизації ознак класифікації; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень господарської діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в розробці та впровадженні комплексного підходу до управління конфліктами в умовах сучасних викликів, зокрема в умовах воєнного часу, на прикладі діяльності ТОВ «Епіцентр-К». У роботі акцентується увага на необхідності інтеграції новітніх інструментів підтримки працівників, таких як гаряча лінія та психологічна допомога, а також на розширенні внутрішніх комунікацій як запоруки зниження рівня конфліктності. Окремим аспектом є адаптація існуючих стратегій управління конфліктами до нових соціально-економічних умов, що забезпечує підвищення ефективності взаємодії між працівниками, збереження психологічного здоров'я

колективу та стабільність організації в умовах зовнішніх і внутрішніх стресових факторів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів покращення управління конфліктами як інструменту забезпечення розвитку підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Шевчук В.В., Царук І.М., Формування інвестиційної привабливості підприємства // Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки, м. Житомир: 13–17 травня 2024 р. Житомир, 2024. С. 481-483.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (13–17 травня 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 131 сторінці друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць та 22 рисунки. Список використаних джерел налічує 86 найменувань. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Організаційно-управлінський аспект визначення сутності поняття «конфлікт»

У сучасних умовах діяльності підприємств конфлікти є невід'ємною частиною організаційного життя. Їх виникнення зумовлено різноманітними чинниками, такими як розбіжності в інтересах, нестача ресурсів, відмінності у сприйнятті чи комунікаційні бар'єри. Управління конфліктами вимагає не лише розуміння їхньої природи, але й усвідомлення їхнього впливу на функціонування організації.

Дослідження організаційно-управлінського аспекту конфліктів дозволяє визначити методи їх попередження, ефективного вирішення та мінімізації негативних наслідків. Проаналізуємо сутність поняття «конфлікт» з позицій організаційного управління, визначимо його ключові характеристики та основні фактори, що впливають на динаміку конфліктів у середовищі підприємств.

Термін «конфлікт» розглядається як складне соціальне та психологічне явище, яке базується на протиріччях. Його сутність полягає не лише у виникненні протиріч чи зіткненні інтересів, а передусім у способах їх подолання та протидії між суб'єктами соціальної взаємодії [1, с. 4]. На думку А. С. Бідучак, конфлікт визначається як багатогранне соціальне і психологічне явище, успішність вивчення якого значною мірою залежить від якості застосовуваних методологічних і теоретичних підходів, а також методів дослідження [4, с. 987].

У нашому дослідженні ми спочатку розглянемо етимологію – походження значення слова «конфлікт». Слово «конфлікт» має походження від дієслова «confligere», що позначало «зіштовхуватися, боротися». Воно було створено з двох частин: «con» – «з, разом» та «fligere» – «зіштовхувати, вдаряти». За етимологією «конфлікт» є похідним від дієслова «вдарити» і доводиться смисл

«зіткнутися та сперечатися», разом з іншими словами, створеними від кореня «вдарити», воно відображує різну інтенсивність «ударної взаємодії» [42, с. 44].

Етимологія поняття «конфлікт» наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Етимологія поняття «конфлікт»

Джерело: сформовано автором на основі [42]

«Конфлікт» має свої смислові суттєві атрибуції:

1. Силовий аспект («вдарити разом») репрезентує застосування та збільшення використання руйнуючої сили з двох сторін. Цей аспект віддзеркалює процес ескалації конфлікту.

2. Примусовий аспект («змусити зіткнутися») має значення неприродного, штучного змушення та несподіваного зіткнення, як ефект примусу, насильницького тиску, розгортання накопиченого конфліктного потенціалу.

3. Протидіючий аспект («боротися, воювати проти когось») відбиває спрямованість сили «проти», цілепокладання протистояння, яке визначає суб'єкта або об'єкта, проти кого діють, протидіють. У цілепокладанні як примусовому аспекті відображаються тенденції тиражування та масштабування конфліктів, їх поширення та розповсюдження. Тому в історії відомі випадки образ у людських відносинах, які переросли у війни. Цілепокладання формувало конфліктну діяльність та конфліктну культуру соціальних груп та суспільств.

4. Суперечний аспект («сперечатися та не погоджуватися») відбиває смисло-мовленнєве протистояння, того, що не має згоди – суперечки, непогодження, відображення ментального та комунікативного значення різних поглядів, ідей, думок та таке інше. Це є відсутність єдності, балансу або їх втрата, що проявляється у позиціях, логістиці та ресурсах, за якими приховані інтереси, цінності, підходи та візії.

5. Віктимний або/та ресурсно-втратний аспект («переслідувати, страждати, мучити, ... пройти ... великі і численні незручності») у цьому значенні виявляються відносини переслідувача-жертви, агресування-віктимізації та значення втрат фізичних, психічних, просторово-часових та інших ресурсів особистості у конфлікті [42, с. 49].

Структурно-функціональний аналіз є важливим інструментом для дослідження конфліктної взаємодії, оскільки дозволяє виділити її основні елементи, визначити їхню роль і вплив на динаміку конфлікту. Цей методологічний підхід має значну перевагу, оскільки дозволяє знайти стійкі компоненти навіть у такому динамічному явищі, як конфлікт, що сприяє його ефективному врегулюванню.

Конфлікт є багатовимірним явищем, яке характеризується власною структурою. Термін «структура» може тлумачитися по-різному. У матеріальних об'єктах структура часто визначається як сукупність елементів, які утворюють цей об'єкт, або як певний порядок їхнього взаємного розташування. У контексті конфлікту структуру можна розглядати як систему взаємодіючих компонентів, де кожен із них виконує певну функцію.

Одним із ключових елементів конфлікту є інтереси, які уособлюють усвідомлені потреби суб'єктів та поєднують об'єктивні й суб'єктивні аспекти. На основі інтересів формується мотиваційна база суб'єктів, їхня орієнтація та цілі дій, що відіграє вирішальну роль у конфліктній взаємодії.

З методологічної точки зору конфлікт можна уявити як трьохелементну систему, що включає суб'єктів конфлікту, предмет конфлікту та процес взаємодії

між ними (рис. 1.2). Такий підхід дозволяє більш глибоко зрозуміти природу конфлікту та шляхи його врегулювання.

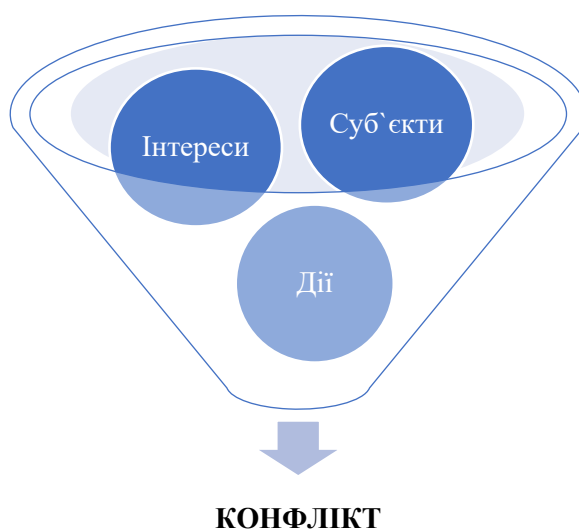


Рис. 1.2. Структура конфлікту

Джерело: [55, с. 45]

Структура конфлікту не може бути зведена лише до сукупності його елементів. Як динамічний процес, конфлікт характеризується стійкими зв'язками між його складовими, які забезпечують цілісність явища. На відміну від статичних систем, конфлікт розвивається у різних напрямках, включаючи відхід від ситуації, переговори чи активне протистояння, що формує унікальні сценарії взаємодії суб'єктів.

Аналіз конфлікту дозволяє виділити його основні інваріантні елементи, такі як суб'єкти, область розбіжностей, мотиви, дії та сприйняття ситуації сторонами. Взаємодія цих елементів створює основу для розуміння конфлікту як біполярного явища, що проявляється через активність сторін, спрямовану на подолання суперечностей. Суб'єкти конфлікту при цьому виступають як активні учасники, здатні ініціювати та трансформувати процес (рис. 1.3).

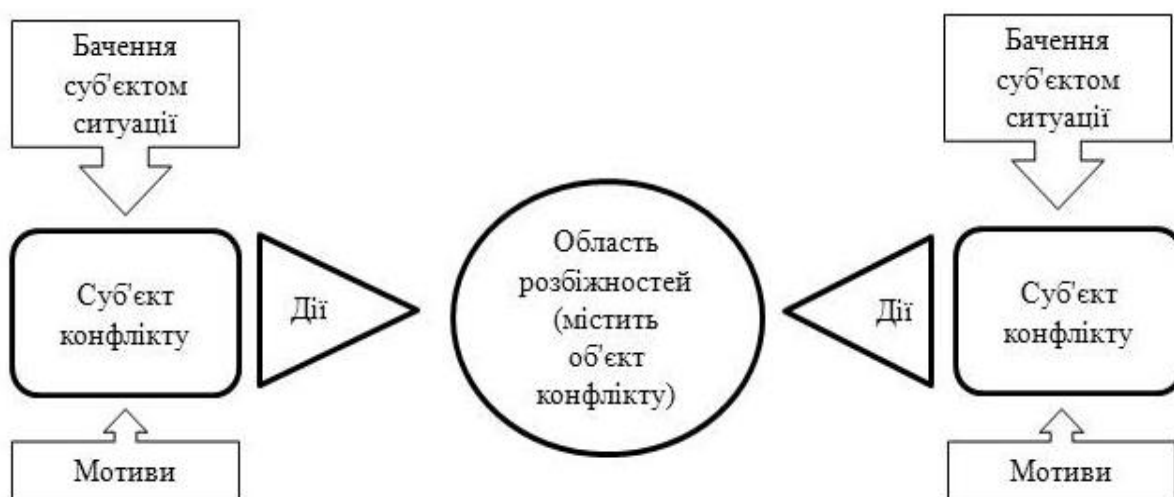


Рис. 1.3. Модель структурних елементів конфлікту

Джерело: [55, с. 45]

Узагальнюючи підходи до вивчення конфліктів, доцільно розглядати їх як природний прояв життєдіяльності системи. З позиції системного аналізу, конфлікт є реакцією на порушення гомеостазу системи, тобто її внутрішньої рівноваги. Наслідками цього порушення можуть бути:

1. Відновлення гомеостазу (завершення конфлікту).
2. Зміна характеру процесів у системі або її взаємодії з надсистемою.
3. Перебудова структури системи чи її часткове руйнування.

Системна адаптація до змін, що порушують баланс, залежить від новизни або незвичності зовнішніх стимулів. Коли система не має готової автоматичної реакції, вона вступає у фазу рефлексії, яка є інструментом якісного розвитку. У рамках рефлексії параметри системи можуть бути трансформовані в об'єкти управління, що дозволяє зробити конфлікт керованим. Це призводить до формування нових функціональних підсистем, які забезпечують адаптацію до змін.

Рефлексія системи проходить через дві ключові фази: деструкцію (розрив старих зв'язків) і конструкцію (створення нових структур). Ці процеси можуть частково відбуватися паралельно. Завершення конструктивної фази знаменує відновлення рівноваги системи та вичерпання конфлікту.

Таким чином, конфлікт можна визначити як адаптаційну реакцію системи

на неспецифічні зміни зовнішнього середовища. Він проявляється через перебудову внутрішньої структури системи для забезпечення ефективної взаємодії з новими умовами. Такий системний підхід дозволяє розкрити сутність конфліктів як на рівні окремих суб'єктів, так і в міжсуб'єктній взаємодії.

Системний підхід орієнтує дослідників на розгляд конфлікту як складної, багаторівневої та динамічної системи, яка постійно розвивається і функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем [6, с. 177]. Коректність наукового дослідження вимагає чіткого обґрунтування методології та підстав побудови наукового знання. У цьому контексті міждисциплінарні дослідження є необхідними, адже конфлікти вивчають одразу одинадцять наукових дисциплін, кожна з яких має власний набір методів. Проте узгодження підходів різних наук є викликом через відмінність їхніх основних припущень. Наприклад, економіка ґрунтується на раціональності дій суб'єкта, тоді як психологія переважно розглядає ірраціональні мотиви поведінки.

Науковий аналіз конфлікту здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях:

1. Теоретичний рівень включає розробку наукових теорій, які пояснюють закономірності розвитку конфліктів та їхні специфічні властивості. Цей рівень передбачає використання методів різних наук для виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

2. Технологічний рівень охоплює створення практично орієнтованих технологій, які базуються на теоретичних розробках. Це можуть бути різні програми або алгоритми дій суб'єктів конфлікту, що враховують біологічні, психологічні чи соціальні аспекти.

3. Практичний рівень представлений реальними конфліктними ситуаціями, які охоплюють передконфліктну, конфліктну та постконфліктну стадії. Конфліктна ситуація розглядається як більш широке поняття, що включає не лише сам конфлікт, але й контекст його розвитку.

Переходи між теоретичним, технологічним і практичним рівнями мають важливе значення для ефективного управління конфліктами. Лише доведені до

технологічного рівня теоретичні розробки можуть знайти практичне застосування, допомагаючи суб'єктам конфлікту усвідомлено вибудовувати свою поведінку.

Система взаємозв'язку цих рівнів відображає складну ієрархію, в якій кожен елемент впливає на інші, забезпечуючи інтеграцію теорії та практики у вивченні конфліктів (рис. 1.4).

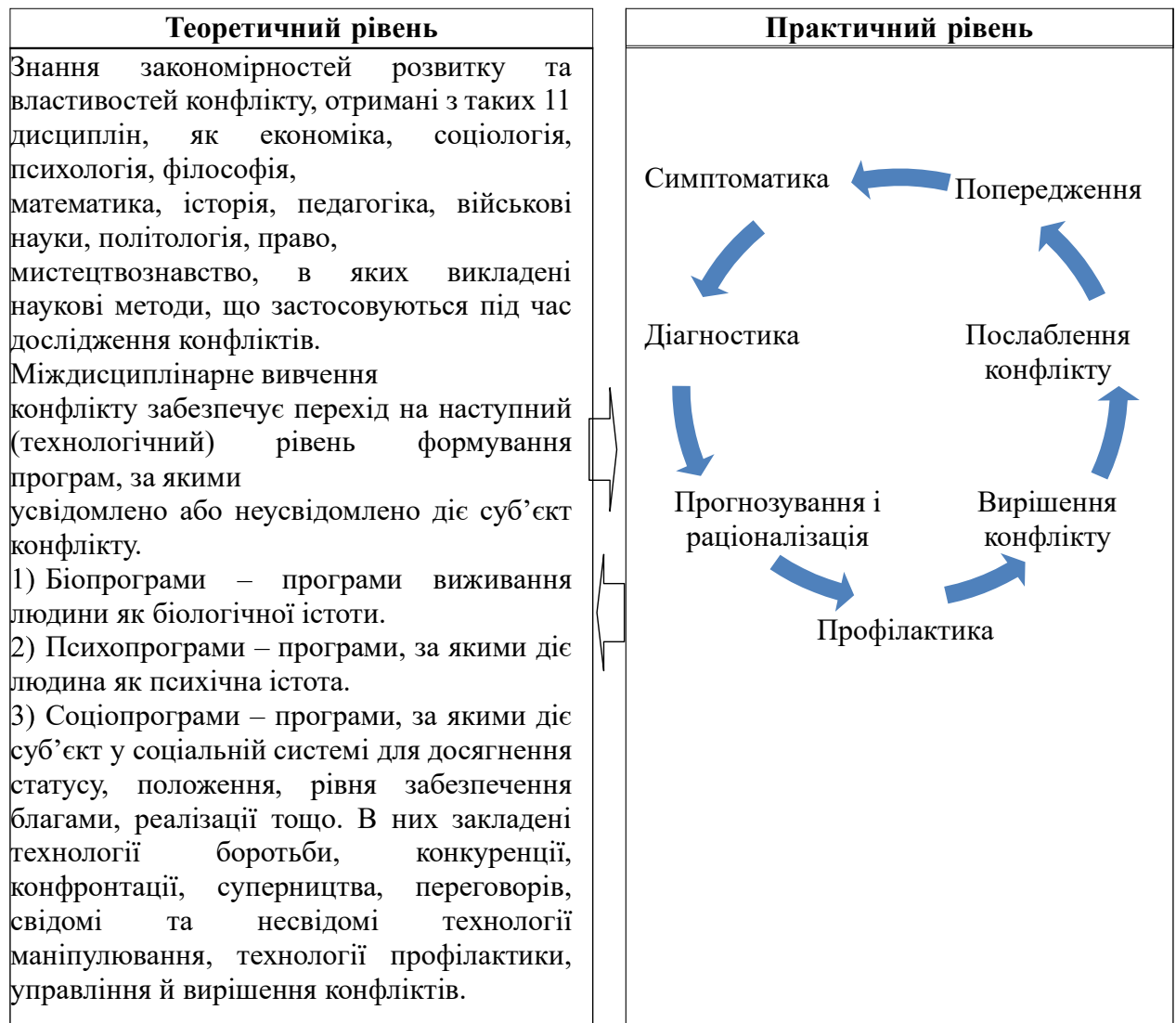


Рис. 1.4. Взаємозв'язок теоретичного та практичного рівнів діагностики конфліктів під час вирішення питання їх трансформації

Джерело: [55, с. 46]

Аналізуючи наукові праці, присвячені вивченню конфлікту, можна стверджувати, що конфлікт є багатовимірним соціальним явищем, яке проявляється через боротьбу, протистояння та відкриту демонстрацію протиріч

між суб'єктами. Проте самі по собі боротьба та протистояння не є виключно характеристиками конфлікту, адже такі взаємодії часто супроводжують інші аспекти людської діяльності, зокрема згоду, співпрацю, конкуренцію та взаємодопомогу.

Конфлікт набуває соціально-позитивного характеру за умов усвідомлення сторонами відповідальності за його наслідки. У такому випадку конфлікт стає конструктивним механізмом для вирішення проблем, подолання протиріч та переходу до якісно нового рівня відносин, як у міжособистісній, так і в організаційній чи суспільній взаємодії. Такий перехід сприяє розвитку як окремих суб'єктів, так і суспільства в цілому, формуючи основу для досягнення цілісності як соціального феномена [55].

Функціональна взаємодія елементів у межах цілісного конфлікту може бути відстежена через діагностику, яка нерозривно пов'язана з процесами аналізу та синтезу. Ця діагностика передбачає виокремлення цілісності конфлікту, що дозволяє зрозуміти його природу та динаміку. Однак слід зазначити, що така цілісність не може бути повністю охоплена однією науковою дисципліною.

Залежно від поставлених практичних завдань, акцент у вивченні конфлікту може зміщуватися на окремі функції чи характеристики, які за іншого підходу можуть вважатися другорядними. Це вимагає гнучкості методологічного підходу та міждисциплінарного співробітництва, що дозволяє адаптувати дослідження конфлікту до конкретних потреб та умов.

Таким чином, конфлікт можна розглядати не лише як проблему, а й як потенціал для розвитку, за умови, що його аналіз і управління будуть здійснюватися на основі комплексного підходу, який враховує його багатовимірність і динамічну природу.

1.2. Система управління конфліктами на підприємстві

Еволюція систем управління на сучасних підприємствах визначила у якості одного з головних її елементів управління конфліктами, як важливу складову, котра може суттєво вплинути на ефективність усієї системи менеджменту на підприємстві. При цьому існує об'єктивна необхідність постійного моніторингу та аналізу системи управління конфліктами в контексті ефективного управління організацією. Зокрема, в сучасному бізнес-середовищі усі підприємства стикаються з різноманітними конфліктами, які можуть негативно впливати на продуктивність праці, моральний стан та функціональну співпрацю співробітників.

Таким чином, розуміння природи, джерел та впливу конфліктів на організацію є важливим завданням для менеджменту будь-якого підприємства. Крім того, успішне вирішення конфліктних ситуацій та використання їх у якості креативного потенціалу цілком може сприяти досягненню стратегічних цілей та збільшенню рівня конкурентоспроможності організації. Саме тому оптимізація управління конфліктами стає актуальним завданням для сучасних менеджерів та дослідників принципів управління організаціями.

У цьому контексті важливо розглядати конфлікти не як негативний фактор, а як можливість для розвитку, оскільки правильно організоване управління конфліктами може привести до підвищення ефективності взаємодії, покращення комунікації між співробітниками та вдосконалення процесів прийняття рішень. Впровадження системи управління конфліктами дозволяє підприємствам знизити ризики, пов'язані з деструктивними наслідками конфліктних ситуацій, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити рівень задоволеності працівників.

Дослідження та розробка ефективної системи управління конфліктами є важливим аспектом стратегічного планування підприємства, що включає в себе не лише виявлення причин конфліктів, але й розробку методів їх конструктивного вирішення з урахуванням інтересів усіх сторін.

Конфлікти на підприємствах можуть виникати з різних причин, які впливають як на внутрішні відносини, так і на загальну ефективність організації. Основні типові причини виникнення конфліктів у бізнес-середовищі наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Типові причини конфліктів на підприємстві

Причина конфлікту	Опис	Наслідки для підприємства
Нечітке розподілення ролей і обов'язків	Коли не визначено чітко, хто за що відповідає, виникають ситуації, коли кілька співробітників претендують на одну задачу або жоден не бере на себе відповідальність.	Плутанина, суперечки, перекладання відповідальності, зниження ефективності роботи, витрати часу і ресурсів.
Відсутність комунікації	Коли співробітники або відділи не обмінюються важливою інформацією, виникають непорозуміння, що може призвести до конфліктів.	Невідповідність у розумінні завдань, суперечки між співробітниками або між керівництвом і працівниками, зниження ефективності.
Організаційна культура	Коли організаційна культура не підтримує принципи відкритості, взаємної поваги і довіри, це може стати підґрунтям для конфліктів.	Зниження мотивації, фрустрація співробітників, виникнення конфліктів, погіршення морального клімату.
Конкуренція за ресурси	Обмежені ресурси (фінансові, матеріальні, людські) можуть викликати конкуренцію чи конфлікти за ці ресурси, коли співробітники чи відділи не можуть їх отримати.	Ворожнеча між співробітниками, незадоволення, зниження ефективності роботи, незадоволеність розподілом ресурсів.
Відмінність у цілях і цінностях	Різні цілі, підходи або уявлення співробітників чи відділів щодо виконання завдань можуть стати джерелом конфліктів.	Суперечності між особистими інтересами та загальними цілями компанії, виникнення конфліктів, низька ефективність роботи.
Особистісні фактори	Суперечності у характерах, непорозуміння або нестриманість окремих осіб можуть стати джерелом серйозних конфліктів на підприємстві.	Негативна атмосфера, напруження в колективі, вплив на продуктивність і моральний клімат, постійні конфлікти.

Джерело: сформовано автором на основі [2; 10; 24]

Така структура дозволяє чітко зрозуміти основні причини конфліктів на підприємстві та їх можливі наслідки.

Ускладнення міжособистісних взаємодій у робочому середовищі підприємства є однією з основних причин виникнення конфліктів. Це може стосуватися не тільки окремих працівників, але й між структурними підрозділами підприємства, що підвищує ймовірність виникнення суперечок та

напружених ситуацій. Проблеми стають ще більш актуальними, коли в організації існує неефективне виявлення загроз і управління конфліктами. Неконтрольовані або невирішені конфлікти можуть суттєво вплинути на продуктивність праці, спричинити зростання плинності кадрів і навіть нанести шкоду корпоративній культурі підприємства.

Одним із важливих викликів для сучасних підприємств є забезпечення балансу між інтересами працівників та стратегічними цілями організації. Це включає в себе не лише оптимізацію робочих процесів, але й врахування гендерних та культурних аспектів під час розв'язання конфліктів. У зв'язку з цим, розвиток навичок управління конфліктами серед керівників і співробітників є важливим напрямом для забезпечення гармонійної атмосфери в колективі. Вплив конфліктів на підприємство наведено на рис. 1.5.

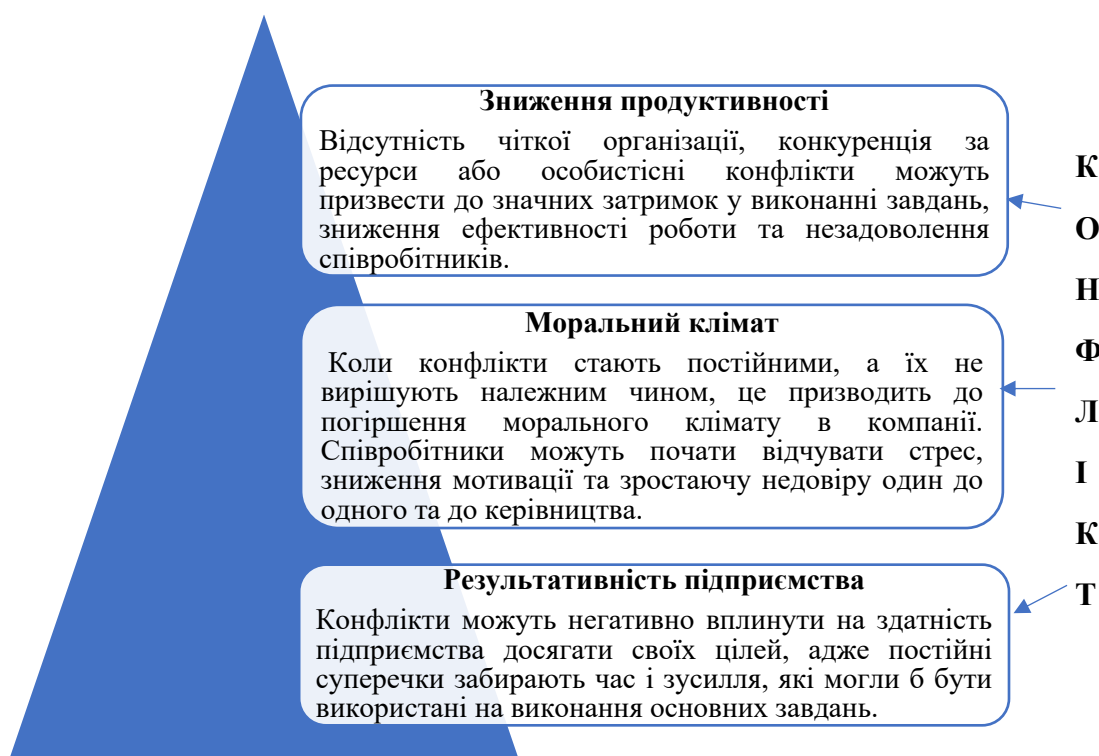


Рис. 1.5. Вплив конфліктів на підприємство

Джерело: сформовано автором

Отже, визнання та своєчасне вирішення цих причин є критично важливим для забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Одним із ефективних рішень для подолання цих проблем є створення дієвих механізмів внутрішньої комунікації та впровадження спеціалізованих конфліктологічних програм. Такі

програми можуть сприяти попередженню конфліктів на ранніх стадіях і забезпечити їх швидке та ефективне вирішення, що сприятиме покращенню атмосфери на підприємстві та підвищенню продуктивності праці.

Оскільки існує безліч причин і ситуацій, коли можуть виникати конфлікти, а існування соціально-економічних об'єктів неможливе без конфліктних ситуацій, необхідно мати ефективний механізм управління конфліктами, який би зменшував негативний вплив цього явища на результати діяльності організації. Управління конфліктами має на меті не лише регулювання конфліктного протистояння через управлінський вплив, але й формування психологічних і організаційних умов для його профілактики. Це передбачає своєчасну діагностику та усунення факторів, що можуть спричинити деструктивні конфлікти, а також формування комплексу заходів для регулювання поведінки працівників, що допомагають у боротьбі з трудовими стресорами і навчають антиконфліктній поведінці.

Процес управління конфліктами в організації можна поділити на кілька етапів (рис. 1.6). Ці етапи дозволяють створити ефективну систему управління конфліктами на підприємстві. Кожне підприємство повинно розробити свою технологію управління конфліктами, що має включати методи навчання для вирішення конфліктів, а також технології профілактики деструктивних конфліктів (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Склад технології управління конфліктами

Джерело: [2, с. 26]

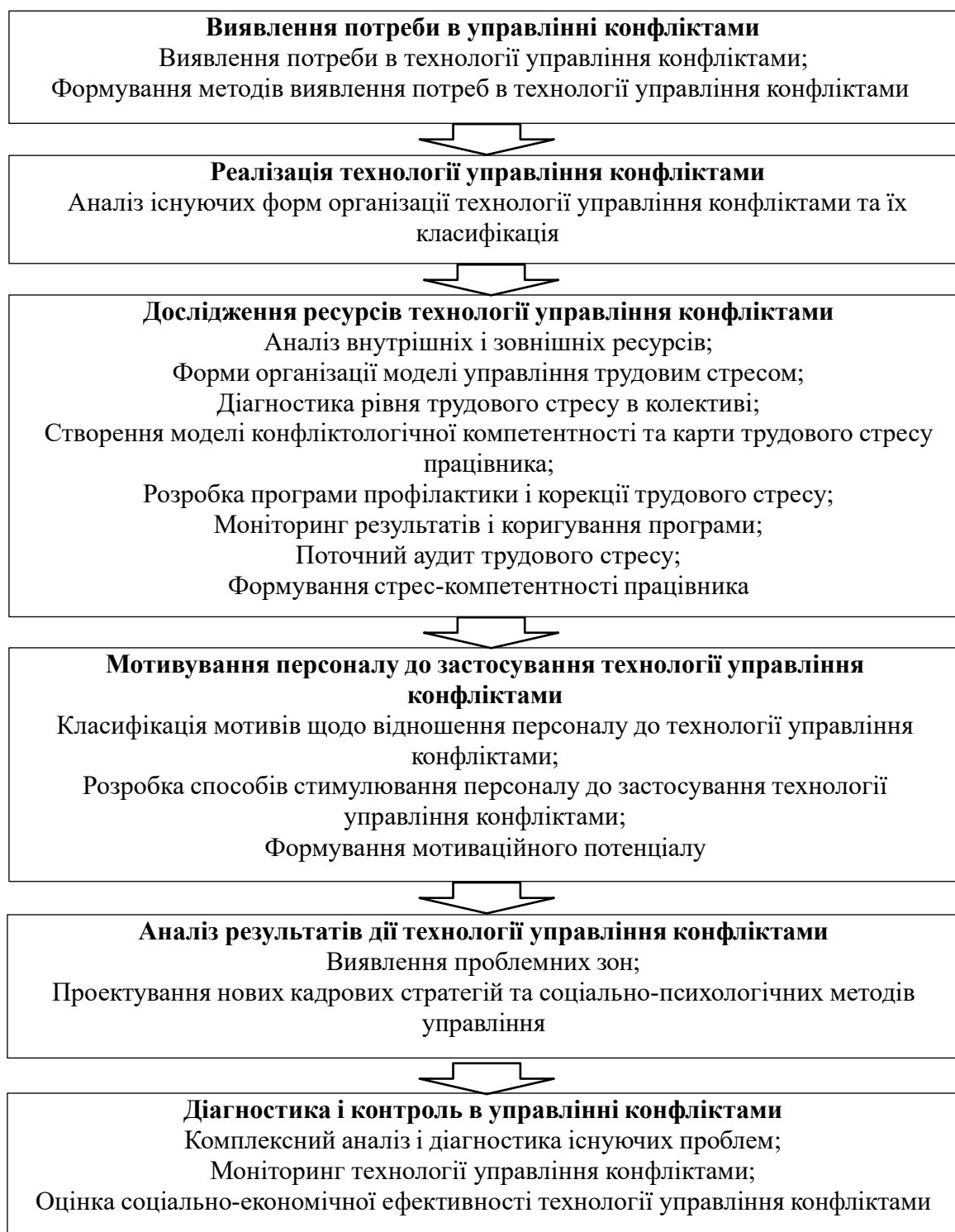


Рис. 1.6. Етапи управління конфліктами в організації (рівень підприємства)

Джерело: [2, с. 27]

Навчання методам вирішення конфліктів зазвичай здійснюється через психологічні тренінги та вправи, спрямовані на покращення корпоративного духу та командної взаємодії працівників. Важливим елементом у формуванні

антиконфліктної спрямованості є також розробка внутрішніх документів, які визначають правила поведінки у конфліктних ситуаціях та процедури управління конфліктами в колективі, а також впровадження програм профілактики трудового стресу.

У дослідженні ресурсів технології управління конфліктами важливу роль відіграє конфліктологічна компетентність працівників і керівників підприємства. Це включає дії, пов'язані з діагностикою психологічної напруженості в колективі, її зняттям і формуванням командного духу працівників (рис. 1.8).

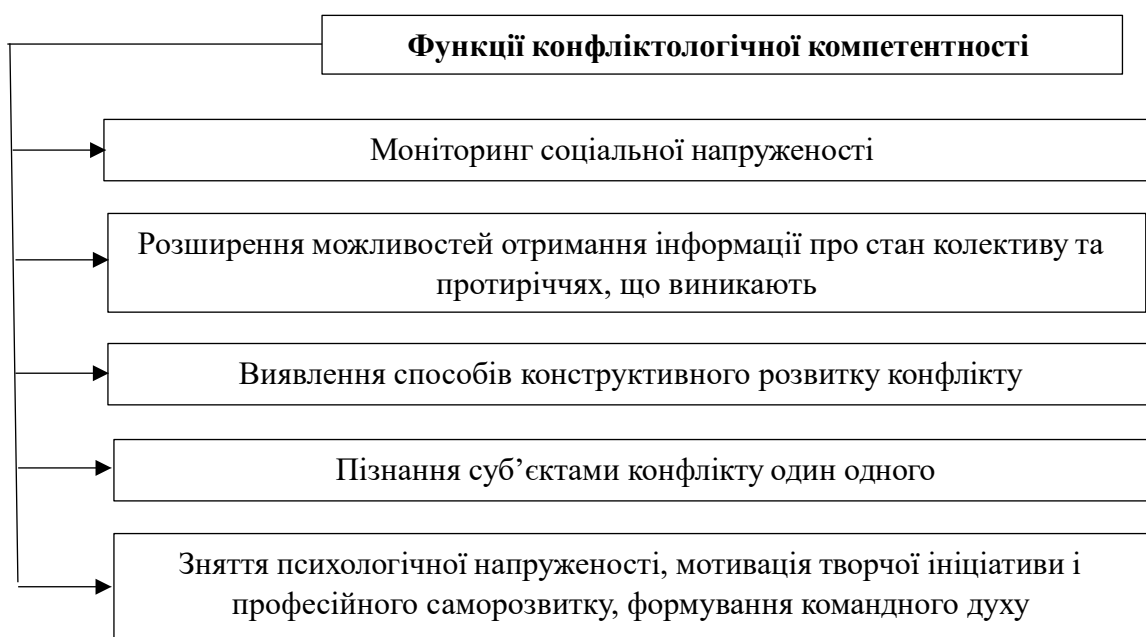


Рис. 1.8. Конфліктологічна компетентність

Джерело: [2, с. 28]

Компоненти системи управління конфліктами складаються з кількох важливих елементів, які взаємодіють між собою для ефективного вирішення та профілактики конфліктних ситуацій на підприємстві. Основні компоненти системи включають:

1. Стратегічне управління конфліктами передбачає розробку загальної стратегії організації для мінімізації негативного впливу конфліктів на продуктивність та моральний клімат. Включає визначення довгострокових цілей щодо створення сприятливого середовища для вирішення конфліктів, на основі

цінностей організації та корпоративної культури. Стратегії можуть включати інтеграцію профілактики конфліктів у щоденну діяльність та створення умов для відкритого діалогу.

2. Тактики управління конфліктами полягають у конкретних діях та підходах, які використовуються для розв'язання конфліктів. Вони включають компроміс, посередництво, переговори, деескалацію напруженості тощо. Тактики повинні бути адаптовані до конкретних ситуацій і типів конфліктів. Вибір тактики залежить від контексту конфлікту, його інтенсивності та рівня впливу на організацію.

3. Методи і інструменти для діагностики конфліктів. Для ефективного управління конфліктами важливо розуміти, як і чому вони виникають. Це потребує застосування методів діагностики конфліктів, таких як опитування, інтерв'ю, аналіз поведінки співробітників, психологічні тестування та інші інструменти для виявлення причин конфліктів. Діагностика допомагає виявити фактори, що викликають напруження, а також виявити сторони, які можуть бути втягнуті в конфлікт.

4. Визначення причин конфліктів. Ідентифікація причин конфліктів є важливим етапом у їх вирішенні. Це може включати:

- Нечітке розподілення обов'язків і відповідальності;
- Комунікаційні проблеми;
- Різниця в цілях і цінностях між різними групами співробітників;
- Перекос в управлінні ресурсами або авторитеті.

Розуміння глибинних причин дозволяє ефективно планувати заходи для усунення проблем і запобігання повторному виникненню конфліктів.

5. Планування заходів для розв'язання та профілактики конфліктів включає розробку конкретних дій для швидкого та ефективного вирішення конфліктів. Це можуть бути:

- Навчальні програми для співробітників з розвитку комунікаційних навичок;
- Створення процедур для вирішення конфліктів;

– Впровадження регулярних зібрань та тренінгів для сприяння відкритому діалогу та командній роботі.

Профілактика включає формування корпоративної культури, яка сприяє співпраці та злагодженості між працівниками, а також навчання методам самоконтролю та антиконфліктної поведінки.

Роль керівництва, HR-менеджерів, психологів і тренерів у системі управління конфліктами наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Суб'єкти у системі управління конфліктами

Роль	Опис функцій та обов'язків
Керівництво	Керівники підприємства мають стратегічну роль у впровадженні та підтримці системи управління конфліктами. Вони повинні створювати середовище, яке заохочує відкритий діалог, підходити до вирішення конфліктів з урахуванням інтересів усіх сторін і діяти як моделі поведінки для працівників.
HR-менеджери	Відповідають за впровадження політик і процедур для запобігання конфліктам, забезпечення підтримки працівників у складних ситуаціях та навчання методам вирішення конфліктів. Також слідкують за психологічним кліматом у колективі та беруть участь у діагностиці проблем.
Психологи	Психологи допомагають виявляти внутрішні психологічні фактори, що можуть бути причиною конфліктів. Вони надають допомогу в управлінні стресом, навчають працівників методам саморегуляції емоцій і підтримують впровадження антиконфліктної поведінки.
Тренери	Тренери працюють з персоналом над розвитком комунікаційних навичок, ведення переговорів та технік конструктивного вирішення конфліктів. Вони також забезпечують навчання щодо запобігання конфліктам на ранніх стадіях.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, ефективне управління конфліктами на підприємстві передбачає комплексний підхід, який включає стратегічне планування, тактики і методи діагностики, а також активну участь керівництва, HR-менеджерів, психологів і тренерів у створенні здорової робочої атмосфери і забезпеченні її сталості.

Системний підхід до управління конфліктами в організації полягає у вивченні конфліктів як комплексної мережі взаємопов'язаних елементів, де зміни або рішення в одному з аспектів можуть мати вплив на інші частини організації. Це вимагає аналізу конфлікту не лише на поверхневому рівні, але й у контексті всіх організаційних процесів, структурних підрозділів та управлінських рівнів. Системний підхід дозволяє виявляти першопричини конфліктів та їх зв'язок з

іншими аспектами діяльності, такими як комунікація, корпоративна культура, стратегія та структура організації. Це також сприяє розробці цілісних стратегій, які допомагають мінімізувати вплив конфліктів на організацію та забезпечують стабільність і гармонійне функціонування всередині підприємства.

Якщо розглядати управління конфліктами як організаційно-технологічний процес, то це систематична стратегія, що включає виявлення, аналіз, вирішення та контроль конфліктних ситуацій з метою підвищення функціональної ефективності та стабільності організації. Процес управління конфліктами включає кілька ключових етапів. Спочатку важливо виявити конфлікти, включаючи приховані чи латентні. Це може вимагати створення систем моніторингу та звітності, а також відкритої комунікації з працівниками. Наступним етапом є детальний аналіз конфлікту: визначення його основних причин та впливу на різні аспекти функціонування організації. Це допомагає зрозуміти, які фактори сприяють розвитку конфлікту та які ризики вони несуть для організації.

Менеджмент підприємства має розробити стратегію управління конфліктами, що включатиме визначення цілей для вирішення конфлікту, вибір відповідних методів і інструментів, а також розробку плану дій. Управління конфліктами включає практичне впровадження стратегії, взаємодію з усіма сторонами конфлікту, збір інформації, комунікацію з учасниками конфлікту та моніторинг виконання плану дій. Останнім етапом є оцінка результатів і внесення коректив у стратегію, якщо це необхідно. Управління конфліктами є постійним процесом, оскільки нові конфлікти можуть виникати або змінюватися з часом [40].

Управління конфліктами як організаційно-технологічний процес потребує від менеджменту розвинутих навичок аналізу, комунікації та вирішення проблем, а також наявності інструментів та систем для ефективного управління конфліктами. Це дозволяє організації підтримувати стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі.

Важливо також, що ефективне управління конфліктами значною мірою залежить від етапу конфлікту. Система управління має орієнтуватися на раннє виявлення і запобігання конфліктам, а також на подолання їх наслідків. Розуміння та адаптація стратегії до кожного етапу конфлікту допомагає досягти більш ефективних результатів у його управлінні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Стратегії управління конфліктами

Стратегії	Опис	Коли використовувати
Уникнення	Ігнорування конфлікту або його відкладення.	Коли конфлікт маловажний або коли сторона не має змоги чи бажання вирішувати проблему на даному етапі.
Пристосування	Одна зі сторін поступається своїми інтересами на користь іншої.	Коли одна зі сторін визнає, що її позиція менш важлива, або коли важливо зберегти добрі відносини.
Боротьба	Активна боротьба за власні інтереси, навіть за рахунок іншої сторони.	Коли необхідно чітко відстояти свої позиції, наприклад, у випадку важливих питань або ресурсів.
Співпраця	Спільне вирішення проблеми для досягнення взаємовигідного рішення.	Коли конфлікт має серйозне значення і потребує комплексного підходу для сталого та взаємоприйняттого результату.

Джерело: сформовано автором на основі

Конфліктні ситуації часто можуть виникати непомітно, тому важливим аспектом управління конфліктами є прогнозування, яке дозволяє виявити потенційні фактори та умови, що можуть призвести до конфлікту. Прогнозування допомагає ідентифікувати причини конфліктів і розробити запобіжні заходи для їх уникнення. Це дозволяє організації діяти проактивно, запобігаючи ескалації конфліктів та знижуючи ймовірність їх виникнення.

Одним із важливих елементів управління конфліктами є попередження та стимулювання конфліктів. Попередження конфліктів спрямоване на зменшення їх кількості та серйозності, а також на підтримання регульованого характеру конфліктів, щоб уникнути досягнення критичних фаз. Для цього необхідно здійснювати постійний аналіз загальних і одиничних причин конфліктів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та запобігати їх розвитку.

Попередження конфліктів може здійснюватися через ряд шляхів, таких як:

- Підбір і розміщення працівників відповідно до їхніх індивідуальних особливостей, щоб уникнути конфліктів, які можуть виникнути через несумісність співробітників.
- Задоволення потреб працівників через турботу адміністрації, що створює сприятливу атмосферу для роботи і зменшує джерела незадоволення.
- Дотримання принципів соціальної справедливості в організації, що зменшує ймовірність виникнення конфліктів через відчуття несправедливості.
- Виховання культури спілкування, яка дозволяє розвивати вміння ефективно комунікувати, знижуючи ризик непорозумінь і напруги.

Що стосується стимулювання конфліктів, то цей підхід може бути корисним у ситуаціях, коли необхідно сприяти конструктивним конфліктам, які можуть призвести до позитивних змін. Стимулювання конфлікту може допомогти розрядити напружену обстановку, підвищити інноваційність або вирішити затяжні питання. Однак для досягнення позитивного результату важливо, щоб керівник був впевнений у своїх здібностях управляти ситуацією, оскільки неконтрольоване стимулювання конфлікту може призвести до негативних наслідків.

Таким чином, важливим є баланс між попередженням конфліктів і стимулюванням конструктивних конфліктів, що дозволяє організації ефективно управляти складними ситуаціями та підтримувати здорову атмосферу в колективі.

Систематизація методів вирішення конфліктів та стратегії управління конфліктами, їх застосування залежно від ситуації наведено в табл. 1.4.

Оскільки жоден з методів управління конфліктами не гарантує стовідсоткової ефективності, в менеджменті організацій часто застосовують комбінацію кількох підходів або їх функціональне поєднання. Практика показує, що саме поєднання різних стратегій і методів дозволяє найбільш ефективно вирішувати конфлікти та створювати сприятливе робоче середовище, що є важливим для досягнення стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.4

Методи вирішення конфліктів

Методи	Опис	Коли використовувати
Переговори	Процес обміну думками для досягнення взаєморозуміння та компромісу.	Коли обидві сторони мають спільні інтереси та бажають досягти компромісу.
Медіація	Використання нейтральної третьої сторони для допомоги у досягненні взаємоприйняттого рішення.	Коли сторони не можуть самостійно досягти угоди і необхідна допомога нейтрального посередника.
Арбітраж	Нейтральна третя сторона (арбітр) виносить обов'язкове для виконання рішення.	Коли сторони не можуть домовитись, і є необхідність у винесенні обов'язкового рішення.
Компроміс	Сторони роблять поступки для досягнення згоди.	Коли сторони мають розбіжності, але готові зробити поступки для досягнення рішення.
Кооперація	Активна співпраця між сторонами для знаходження взаємовигідного рішення.	Коли обидві сторони зацікавлені в довгостроковому співробітництві і готові працювати разом для досягнення взаємних вигод.
Конкуренція	Одна зі сторін прагне досягти своїх цілей за рахунок іншої.	Коли одна сторона хоче досягти швидкого результату за будь-яку ціну, навіть якщо це завдасть шкоди іншій стороні.

Джерело: сформовано автором на основі [6; 13]

У сучасних умовах управління конфліктами ключову роль відіграють комунікативні технології. Це обумовлено тим, що ефективна комунікація сприяє уникненню непорозумінь та конфліктів, а також дозволяє розробляти конструктивні стратегії для вирішення проблем. Сучасні інформаційні технології, такі як електронна пошта, відеоконференції, чати та соціальні мережі, значно полегшують обмін інформацією, особливо в умовах глобальних чи розподілених команд.

Завдяки інструментам спільної роботи, які дозволяють команді колективно працювати над проектами, можна значно покращити співпрацю, зменшити робочі розбіжності та сприяти розв'язанню конфліктів у команді. Це, в свою чергу, сприяє розвитку спільних рішень, покращенню взаємодії та створенню позитивних відносин в організації. Тому використання сучасних комунікативних та інформаційних технологій є важливим елементом управління конфліктами, який значно підвищує ефективність вирішення проблем і зміцнює внутрішні комунікації.

Як висновок зазначимо, що управління конфліктами вимагає системного та цілісного підходу, який враховує всі аспекти функціонування організації, включаючи комунікації, корпоративну культуру, структуру управління та взаємовідносини між працівниками. Одним з ключових елементів системи є механізми прогнозування, запобігання та попередження конфліктів. Раннє виявлення конфліктів дозволяє мінімізувати їх негативний вплив. У випадках конструктивних конфліктів доцільним є їх стимулювання для досягнення позитивних змін в організації.

Для ефективного управління конфліктами важливо застосовувати різноманітні методи (переговори, медіація, арбітраж) та стратегії (уникнення, пристосування, співпраця). Їх вибір залежить від характеру конфлікту, інтересів сторін і загальної ситуації.

Сучасні комунікативні та інформаційні технології відіграють вирішальну роль у покращенні обміну інформацією, підвищенні прозорості процесів і сприянні ефективному вирішенню конфліктів, особливо у глобальних і розподілених командах. Впровадження системи управління конфліктами потребує активної участі керівників, HR-менеджерів, психологів і тренерів. Їх злагоджена робота забезпечує дієвість системи та сприяє формуванню культури взаємодії.

Ефективне управління конфліктами не лише мінімізує негативні наслідки, але й сприяє покращенню взаємодії між працівниками, зміцненню довіри, підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, управління конфліктами є важливою складовою ефективної діяльності будь-якої організації, оскільки конфлікти, які виникають між співробітниками, відділами чи керівництвом, можуть значно впливати на продуктивність, моральний клімат та загальний розвиток підприємства. Система управління конфліктами на підприємстві повинна бути спрямована не лише на вирішення вже виниклих проблем, але й на запобігання їх появі, створення умов для конструктивного вирішення суперечок та забезпечення здорового робочого середовища.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності стратегій управління конфліктами в діяльності підприємства

У сучасних умовах діяльність підприємств нерозривно пов'язана з необхідністю адаптації до складних та динамічних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Одним із ключових викликів, які стоять перед керівниками, є ефективне управління конфліктами, що виникають у процесі взаємодії між працівниками, структурними підрозділами та зацікавленими сторонами. Конфлікти, з одного боку, можуть спричиняти негативні наслідки для діяльності підприємства, такі як зниження продуктивності, погіршення психологічного клімату та зростання витрат. З іншого боку, за належного управління, конфлікти здатні стати каталізатором для інновацій, поліпшення комунікацій та оптимізації управлінських рішень.

Оцінка ефективності управління конфліктами дозволяє визначити ступінь впливу застосованих підходів і методів на досягнення організаційних цілей, а також допомагає знайти найбільш дієві інструменти для мінімізації ризиків, пов'язаних із конфліктами. Методичний підхід до такого оцінювання забезпечує можливість не лише аналізувати причини та наслідки конфліктів, але й розробляти стратегії, що сприяють їхньому конструктивному розв'язанню.

Цей розділ присвячений дослідженню методичних засад оцінки ефективності управління конфліктами в діяльності підприємства. У ньому розглядаються принципи, показники та методи оцінки, що дозволяють об'єктивно визначити результативність управлінських заходів у сфері конфліктології та розробити рекомендації для підвищення загальної ефективності організаційного середовища.

В умовах динамічного розвитку сучасного бізнес-середовища управління конфліктами є ключовим елементом стабільного функціонування та успішного розвитку підприємства. Конфлікти в трудовому колективі можуть мати серйозні наслідки: зниження продуктивності, погіршення стосунків між працівниками, зменшення мотивації та навіть фінансові втрати для організації. На жаль, багато

підприємств не мають чіткої стратегії управління конфліктами, що може призводити до їх ескалації і перешкоджати досягненню стратегічних цілей. Тому завдання сучасного менеджменту полягає в розробці комплексного підходу до управління конфліктами, який враховує психологічні, комунікаційні та стратегічні аспекти. Такий підхід дозволяє не тільки ефективно вирішувати конфліктні ситуації, але й створювати сприятливе робоче середовище для підвищення ефективності організації.

Конфлікт у трудовому середовищі виникає, коли сторони мають розбіжності у цілях, інтересах, цінностях чи поглядах. Це може призводити до напруженості, протистоянь та інших негативних явищ. Конфлікти можуть бути внутрішніми (між працівниками, групами чи підрозділами) та зовнішніми (між організацією і клієнтами, партнерами чи конкурентами).

Внутрішні конфлікти найчастіше виникають через такі причини:

- різні погляди на стратегії чи методи роботи;
- недостатньо чіткий розподіл ролей і обов'язків;
- конкуренція за обмежені ресурси;
- проблеми в комунікації між співробітниками чи підрозділами.

Зовнішні конфлікти, з іншого боку, можуть виникати через недотримання умов договорів, зміну ринкових умов або посилення конкуренції. Вони впливають на здатність підприємства досягати стратегічних цілей, тому потребують особливої уваги з боку керівництва.

Організаційні конфлікти можна розділити за їх характером:

1. Структурні конфлікти виникають у процесі розподілу ресурсів, виконання завдань чи через недосконалу організаційну структуру.

2. Функціональні конфлікти пов'язані з невизначеністю ролей та обов'язків працівників, що призводить до дублювання роботи або зниження ефективності.

За рівнем прояву конфлікти бувають:

– Латентними – прихованими, коли суперечності ще не проявилися відкрито, але вже створюють напруженість. Такі конфлікти можуть довго залишатися непоміченими, накопичуючи негативний потенціал.

– Виявленими – ситуаціями, коли учасники конфлікту вже усвідомлюють суперечності, але напруженість ще не досягла критичної межі.

– Загостреними – коли конфлікт досягає піку, і напруженість між сторонами може спричинити значну шкоду для організації.

Ефективне управління конфліктами допомагає мінімізувати їхній негативний вплив і перетворити на конструктивний інструмент організаційного розвитку. Основними завданнями є:

- попередження конфліктів шляхом усунення їх причин;
- раннє виявлення латентних конфліктів;
- розробка стратегій для вирішення виявлених та загострених конфліктів.

Застосування сучасних підходів до управління конфліктами дозволяє покращити атмосферу в колективі, підвищити ефективність праці та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

Оцінка управління конфліктами базується на низці принципів, які забезпечують об'єктивність, системність та ефективність аналізу цього процесу. Дотримання цих принципів дозволяє керівництву підприємства отримати достовірну інформацію про якість реалізованих заходів з управління конфліктами, виявити проблемні аспекти та розробити рекомендації для їх усунення. Основними принципами є:

1. Принцип об'єктивності. Оцінка має базуватися на достовірних даних і фактах, отриманих із різних джерел, таких як спостереження, опитування, аналіз показників діяльності. Уникнення упередженості та суб'єктивності забезпечує точність висновків і сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

2. Принцип системності. Процес оцінювання повинен охоплювати всі аспекти управління конфліктами, включаючи причини їх виникнення, динаміку розвитку, застосовані методи вирішення та наслідки для організації. Системний підхід забезпечує комплексне розуміння ситуації та дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними елементами організаційного середовища.

3. Принцип адаптивності. Оцінка має враховувати специфіку діяльності підприємства, особливості його внутрішнього середовища та зовнішніх умов. Це

дозволяє адаптувати методи аналізу до змінних обставин і забезпечити актуальність отриманих результатів.

4. Принцип результативності. Основною метою оцінки є визначення результативності управління конфліктами, тобто, наскільки застосовані підходи сприяли досягненню цілей організації, мінімізації негативного впливу конфліктів та покращенню продуктивності роботи.

5. Принцип економічної ефективності. Процес оцінювання має бути раціональним за витратами часу, ресурсів і фінансів. Інструменти та методи оцінки повинні забезпечувати максимальну ефективність за мінімальних витрат.

6. Принцип безперервності. Оцінка управління конфліктами не може бути разовою. Вона має здійснюватися постійно або періодично для виявлення динаміки змін, аналізу ефективності впроваджених заходів і своєчасного коригування стратегії управління.

7. Принцип участі зацікавлених сторін. У процес оцінювання доцільно залучати працівників, керівників структурних підрозділів і навіть сторонніх експертів, щоб отримати різнобічну оцінку управління конфліктами. Це сприяє підвищенню об'єктивності аналізу та довіри до результатів.

8. Принцип прозорості. Результати оцінки мають бути зрозумілими та доступними для всіх зацікавлених сторін. Це забезпечує відкритість процесу, сприяє покращенню комунікацій і підвищує готовність працівників до співпраці у вирішенні конфліктів.

Дотримання цих принципів дозволяє побудувати ефективну систему оцінки управління конфліктами, яка стане основою для вдосконалення методів роботи з конфліктами, покращення організаційного клімату та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні показники оцінки управління конфліктами наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Показники оцінки управління конфліктами на підприємстві

Категорія	Показники	Опис
1	2	3
Інтенсивність конфліктів	- Кількість конфліктів за певний період.	Відображає загальну частоту виникнення конфліктних ситуацій.
	- Частота повторення конфліктів.	Визначає, наскільки часто одна й та сама проблема стає причиною суперечок.
	- Тривалість конфліктів.	Оцінює швидкість вирішення конфліктних ситуацій.
Рівень участі персоналу	- Відсоток працівників, залучених до конфліктів.	Показує масштаб участі колективу у конфліктних ситуаціях.
	- Кількість звернень до керівництва чи медіаторів.	Відображає активність у пошуку допомоги для врегулювання конфліктів.
Соціально-психологічний клімат	- Рівень задоволеності працівників.	Демонструє загальну задоволеність умовами роботи.
	- Ступінь довіри між працівниками та керівництвом.	Оцінює якість відносин у колективі.
	- Рівень стресу та напруженості.	Показує емоційний стан працівників.
Продуктивність роботи	- Продуктивність до, під час і після вирішення конфлікту.	Визначає вплив конфліктів на ефективність праці.
	- Виконання завдань у строки.	Показує, чи впливають конфлікти на дотримання дедлайнів.
	- Якість виконання роботи.	Оцінює, чи знижується якість роботи через конфлікти.
Ефективність комунікації	- Рівень відкритості у спілкуванні.	Оцінює прозорість і взаємоповагу у комунікаціях.
	- Кількість непорозумінь.	Визначає частоту випадків неправильної інтерпретації інформації.
Економічні показники	- Витрати на управління конфліктами.	Включає витрати на медіацію, тренінги тощо.
	- Збитки через конфлікти.	Показує фінансові втрати через зниження продуктивності або звільнення працівників.
	- Економічний ефект вирішення конфліктів.	Відображає економічну вигоду від усунення конфліктів.
Якість рішень	- Відповідність прийнятих рішень цілям.	Визначає, чи досягнуті цілі вирішення конфлікту.
	- Рівень задоволеності результатами.	Показує, наскільки учасники конфлікту задоволені врегулюванням ситуації.
	- Стійкість рішень.	Оцінює здатність прийнятих рішень запобігти повторним конфліктам.
Рівень плинності кадрів	- Кількість звільнень через конфлікти.	Визначає частку працівників, які залишили організацію через конфліктні ситуації.
	- Причини звільнень.	Аналізує фактори, що спричинили втрату кадрів.

1	2	3
Інноваційність підходів	- Частка нових методів управління конфліктами.	Визначає впровадження сучасних інструментів для вирішення конфліктів.
	- Ефективність тренінгів і коучингів.	Оцінює результативність навчальних заходів.
Динаміка змін	- Зміни у кількості та якості конфліктів.	Показує, як змінюється ситуація після впровадження заходів.
	- Прогрес у ключових показниках.	Відображає динаміку покращення соціально-психологічного клімату та ефективності роботи.

Джерело: сформовано автором [16; 31]

Ці показники допомагають структурувати інформацію для комплексного аналізу управління конфліктами в організації.

Ефективне управління конфліктами в сучасному бізнесі, як і в будь-якій сфері суспільної діяльності, стає першочерговим завданням сучасного менеджменту та важливою складовою успішного функціонування організаційного середовища. Конфлікти неминучі в будь-якому колективі через різноманітність поглядів, цінностей та інтересів працівників, а також обмежені ресурси та конкурентний тиск. Однак, вміння конструктивно вирішувати конфлікти є ключовим елементом для забезпечення ефективності роботи колективу та досягнення стратегічних цілей.

Перш за все, ефективне управління конфліктами сприяє збереженню позитивного робочого середовища. Конфлікти, які не вирішуються або вирішуються некоректно, можуть спричиняти напруженість та недовіру між працівниками, що негативно впливає на комунікації та співпрацю. Внаслідок цього страждає якість виконаної роботи та загальний ефективний функціонування організації.

Далі, управління конфліктами сприяє підвищенню продуктивності праці. Конструктивне вирішення конфліктів дозволяє знаходити кращі рішення шляхом обговорення різних поглядів та ідей. Коли працівники відчують, що керівництво поважає їхні думки та переконання – вони більш схильні до активної участі в роботі колективу та досягнення спільних цілей. Крім того, правильне управління конфліктами сприяє збереженню здорових міжособистісних

відносин, а саме вирішення конфліктів шляхом співпраці та пошуку компромісів сприяє покращенню взаєморозуміння та взаємовідносини між працівниками, що в підсумку створює позитивне робоче середовище [5].

Отже, важливість ефективного управління конфліктами у сучасному організаційному середовищі важко переоцінити. Чітке розуміння причин конфліктів, вміння слухати й розуміти іншу сторону, а також використання конструктивних методів вирішення спорів допомагають забезпечити гармонію та ефективну взаємодію в колективі, що є ключем до успіху організації в цілому.

Існує кілька ефективних стратегій для вирішення конфліктів на робочому місці, спрямованих на покращення комунікацій та забезпечення конструктивної взаємодії між сторонами. Однією з таких стратегій є стимулювання відкритого спілкування міжконфліктуючими сторонами. Цей підхід передбачає створення сприятливої атмосфери для вільного обміну ідеями, поглядами та почуттями між усіма учасниками конфлікту. Одним із способів досягнення цього дуже часто стає залучення нейтральної третьої сторони для медіації в розмові. Медіатор, зазвичай, є незалежною та об'єктивно налаштованою особою, яка допомагає сторонам конфлікту знайти спільне рішення, засноване на взаємному розумінні та компромісі. Він до того ж надає можливість сторонам виявити корені конфлікту, проаналізувати власні почуття й думки, а також розробити прийнятні способи розв'язання проблеми, які б задовольнили всіх учасників [33].

Іншим ефективним методом стимулювання відкритого спілкування є спільне активне слухання інших поглядів. Це вимагає від кожного учасника конфлікту уваги та зацікавленості щодо думок та почуттів інших колег. Завдяки цьому процесу, сторони можуть краще зрозуміти взаємні позиції та знайти спільні точки дотику для подальшого вирішення конфлікту. Такий підхід сприяє покращенню комунікаційних навичок, забезпечує фундамент взаєморозуміння та допомагає створити атмосферу взаємної поваги та підтримки. В результаті, відкрите спілкування може допомогти уникнути подальших конфліктних ситуацій та сприяти покращенню взаємовідносин на робочому місці [3].

Також, практика сучасного менеджменту нерідко стикається з

необхідністю імплементації стратегії, яка передбачає пошук компромісів, які б задовольнили потреби обох сторін. Це може включати розробку рішення, що повністю або частково враховує інтереси обох сторін та задовольняє кожну з них. Однак, важливо зазначити, що пошук консенсусу вимагає від усіх учасників конфлікту готовності до певних поступок та взаємного порозуміння. У деяких випадках це може виявитися складним завданням, оскільки кожна сторона може мати свої власні цілі та інтереси, а також може ставити певні умови для досягнення компромісу. Для успішної реалізації такої стратегії необхідно провести детальний аналіз потреб та очікувань кожної зі сторін, а також врахувати всі можливі альтернативи. Добре розроблене компромісне рішення повинно бути справедливим та відповідати інтересам усіх учасників конфлікту, а також сприяти підтримці позитивних взаємовідносин на робочому місці.

Подальша ефективна імплементація такої стратегії може включати в себе створення механізмів контролю та взаємодії щодо забезпечення дотримання усіма сторонами умов укладеного компромісу. Також важливо забезпечити відкрите спілкування та можливість вносити корективи в умови компромісу у випадку необхідності.

У всіх перерахованих випадках, вирішення конфлікту повинно передбачати пошук взаємовигідного рішення, яке б принесло користь та задоволення обох сторонам. Такий підхід дозволяє сторонам знайти спільне рішення, яке врахуватиме їхні потреби та позиції, сприяючи таким чином мирному врегулюванню конфліктів та підтримці стабільних відносин у майбутньому. Крім того, такий підхід може підвищити рівень взаємного розуміння та довіри між сторонами, що створює основу для подальшого співробітництва та спільного досягнення цілей. Врахування інтересів обох сторін у процесі вирішення конфлікту відображає зрілість та конструктивність підходу до міжособистісних відносин та сприяє побудові стійких та здорових взаємин у колективі.

Стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства є ключовим елементом для забезпечення ефективності та стабільності в організації. Якою б не була стратегія розв'язання конфлікту – розробка такої

стратегії вимагає глибокого аналізу протиріч, їхніх причин та специфіки, а також врахування особливостей конкретного підприємства. Розглянемо кілька ключових кроків у розробці стратегій управління конфліктами [13]:

1) Аналіз конфліктів. Перший етап полягає в зборі та аналізі інформації про конфлікти, які виникають на підприємстві. Важливо визначити, які саме ситуації призводять до конфліктів, хто з працівників найчастіше втягується в конфліктні ситуації та які теми або проблеми найчастіше викликають роздратування.

2) Визначення стратегічних цілей управління конфліктами. Наступним кроком є визначення того, чого саме підприємство прагне досягти шляхом управління конфліктами.

3) Вказані цілі можуть включати зниження кількості конфліктів, покращення робочого середовища, збільшення співпраці між колегами тощо.

4) Вибір стратегій управління конфліктами. Після аналізу й визначення стратегічних цілей необхідно вибрати конкретні методи та підходи щодо управління конфліктами. Це може включати розвиток політики конфліктів, проведення тренінгів з медіації та комунікаційних навичок, створення системи регулярного моніторингу конфліктів тощо.

5) Впровадження та оцінка стратегій. Також важливим кроком є впровадження обраних стратегій та оцінка їх ефективності. Це включає в себе впровадження сучасних процедур та практик моніторингу кількісних характеристик та характеру конфліктів після впровадження стратегій, а також здійснення необхідних корекцій.

6) Постійне вдосконалення. Важливо пам'ятати, що стратегії управління конфліктами повинні постійно переглядатися та вдосконалюватися відповідно до змін в організаційному середовищі та потреб підприємства.

Загальна мета цього процесу – забезпечити менеджмент підприємства ефективними інструментами для виявлення, управління та розв'язання конфліктів, що, в кінцевому підсумку, сприяло б створенню сприятливого робочого середовища та досягненню стратегічних цілей підприємства. Впровадження дієвої системи управління конфліктами на робочому місці

передбачає декілька кроків, або методів, кожен з яких відіграє важливу роль у створенні здорового та продуктивного робочого середовища [11].

Перший крок полягає в створенні культури відкритого спілкування, що є надзвичайно важливим завданням у забезпеченні ефективної комунікації між колегами та керівництвом. Культура відкритого спілкування покликана створити атмосферу, де працівники почувають себе комфортно та можуть вільно висловлювати свої думки, ідеї та занепокоєння. Цього можна досягти через активне заохочення працівників ділитися своїми думками та ідеями під час командних зустрічей, спільних проєктів або в процесі проведення регулярних індивідуальних зустрічей з керівництвом. Такий підхід не лише сприяє відкритому обміну інформацією, а й створює атмосферу взаємної поваги та підтримки, де працівники можуть висловлювати свої стурбованості та робити конструктивні дії без страху перед негативними наслідками. Така культура сприяє підвищенню відчуття приналежності до колективу та сприяє розвитку ефективного командного співробітництва.

Другим кроком у впровадженні системи управління конфліктами на робочому місці є проведення тренінгів з управління конфліктами для працівників. Це значущий етап, що не лише надає необхідні засоби для ефективного управління в умовах кризових ситуацій в колективі, а й сприяє підвищенню рівня емоційного інтелекту учасників, що в свою чергу сприяє зростанню їхньої психологічної зрілості. Проведення тренінгів може включати ознайомлення працівників зі стратегіями вирішення конфліктів, надання їм практичних навичок та інструментів щодо сприяння продуктивним розмовам та ефективного вирішення проблемних ситуацій. Цей процес допомагає працівникам розвивати навички емоційного розуміння, самоконтролю та співпереживання, які є ключовими складовими емоційного інтелекту.

Підвищення рівня усвідомленості щодо природи конфліктів та методів їх вирішення дозволяє працівникам ефективно керувати ситуаціями, що можуть виникнути на робочому місці, сприяючи таким чином збільшенню загальної продуктивності колективу. Крім того, розвиток емоційного інтелекту сприяє

підвищенню рівня співробітництва та взаєморозуміння між колегами, що є важливим фактором побудови здорових взаємодій на робочому місці та дієвим засобом уникнення конфліктів у майбутньому [6].

Третій крок полягає в розробці та імплементації політики та процедур, які регулюють процес управління конфліктами. Вказаний етап є дуже важливим, оскільки належно розроблені політика та процедури створюють важливу основу для ефективного управління конфліктами та забезпечують певний стандарт у вирішенні непорозумінь в колективі. Створення такої політики може включати розробку процесу вирішення конфліктів, що визначає послідовність дій та відповідальності за їх виконання. Також це може передбачати створення посібника з управління конфліктами, який містить практичні поради та рекомендації для співробітників щодо ефективного врегулювання конфліктних ситуацій.

Чітко сформульовані правила та процедури сприяють швидкому та ефективному вирішенню конфліктних ситуацій, зменшуючи можливість їх ескалації та негативного впливу на робочий процес. Вони надають працівникам чітку карту дій у випадку конфліктів, що в цілому сприяє збереженню спокою та збалансованості в ситуаціях напруги. Такий підхід встановлює рамки для управління конфліктами й сприяє підтримці здорових відносин у колективі. Відповідна політика та процедури стають основою для побудови відкритого та довірчого середовища, де працівники можуть вирішувати конфлікти шляхом конструктивної співпраці та взаєморозуміння.

Управління конфліктами є ключовим аспектом ефективного менеджменту на будь-якому підприємстві. Конфлікти можуть виникати на різних організаційних рівнях управління, включаючи міжособистісні взаємини, робочі процеси та стратегічні рішення. Проте, недоліки в управлінні конфліктами можуть призвести до серйозних наслідків для підприємства.

Однією з поширених помилок в управлінні конфліктами є повне їх уникнення. Важливо розуміти, що конфлікти можуть бути природними частинами взаємодії в організації й ігнорування ними може призвести до ще

більшого загострення ситуації в колективі. Саме ігнорування конфліктів може призвести до розриву комунікацій між співробітниками, зниження продуктивності та негативного впливу на робочу атмосферу.

Для успішного управління конфліктами на підприємстві необхідно вживати конструктивні підходи щодо їх вирішення. Це, як вже йшлося вище, може включати проведення відкритих діалогів, розробку спільних рішень та впровадження стратегій пошуку компромісів. Крім того, менеджмент повинен активно втручатися у вирішення конфліктів, створюючи сприятливі умови для співпраці та співробітництва між сторонами. Такий підхід до управління конфліктами допоможе підприємству забезпечити ефективну роботу колективу, зберегти ресурси та досягти поставлених цілей без зайвих труднощів.

Іншою поширеною помилкою є ескалація конфлікту шляхом захисту або нападу на іншу сторону. Для підприємства надзвичайно важливо уникати ескалації конфліктів, оскільки це може серйозно вплинути на ефективність та результативність його роботи. Конфлікти, які не вирішуються або які посилюються через захист або напад на іншу сторону, можуть призвести до серйозних наслідків для підприємства. Занадто часта ескалація конфліктів також може спричинити розрив комунікацій між різними відділами та співробітниками підприємства. Коли сторони в конфлікті замість пошуку конструктивних рішень вибирають шлях конфронтації, це ускладнює подальшу взаємодію та співпрацю між ними. Такий підхід може створювати негативний цикл у конфлікті, приводячи до подальшого загострення ситуації та втрати можливостей для мирного врегулювання проблеми, тоді як комунікація між сторонами розривається ще більше, що ускладнює пошук конструктивних рішень, спрямованих на задоволення всіх учасників конфлікту.

Останньою поширеною помилкою управління конфліктами на підприємстві є зосередження на самій проблемі, а не на методах її вирішення. Це може відбуватися, коли учасники конфлікту занадто поглиблено занурюються у аналіз причин суперечки, забуваючи про пошук шляхів її подолання. На жаль, такий підхід може призвести до затяжного конфлікту, який стає майже не

можливо вирішити [12].

Управління конфліктами на підприємстві вимагає не лише розуміння причин суперечок, але й передбачає активний пошук рішень, спрямованих на їх урегулювання. Зосередження на розв'язанні проблеми дозволяє підприємству ефективно вирішувати конфлікти та підтримувати продуктивну робочу атмосферу. Менеджмент повинен стимулювати колектив до співпраці та спільного пошуку шляхів вирішення конфліктів, надаючи необхідну підтримку та ресурси для досягнення спільних цілей. Тільки за таких умов підприємство може уникнути затяжних конфліктів та досягти успішності у вирішенні будь-яких проблем. Отже, успішне управління конфліктами вимагає уникнення цих помилок та передбачає активне залучення всіх зацікавлених сторін до пошуку конструктивних рішень, спрямованих на пошук спільних рішень щодо розв'язання конфліктів на підприємстві.

Конфлікти в міжособистісних відносинах не завжди вважаються позитивними аспектами. Часто їх сприймають як ознаки розбрату, розділення чи незгоди. Однак, згідно деяких теорій, конфлікт можна також розглядати як невід'ємну частину процесу комунікації. Згідно цієї тези, конфлікт не є припиненням комунікації, а становить її логічне продовження у певній формі. Він служить засобом розширення розуміння та виявлення різниць в поглядах на певну виробничу чи управлінську проблему.

Цю тезу наочно доводить модель зрілості спроможностей «Вікно Джогарі». Модель «Вікно Джогарі» – це не лише інструмент аналізу, але й ключовий компонент для глибокого розуміння міжособистісних динамік та взаємовідносин у команді. Розроблене вченими Джозефом Люфтом і Харрінгтоном Інґемом у 1950-х роках, це надзвичайно важлива модель, що відкриває перед нами чотири ключові аспекти нашої особистості та їх взаємозв'язок з оточуючими нас людьми.

Модель складається з чотирьох квадрантів, які відображають різні аспекти нашої особистості [11]:

– Відоме мені (Я). Цей квадрант являє собою аспекти особистості, які

відомі самій людині та іншим людям. Це можуть бути характеристики, які ми легко розпізнаємо у собі і відкрито демонструємо.

– Невідоме мені (Сліпе пляма). Це ті аспекти нашої особистості, про які ми не знаємо, але інші люди можуть їх помічати. Вони можуть включати наші слабкі сторони, «темні місця» нашої особистості, а також аспекти, які ми не усвідомлюємо про себе.

– Відоме іншим (Слухач). Це те, що інші люди знають про нас, але ми можемо не усвідомлювати цього. Це, зокрема, можуть бути наші реакції, звички, які стають очевидними для інших, але не завжди для нас самих.

– Невідоме іншим (Таємниця). Сюди відносяться аспекти нашої особистості, які не відомі ані нам, ані іншим людям. Це може бути потенціал, який ми ще не розкрили, або характеристики, які ми ще й досі не проявили у відкритому спілкуванні.

Через призму цих чотирьох квадрантів, «Вікно Джогарі» надає можливість розглядати аналізувати наше ставлення до себе та сприйняття нашої особистості іншими. Він допомагає розкрити складні міжособистісні динаміки та ідентифікувати причини можливих конфліктів в організації, що дозволяє ефективно взаємодіяти та розвиватися в командному середовищі. Більш того, використання «Вікна Джогарі» сприяє збільшенню самосвідомості, розвитку навичок комунікації та побудові довіри в колективі. Ця модель стає кардинальним кроком у напрямку покращення комунікації та взаєморозуміння всередині команди, що забезпечує більш ефективну та гармонійну співпрацю, а також сприяє підвищенню загальної продуктивності на підприємстві.

Відомо, що коли виникає конфлікт, це може бути ознакою того, що сторони відчують себе незручно чи незадоволено одна з одною. Він викликає дискусію, обмін думками та пошук компромісу. У такий спосіб, конфлікт відкриває проблеми та недоліки, які можуть бути важливими для подальшого розвитку відносин в організації. Більш того, конфлікти можуть стимулювати активне слухання, пошук нових ідей та шляхів вирішення проблем. Така взаємодія може тривалий час підтримувати відкритість у комунікаціях в колективі, оскільки

остання передбачає вираження сторонами своїх поглядів та почуттів, а також активний пошук спільних точок зору. Замість того, щоб приховувати різні погляди, конфлікт допомагає відкрито висловлювати їх та знаходити спільні рішення [9].

Ось чому тренінги з управління конфліктами на робочому місці можуть бути корисними для працівників усіх рівнів. Вони можуть забезпечити їх навичками, необхідними для сприяння продуктивним розмовам, вирішенню конфліктів та створення позитивного робочого середовища. Навчання, зокрема, може включати в себе ознайомлення працівників зі стратегіями вирішення конфліктів, надання їм навичок, необхідних для сприяння продуктивним розмовам, або отримання ними знань, необхідних для створення політик і процедур, які стосуються управління конфліктами.

Отже, розглядаючи конфлікт як невід'ємну частину комунікації, можна ставитися до нього як до можливості розвитку підприємства та поліпшення взаємовідносин між співробітниками. Замість уникання конфліктів, можна навчитися ефективно їх врегульовувати та використовувати як інструмент для підвищення взаєморозуміння та покращення якості спілкування в колективі.

Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства є невід'ємною складовою успішного функціонування організації в сучасному бізнес-середовищі. За допомогою ефективних стратегій управління конфліктами, підприємства можуть покращити внутрішню комунікацію, підвищити рівень співпраці та забезпечити стабільність в організаційному середовищі.

Під час дослідження було виявлено, що використання адекватних стратегій управління конфліктами, таких як спільний пошук рішень, компроміс або досягнення узгодженості, сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з конфліктами, та сприяє досягненню конструктивних рішень та ефективній взаємодії. Однак у більшості випадків необхідно враховувати конкретні особливості кожної ситуації та унікальність кожного конфлікту щодо вибору оптимальної стратегії.

Крім того, важливо пам'ятати про значення розвитку комунікативних навичок та вміння ефективно спілкуватися з персоналом на всіх рівнях

організації. Комунікації є ключовим елементом управління конфліктами, оскільки вони сприяють розумінню позицій та інтересів сторін, а також набувають форм вирішення конфліктів на засадах взаємопідтримки та взаєморозуміння. Розуміння впливу конфліктів на управління та визначення різних типів конфліктів, які можуть виникнути в колективі, передбачає впровадження стратегій вирішення конфліктів, де працівники можуть ефективно шукати шляхи розв'язання конфліктних ситуацій та створювати більш позитивну атмосферу на робочому місці.

Ефективне управління конфліктами також може покращити моральний дух працівників і зменшити плинність кадрів. Це може призвести до покращення навичок вирішення проблем та внести елементи творчості у їх вирішення. Нарешті, ефективне управління конфліктами може покращити загальну культуру на робочому місці та створити більш позитивний імідж організації, що в цілому сприяє підвищенню рівня капіталізації підприємства.

У підсумку, ефективне управління конфліктами є необхідним елементом стратегічного менеджменту підприємства, який сприяє досягненню стабільності, зростання продуктивності та забезпечення успіху на ринку. Розробка та впровадження системи управління конфліктами стає першочерговим завданням для будь-якого сучасного підприємства, яке прагне досягнути високих результатів та забезпечити стійкий розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Оцінка ефективності стратегій управління конфліктами є важливим інструментом для забезпечення стабільності та розвитку організації. Розробка та впровадження стратегії управління конфліктами має на меті не лише мінімізацію негативних наслідків суперечок, але й створення умов для конструктивної взаємодії між працівниками. Ефективне управління конфліктами сприяє підвищенню рівня довіри, розвитку корпоративної культури та забезпеченню високої продуктивності праці [38].

Методичні засади оцінки ефективності таких стратегій включають комплексний підхід, що базується на кількісних та якісних показниках. До ключових аспектів оцінки належать рівень задоволеності працівників, кількість

та інтенсивність конфліктів, а також ефективність застосованих методів вирішення суперечок. Важливою умовою є постійний моніторинг ситуації та готовність до адаптації стратегій відповідно до змін в організаційному середовищі.

Основними етапами ефективної оцінки є аналіз ситуацій, визначення стратегічних цілей, вибір відповідних методів вирішення конфліктів, а також оцінка результатів та вдосконалення стратегій. Використання системного підходу до управління конфліктами дозволяє підприємствам знижувати рівень напруги в колективі, підвищувати рівень співпраці між співробітниками та створювати сприятливе середовище для досягнення організаційних цілей.

Загалом, ефективна система управління конфліктами є ключовим елементом успішної діяльності підприємства, оскільки вона сприяє досягненню не лише короткострокових результатів, але й довгострокової стабільності та розвитку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві

Управління конфліктами на підприємстві є складним процесом, що вимагає чіткої правової регламентації та належного інформаційного забезпечення для ефективного вирішення суперечок між працівниками, а також між працівниками та керівництвом. Нормативно-правова та інформаційна підтримка таких відносин допомагає забезпечити справедливість, законність і прозорість у процесі вирішення конфліктів.

Нормативно-правова база управління конфліктами включає різні законодавчі акти, що регулюють трудові відносини, права працівників та роботодавців, а також процедури вирішення трудових спорів. До основних нормативно-правових документів, які регулюють конфлікти на підприємствах, належать:

1. Трудовий кодекс України – основний законодавчий акт, що визначає права та обов'язки працівників та роботодавців, а також процедури розв'язання трудових спорів, дисциплінарних санкцій і механізми захисту прав працівників.

2. Закон України «Про колективні договори та угоди» – цей закон регулює взаємодію між роботодавцями та профспілками, а також створює механізми для вирішення конфліктів в рамках колективних договорів.

3. Закон України «Про вирішення трудових спорів» – встановлює процедури медіації та арбітражу для вирішення трудових спорів, що виникають між працівниками та роботодавцями, забезпечуючи можливість конструктивного врегулювання конфліктів без судового втручання.

4. Антикорупційне законодавство та законодавство про охорону праці – передбачають правові механізми для боротьби з корупцією та забезпечення належних умов праці, що також можуть знижувати кількість конфліктних ситуацій у підприємствах.

Нормативно-правове забезпечення включає також внутрішні локальні акти підприємства, такі як правила внутрішнього трудового розпорядку, трудові договори та колективні угоди, які можуть містити конкретні правила щодо вирішення конфліктів, поведінки працівників та заходів щодо зменшення конфліктності.

Інформаційне забезпечення у сфері управління конфліктами на підприємстві є важливим аспектом, що включає збір, обробку та передачу інформації, необхідної для ефективного вирішення конфліктних ситуацій. До основних напрямів інформаційного забезпечення можна віднести:

1. Інформаційні системи для моніторингу конфліктів – спеціалізовані програми та платформи для фіксації випадків конфліктів, оцінки їх причин, а також для відстеження результатів вирішення конфліктних ситуацій. Такі системи дозволяють підприємствам проводити аналіз конфліктних ситуацій, виявляти основні джерела конфліктів і вчасно коригувати управлінські рішення.

2. Тренінги та навчальні матеріали – надання працівникам доступу до навчальних матеріалів з питань управління конфліктами, медіації та комунікації.

Це може включати онлайн-курси, семінари, тренінги та рекомендаційні матеріали, які допомагають розвивати навички емоційного інтелекту та конструктивного вирішення конфліктів.

3. Внутрішні комунікаційні канали – системи для зворотного зв'язку, такі як інтернет-платформи для анонімних скарг чи звернень працівників, що дозволяють виявляти проблеми на ранніх етапах і здійснювати превентивне управління конфліктами. Важливим елементом є забезпечення відкритої та прозорої комунікації між співробітниками та керівництвом, що сприяє зниженню конфліктності.

4. Інформація про стратегії вирішення конфліктів – надання працівникам і керівникам доступу до документів, що містять стратегії та процедури вирішення конфліктів, таких як політика конфліктів, посібники з управління конфліктами, інструкції щодо застосування медіації, а також перелік осіб, відповідальних за вирішення конфліктних ситуацій.

Нормативно-правова та інформаційна база управління конфліктами на підприємстві є основою для забезпечення законності, прозорості та ефективності в процесі вирішення суперечок. Наявність чітко розроблених правових документів, локальних актів підприємства та ефективних інформаційних систем для моніторингу та управління конфліктами дозволяє своєчасно реагувати на виникнення конфліктів, запобігати їх ескалації та створювати здорове робоче середовище. Врахування цих аспектів є важливим для досягнення високої ефективності в управлінні конфліктами на підприємствах та забезпечення стабільності їх діяльності.

Ефективне вирішення конфліктів на підприємстві передбачає взаємодію двох основних аспектів: дотримання законодавства та забезпечення доступу до необхідної інформації для аналізу та вирішення конфліктних ситуацій.

Згідно зі статтею 124 Конституції України, існує можливість застосування альтернативних способів вирішення спорів. Законодавством може бути визначено обов'язковий досудовий порядок врегулювання спору [32]. Одним із найбільш популярних альтернативних механізмів у нашій країні є медіація, що

передбачає залучення нейтрального посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити комунікацію та обрати таке рішення, яке задовольняє інтереси обох сторін.

У чинному законодавстві України передбачена можливість застосування інших методів позасудового вирішення спорів:

- укладення мирової угоди, що регулюється ЦПК [77], ГПК [14], КАСУ;
- медіація, яка регулюється окремим Законом України «Про медіацію» [56];
- врегулювання спору за участю судді, відповідно до норм ЦПК, ГПК та КАСУ;
- арбітражні процедури, що здійснюються відповідно до Закону України «Про міжнародний комерційний арбітраж» або «Про третейські суди»;
- медіація в рамках відновного правосуддя, коли примирення між потерпілим та правопорушником можливе у певних категоріях справ згідно з Кримінальним кодексом та КПК України;
- процедура врегулювання трудових спорів, що визначена Законом України «Про порядок вирішення трудових та колективних спорів (конфліктів)».

Особливу увагу варто приділити інституту «врегулювання спору за участю судді», який був введений змінами до ЦПК, ГПК, КАСУ 15 грудня 2017 року. Цей механізм дозволяє значно скоротити час розгляду справи та знизити витрати сторін. Важливо, що мирне врегулювання має юридичну силу, оскільки рішення, до якого дійшли сторони, виконується добровільно. Суддя, який проводить цю процедуру, повинен володіти медіаційними навичками та техніками.

Врегулювання спору за участю судді є ефективним інструментом скорочення часу на розгляд справ та зниження витрат. Однак суддя не надає юридичних порад, а тільки допомагає сторонам досягти мирного вирішення спору. Якщо сторони не можуть досягти згоди, повторне проведення цієї процедури неможливе. Крім того, вся інформація, отримана під час врегулювання спору, є конфіденційною, а протокол не ведеться.

Загалом, українське законодавство має кілька ключових інструментів для вирішення конфліктів на різних рівнях. До них відносяться:

1. Кодекс законів про працю України [30], що регулює трудові конфлікти та порядок вирішення спорів між працівниками і роботодавцями.
2. Закон «Про альтернативне вирішення спорів», що передбачає порядок медіації, арбітражу та інших методів вирішення спорів.
3. Закон «Про охорону праці» [57], який регулює конфлікти, пов'язані з умовами праці та здоров'ям працівників на робочому місці.
4. Цивільний кодекс України, що регулює цивільні конфлікти між приватними особами.
5. Кримінальний кодекс України, який визначає кримінальну відповідальність за злочини, що можуть виникнути через конфлікти.

Альтернативні способи вирішення спорів, зокрема медіація та врегулювання спору за участю судді, поступово набирають популярності у практиці багатьох країн і активно впроваджуються в Україні. Впровадження таких механізмів сприятиме покращенню законодавства та забезпеченню ефективного захисту прав громадян через позасудові методи вирішення конфліктів.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві є ключовим чинником, що забезпечує ефективне регулювання та вирішення конфліктних ситуацій у трудовій сфері. В Україні для цього розроблено систему законодавчих та нормативних актів, які визначають права та обов'язки сторін у процесі управління конфліктами, а також порядок їх вирішення за допомогою альтернативних методів, таких як медіація, арбітраж та врегулювання спорів за участю судді.

Відповідно до сучасного законодавства, підприємства мають доступ до широкого спектру інструментів для вирішення конфліктів, що дозволяє не тільки уникнути судових тяжб, а й досягти більш швидкого та ефективного вирішення спорів. Важливими аспектами є забезпечення дотримання прав працівників та роботодавців, а також застосування механізмів, що дозволяють забезпечити

мирне врегулювання конфліктів без необхідності залучати судову систему.

Інформаційне забезпечення в цьому контексті включає необхідність надання доступу до актуальної інформації про правові норми, процедури та інструменти для вирішення конфліктів, що сприяє підвищенню правової обізнаності учасників трудових відносин. Водночас важливим є забезпечення конфіденційності та прозорості на всіх етапах врегулювання спорів.

Таким чином, створення ефективної нормативно-правової та інформаційної бази в сфері управління конфліктами на підприємствах сприяє стабільному розвитку організацій, забезпеченню дотримання трудових прав та захисту інтересів усіх учасників трудових відносин, а також підвищенню рівня довіри до системи управління конфліктами на національному рівні.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних засад управління конфліктами в діяльності підприємства можна зробити наступні висновки.

1. Конфлікт – це форма взаємодії людей, яка характеризується зіткненням різноспрямованих поглядів, мотивів, прагнень, істотним загостренням протиріч між суб'єктами конфліктної взаємодії, особистої значимістю конфлікту для його учасників, емоційною формою переживання конфліктної ситуації, відсутністю згоди між двома або більше сторонами. Конфлікти характерні практично для всіх активно працюючих підприємств, так як всі, хто на них працює, мають власними цілями, прагненнями, інтересами, а також особистими якостями. У практиці встановлено чотири основних типи конфліктів: внутрішньоособистий, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий конфлікт.

2. Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства є невід'ємною складовою успішного функціонування організації в сучасному бізнес-середовищі. За допомогою ефективних стратегій управління конфліктами, підприємства можуть покращити внутрішню комунікацію, підвищити рівень

співпраці та забезпечити стабільність в організаційному середовищі. Під час дослідження було виявлено, що використання адекватних стратегій управління конфліктами, таких як спільний пошук рішень, компроміс або досягнення узгодженості, сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з конфліктами, та сприяє досягненню конструктивних рішень та ефективній взаємодії. Однак у більшості випадків необхідно враховувати конкретні особливості кожної ситуації та унікальність кожного конфлікту щодо вибору оптимальної стратегії.

3. Управління конфліктами є критично важливим аспектом діяльності підприємства, оскільки конфлікти можуть негативно впливати на продуктивність, атмосферу в колективі та ефективність роботи. Оцінка ефективності стратегій управління конфліктами допомагає виявити слабкі місця в процесах взаємодії, оптимізувати комунікацію та забезпечити стабільний розвиток підприємства. Оцінка ефективності стратегій управління конфліктами повинна базуватись на системному підході, який включає не тільки моніторинг кількісних показників (кількість конфліктів, час їх вирішення), а й якісних (стосунки між працівниками, рівень задоволеності персоналу, вплив на корпоративну культуру). Важливо враховувати конкретні умови підприємства та специфіку його діяльності. Загалом, ефективність стратегій управління конфліктами є важливим фактором успішної діяльності підприємства. Оцінка цих стратегій допомагає виявити проблеми, що можуть перешкоджати розвитку організації, а також розробити методи їх подолання, забезпечуючи тим самим стабільність і процвітання підприємства.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві є ключовим чинником, що забезпечує ефективне регулювання та вирішення конфліктних ситуацій у трудовій сфері. В Україні для цього розроблено систему законодавчих та нормативних актів, які визначають права та обов'язки сторін у процесі управління конфліктами, а також порядок їх вирішення за допомогою альтернативних методів, таких як медіація, арбітраж та врегулювання спорів за участю судді.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Група компаній «Епіцентр» являє собою омні-канальну екосистему, що об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» і «Нова лінія», мультибрендовий спортивний магазин «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», завод з виробництва плитки «Епіцентр Керамік Корпорейшн», деревообробний завод «Осмолода» та дистриб'юторські потужності.

Так, 6 грудня 2003 року «Епіцентр» відкрив перший в Україні будівельний гіпермаркет за адресою: Київ, вул. Братиславська, 11.

Наразі в гіпермаркетах Епіцентр можна придбати якісні товари для будівництва, ремонту, саду та городу, побутові продукти, авто товари, дитячі речі та спортивний одяг та знаряддя. З початком повномасштабної війни, Епіцентр почав реалізовувати товари та одяг для військових.

Сьогодні мережа Епіцентр стрімко розвивається та налічує 75 ТЦ, загальною торговою площею 1,5 млн кв. м.

Від самого початку наша стратегія розвитку передбачала відкриття магазинів поруч із великими гіпермаркетами, такими як Metro та Ocean. Це дає нам змогу спиратися на синергію торговельних об'єктів. Це відчувається, оскільки люди, які відвідують продуктовий магазин, відвідують торговий центр для дому і навпаки.

Спочатку магазини Epicentr працювали в традиційному форматі будівельних гіпермаркетів DIY (Do It Yourself). Однак з розширенням асортименту продукції компанія поступово вийшла за ці рамки і тепер являє собою мережу торгових центрів, що пропонують повний спектр непродовольчих товарів і послуг повсякденного попиту. Наразі це мережа торгових центрів, що пропонують повний асортимент непродовольчих товарів і послуг повсякденного

попиту.

З метою більш щільного обслуговування населення віддалених міст і сіл України «Епіцентр» реалізує стратегію будівництва торговельних центрів оптимального формату площею 4-6 000 кв. м у районних центрах і залежних містах області.

Кожен новий магазин Епіцентр, збудований і відкритий в українському місті чи селищі, є позитивним фактором для місцевої громади, яка отримує ресурси для місцевого розвитку у вигляді пожертв.

Відділи компанії представлені у форматі «магазин у магазині».

Для того, щоб більше зрозуміти формат магазину, пропонуємо розглянути відділи гіпермаркету (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Торговий і неторговий сектори гіпермаркетів.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Діяльність гіпермаркету «Епіцентр-К» полягає в такому. є (рис. 2.2):

- Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
- Торгівля продукцією виробничо-технічного призначення;
- Торгівля товарами народного споживання;
- Надання послуг з доставки;
- Форматно-розкрійна дільниця;
- Комплектація об'єктів будівництва;
- Тюнінг дверей;
- Безкоштовне завантаження;
- Кафе.

Рис. 1.2. Предмети діяльності гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Гіпермаркети «Епіцентр-К» реалізують товари як вітчизняного, так і зарубіжного виробництва. Гіпермаркети розраховані на всі категорії покупців і можуть задовольнити будь-які потреби клієнтів. Наприклад в Епіцентрі представлено близько 2300 груп товарів та 500тис. артикулів складає асортимент ТЦ, для задоволення потреб українців, що, на нашу думку, є значною цифрою.

День за днем все більше покупців обирають «Епіцентр-К». 63 мільйони покупців щороку відвідують гіпермаркети «Епіцентр».

На сьогодні, національна мережа гіпермаркетів є лауреатом щорічної національної премії, являється переможцем міжнародних фестивалів, а також є переможцем Національного конкурсу-рейтингу «Бренд року».

У результаті, більш ніж 18-річної плідної роботи «Епіцентр» пройшов довгий шлях від будівництва до гіпермаркетів обладнання до дійсно сильної та конкурентоспроможної мережі торгових центрів.

Цей потужний бізнес заснувало подружжя Олександра та Галини Герег, які побудували «Епіцентр К» на міцному фундаменті сімейних і національних цінностей.

Наразі склад керівництва ТОВ «Епіцентр-К» виглядає наступним чином:

- Голова - Олександр Герега;
- Фінансовий директор компанії - Галина Герега;

- Заступник голови правління компанії - Тетяна Шульжик;
- Генеральний директор компанії - Петро Йосипович Михайло Шеєн
- Регіональний директор по Західному регіону - Юрій Яковлев;
- Директор зі Східного регіону - Артарі Колумб Борис Юрійович;

Організаційну структуру гіпермаркету пропонуємо розглянути на рисунку

2.3



Рис. 2.3. Організаційна структура гіпермаркету «Епіцентр-К»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Як і в більшості гіпермаркетів і підприємств України, структура Епіцентру є ієрархічною, тобто директору маркету підпорядковуються всі працівники.

Вищий орган управління – це збори учасників, на яких призначається Генеральний директор. До обов’язків Гендиректора входить організація ринку, укладання угод, видача довіреності, відкриття банківського рахунку, розміщення замовлення, затвердження штатного розкладу компанії, прийняття на роботу і звільнення співробітників. Генеральний директор в свою чергу обирає та призначає директора гупермаркету в підпорядкування якого входить кожен гіпермаркет. У тому випадку, коли директор гіпермаркету відсутній - його функції виконує відповідальний комерційний директор [10].

Комерційному директору підпорядковуються такі відділи: маркетингу, торгівлі, комплектації, тюнінгу, внутрішньої реклами, інформації, прийому товарів, доставки.

У гіпермаркеті «Епіцентр-К» керівником відділу продажів є менеджер, який підпорядковується начальнику відділу. Керівник кожного відділу підпорядковується керівнику секції. У середньому, в кожному відділі є три або чотири секції.

Щодо товарів, які реалізовує «Епіцентр», то гіпермаркет заковує товар оптом, у великих партіях і відповідно по оптовим цінам, що дає змогу контролювати собівартість товару.

Мережі гіпермаркету, акцентують свою увагу на товарах повсякденного замовлення, щоб покупці частіше й швидше їх купували, що, в свою чергу, забезпечує швидший дохід.

Також вартує уваги й те, що ТОВ «Епіцентр-К» пильно стежить за якістю продукції, яку безпосередньо реалізовує також встановлені жорсткі Європейські вимоги до якості продукції.

В мережі торгівельних центрів та гіпермаркетів групи ТОВ «Епіцентр-К» станом на початок 2024 року 75 об'єктів з загальною торгівельною площею більше 2 млн кв м. Більша частина торгівельних центрів включають в себе магазини формату shop-in-shop (магазин в магазині), що забезпечує найширший асортимент товарів – від будівельних матеріалів до електроніки та продуктів харчування.

За асортиментом товарів Епіцентр є беззаперечним номером один серед українських рітейлерів, які працюють в переважно оффлайн сегменті.

Також Епіцентр належить до десятки провідних українських агрохолдингів за розміром земельного банку та до ТОП-5 за загальною потужністю зі зберігання зерна.

Група має досить непоганий фінансовий стан та, як завжди, амбітні плани щодо подальшого розвитку.

Історія Епіцентр-К розпочалась з середини дев'яностих років, коли подружжя Галина та Олександр Гереги почало займатися реалізацією керамічної плитки, яку завозили з Польщі, на київських ринках.

В 1996 році було відкрито перший невеличкий магазин з продажу плитки,

який займав лише 25 кв. м, а трохи пізніше започатковано компанію Цермет АГС, операційною діяльністю якої займався Олександр, фінансами – Галина.

В 2000 році Цермет АГС вже був другою компанією за обсягами реалізації плитки після тогочасного лідера ринку – компанії Агромат.

Наприкінці 90-х в подружжя Герег з'явилась ідея щодо будівництва гіпермаркету будівельних матеріалів в Києві. Точніше, після відвідування гіпермаркетів Auchan та Leroy Marlin в Польщі, з'явилась мрія, бо спочатку відкриття чогось подібного в Україні здавалось малореальним.

На початку 2000-х мрія почала набувати конкретних обрисів. За основу були взяті гіпермаркети французької мережі Castorama в Польщі. З ідеєю щодо будівництва великого гіпермаркету подружжя Герег звернулось до київської влади – і, мабуть, знайшла порозуміння, бо в подальшому в Епіцентру, як мінімум, не було проблем у відносинах з владними органами.

До речі, протягом 2012 - 2014 років Галина Герега сама була заступником міського голови та секретарем Київради, а Олександр Герега був депутатом Верховної Ради двох скликань.

Так чи інакше, перший будівельно-господарський гіпермаркет Епіцентр-К з'явився в Києві на вулиці Братиславській в грудні 2003 року (той рік був знаменним для країни з точки зору розвитку сучасних форматів торгівлі – окрім Епіцентру в Києві було відкрито перший гіпермаркет Metro та торгівельний центр Караван).

Площа першого гіпермаркету Епіцентр-К становила 17 000 кв м, вартість будівництва становила приблизно \$6.5 млн.

Влітку 2004-го Гереги вже почали будувати другий гіпермаркет. Новий магазин Епіцентр-К було розташовано поблизу гіпермаркету продовольчих товарів Metro біля київської окружної дороги. Таким чином, вже в той час почали формуватись перші ритейл-парки – зони, де різні типи гіпермаркетів та торгівельні центри генерують трафік відвідувачів одне для одного.

Частково гіпермаркети будувались за кредитні кошти – вже на кінець 2004 року сума кредитної заборгованості Епіцентру перед банками становила більше

10 млн грн (на кінець 2005 року боргове навантаження компанії Епіцентр-К було на рівні 71 млн грн, 2007-го – вже майже 800 млн грн).

Відбулась активна експансія – в 2006 році мережа нараховувала шість гіпермаркетів, в 2007-му – 14, 2008-му – 22. 2005-2008 роки були періодом будівельного буму в Україні, загальні обсяги будівництва зростали кожного року на 20-30%, тож попит на товари для ремонту був дуже значним.

При цьому конкуренція була значно нижчою у порівнянні з іншими напрямками ритейлу – основними конкурентами будівельних гіпермаркетів були звичайні міські ринки, тож і прибутковість роботи була суттєво вищою у порівнянні з іншими напрямками (такими як фуд-ритейл чи продажі електроніки).

Інші компанії, які були представлені в той час в сегменті сучасного формату торгівлі будівельними матеріалами, - Нова Лінія (основними власниками якої були інвестиційні фонди East Capital та Dragon Capital), та іноземні гравці - Praktiker, OBI та Leroy Marlin.

Саме Епіцентр-К та Нова Лінія розвивалися найвищими темпами, іноземним гравцям в той час було важко на українському ринку, тож вони в своєму розвитку були значно менш агресивними.

Епіцентр та Нова Лінія активно конкурували за найкращі локації гіпермаркетів в найбільших містах України, і поступово Епіцентр почав вигравати цю конкуренцію.

Найбільшою перевагою компанії в ті роки була швидкість - здатність швидко та ефективно вирішувати «земельні» питання, швидкість будівництва гіпермаркетів (нові магазини значної площі будували в середньому за 120 днів), а також загальна швидкість прийняття рішень (в цьому плані значною була перевага по відношенню і до Нової Лінії, не кажучи вже про іноземців).

Станом на 2008 рік в мережі Епіцентр-К було 22 гіпермаркети, Нова Лінія – 13 гіпермаркетів. В тому ж році загальний виторг компанії Епіцентр-К становив 6.2 млрд грн, Нової Лінії – 2.2 млрд грн.

Суттєво зростаючи в масштабі, та стаючи все більш важливим покупцем для своїх постачальників, Епіцентр-К почав отримувати ексклюзивні умови

постачання товарів, домагаючись не лише значного відтермінування оплати за товар (на 120-180 днів, що суттєво більше, ніж в інших напрямках рітейлу), а й оплати «після реалізації товару». Це дозволяло компанії мати максимально широкий асортимент продукції, звертаючи меншу увагу на оборотність товарних запасів (загалом в рітейлі цей показник є одним з найважливіших з точки зору операційної ефективності).

Незважаючи на кризу 2008 року, Епіцентр-К залишився фінансово стійкою компанією, тому в подальші роки зростання було значним – вже станом на кінець 2012 року в мережі було 40 гіпермаркетів, компанія стала домінуючим гравцем на ринку, і почала конкурувати з іншими гравцями вже на їх території, відкриваючи гіпермаркети (з більш широким асортиментом/нижчими цінами) відносно недалеко від локацій магазинів конкурентів.

В 2013 році Епіцентр придбав мережу Нова Лінія, а Praktiker та OBI вирішили вийти з українського ринку. Єдиною іноземною мережею серед міжнародних рітейлерів в форматі DIY та будівельних матеріалів залишилась французька Leroy Marlin.

Після поглинання Нової Лінії (в складі якої на той час було 16 маркетів) загальна кількість магазинів під управлінням групи Епіцентр-К зросла до 60.

Паралельно з процесом поглинання Нової Лінії власники Епіцентру в 2013 році почали активно цікавитись виходом на російський ринок.

Компанія розглядала земельні ділянки для побудови своїх гіпермаркетів в російській столиці, в пресі фігурували повідомлення про те, що Епіцентр-К готовий побудувати в росії протягом десяти років більше двадцяти магазинів. Як завжди, група підходила до нового проекту масштабно та з розмахом.

Але початок війни рф докорінно вплинув на плани компанії. Більше того, значна девальвація гривні протягом 2014-15 років та втрата гіпермаркетів в Криму та на Донбасі (загалом було втрачено дев'ять маркетів, хоча достеменно невідомо, коли саме Гереги втратили контроль над активами на окупованих територіях) спонукала Епіцентр-К більше концентруватись на стабілізації поточної фінансової ситуації та інтеграції Нової Лінії, ніж на подальшому

розвитку.

В основному банки фінансували мережу в іноземній валюті, до того ж, значну частину продукції група імпортувала, тож девальвація гривні досить суттєво вплинула на діяльність компанії.

Допомогло компанії те, що у відносному виразі (у порівнянні з виторгом та операційним прибутком), кредитне навантаження мережі не було високим, особливо враховуючи монопольні ринкові позиції Епіцентру.

В 2014 році виторг мережі становив 19 млрд грн (ще 3 млрд грн склав виторг Нової Лінії), EBITDA – більше 2 млрд грн, при загальній заборгованості за банківськими кредитами на кінець року в 1.7 млрд грн.

В наступні два роки Епіцентр суттєво зменшив свій і так не дуже великий борг (на кінець 2016 року він зменшився до 500 млн грн при виручці в 28 млрд грн), тож фінансовий стан компанії залишився на дуже пристойному рівні.

Саме після великої кризи 2014-15 років власники групи вирішили відкрити новий великий напрямок бізнесу - в аграрній сфері. Все розпочалося з експорту зернових та олійних, що дозволяло Епіцентру частково хеджувати валютні ризики та оптимізувати платежі з ПДВ, а вже в березні 2016 року Гереги придбали перший великий актив в агро - Вінницьку агропромислову групу, що оперувала земельним банком в 41 тис. га (більше про розвиток агрохолдингу Епіцентр Агро читайте нижче).

Щодо розвитку мережі гіпермаркетів, Епіцентр змінив свій фокус. По-перше, компанія почала відкривати відносно невеликі нові маркети в містах з населенням менше ніж 200 тис. жителів (до цього фокус був лише на великих містах).

По-друге, Епіцентр розвивав напрямок shop-in-shop, відкриваючи тематичні концептуальні магазини всередині своїх гіпермаркетів.

Ще в 2009 році компанія почала розвивати мережу відділів Деко – з товарами для декору, подарунків, текстилю та посуду. Пізніше з'явилися інші мережі формату shop-in-shop – дитячі магазини Е.Ріс (2011 рік), Центри Меблів (2014), спортивні магазини Intersport (2015), центри техніки та електроніки ЦеТе

(2018 рік), Студія Світла, Кераміка Центр та інші.

Окремо відзначимо початок відкриття з 2020 року в торговельних центрах мережі власних сучасних продовольчих супермаркетів Food Market – Епіцентр став повноцінним фуд рітейлером.

Розвиваючи нові окремі напрямки, а також оновлюючи зовнішній вигляд своїх магазинів, роблячи їх більш сучасними, Епіцентр зробив великий крок від відносно вузьконаправлених ДІУ гіпермаркетів (з фокусом в асортименті товарів на будівельних матеріалах) до повноцінних торговельних центрів.

Загалом, темпи відкриття нових торговельних об'єктів уповільнились. Протягом п'яти років – з 2014-го по 2018-й було відкрито всього 14 торговельних центрів, в основному – меншого формату у порівнянні з існуючими. Враховуючи втрату магазинів в Криму та на Донбасі, кількість гіпермаркетів мережі (Епіцентр-К та Нова Лінія) збільшилась з 60 на кінець 2013 року до 64 на кінець 2018-го. За рахунок стабілізації загальної економічної ситуації в країні та збільшення купівельної спроможності населення у порівнянні з кризовими роками, виторг компанії Епіцентр-К зростає більшими темпами у порівнянні з торговельними площами, досягнувши позначки 37 млрд грн в 2018 році (не враховуючи виторг від експорту зернових та олійних).

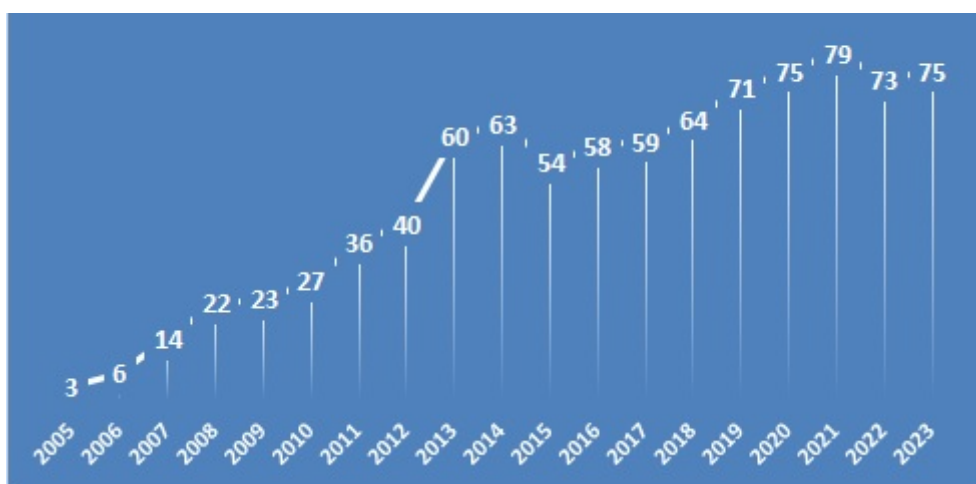


Рис. 2.4. Кількість гіпермаркетів «Епіцентр»*

* - з 2013 року з врахуванням гіпермаркетів Нова Лінія

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

2019-2021 роки, навпаки, стали періодом більш активного розвитку мережі.

В 2019-му було відкрито вісім нових торговельних центрів, в 2020-му (незважаючи на епідемію Covid та локдауни) мережа збільшилась ще на чотири, а наприкінці 2021-го загальна кількість торговельних центрів групи становила вже 79.

До того ж, компанія робила реконструкцію та ребрендінг гіпермаркетів Нова Лінія, а також відкрила декілька магазинів Е.Ріс, Intersport та Деко в торговельних центрах, не пов'язаних з групою Епіцентр (наприклад в київських ТЦ Retroville та Dream).

Нарешті, група активно розвивала і онлайн сегмент торгівлі. Інтернет-магазин 27.ua було запущено в 2016 році, пізніше його було перейменовано в ерісcenterk.ua, на базі якого вже в 2020 році було створено маркетплейс.

Незважаючи на великі амбіції, поки маркетплейсу Епіцентру до лідера ринку – Rozetka – досить далеко, але в ТОП-3 онлайн магазинів протягом останніх років ерісcenterk.ua входить регулярно (основні конкуренти – онлайн-магазини мереж Comfy та Алло).

Щодо фінансових показників, виторг компанії Епіцентр-К в 2021 році становив 57 млрд грн (без врахування експорту зернових та олійних – 55 млрд грн), EBITDA (згідно офіційної фінансової звітності) – 7.2 млрд грн, чистий прибуток – 4.2 млрд грн.

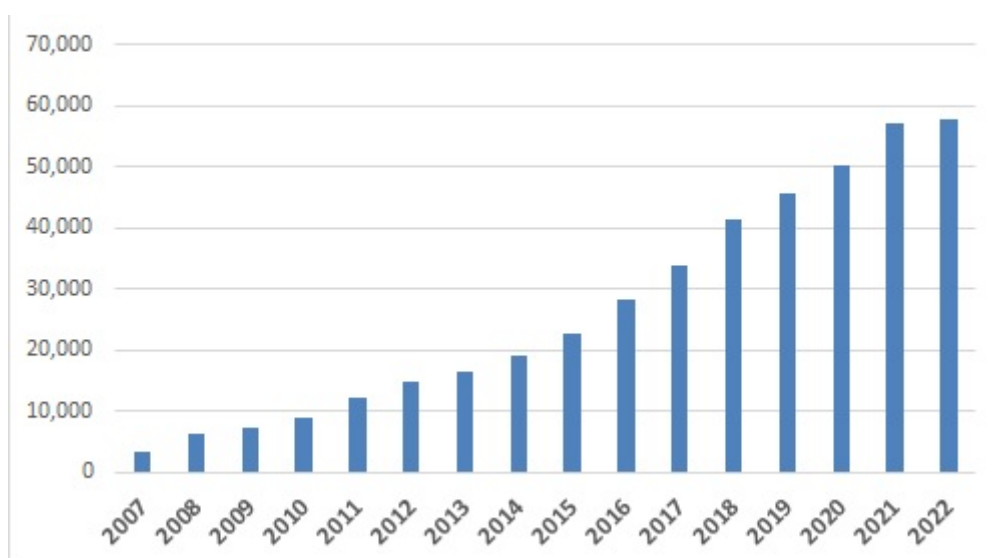


Рис. 2.5. Виручка компанії « Епіцентр-К у 2007+2022 роках, млн. грн.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Враховуючи прибутки пов'язаних компаній – таких як Епіцентр-Н (що володіє частиною нерухомості групи), Нова Лінія, а також компаній, що представляють Епіцентр Агро – Агрохолдинг-2012, Інтерагроінвест, Лотівка Еліт, та інших – за нашими оцінками загальна офіційна EBITDA групи в 2021 році становила більше 12 млрд грн (\$450-500 млн за тодішнім валютним курсом).

Борг компанії Епіцентр-К станом на кінець 2021 року становив близько 6.5 млрд грн, пов'язаних агрокомпаній (за нашими оцінками) – до 2 млрд грн, тож фінансовий стан групи був гарним.

Група Епіцентр-К розпочала свою діяльність на аграрному ринку країни в 2015 році, і вперше про Епіцентр як про помітний агрохолдинг почали говорити в 2016 році, після придбання Вінницької Аграрно-Промислової групи із земельним банком близько 40 тис. га.

В наступному році Епіцентр придбав активи міжнародного трейдера Glenscore, а також Оболонь-Агро, збільшивши свій земельний банк до 110 тис. га.

Нарешті, придбавши в 2020 році частину активів групи Сварог, станом на початок 2021 року Епіцентр Агро зосередив під своїм управлінням 160 тис. га землі, ставши одним з найбільшим українських агрохолдингів.

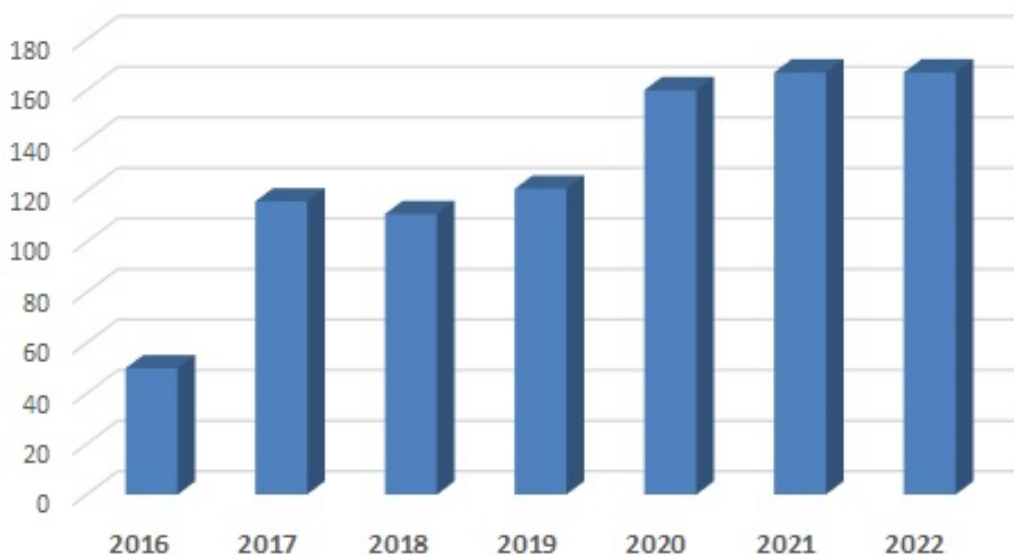


Рис. 2.6. Епіцентр Агро земельний банк у 2016-2022 роках, тис. га

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Паралельно компанія робила значні інвестиції в розвиток елеваторних

потужностей, і станом на той же 2021 рік в складі Епіцентр Агро було 15 елеваторів з загальним обсягом зберігання 1.5 млн тон. За розміром потужностей по зберігання зерна Епіцентр належить до ТОП-5 найбільших компаній країни.

Основна частина земельного банку групи розташована в Хмельницькій, Вінницькій та Київській областях, які є непоганими регіонами з точки зору погодних умов. Хмельницька область (в якій розташовано більше 50% землі Епіцентру) протягом останніх років взагалі є лідером серед усіх українських регіонів за середньою врожайністю більшості культур.

Враховуючи значні фінансові ресурси Епіцентр Агро, компанія могла дозволити собі вести інтенсивне сільське господарство, маючи високу собівартість на 1 га, але і показники врожайності, суттєво вищі за середні по країні.

В сівозміні групи в роки до повномасштабного вторгнення основною культурою була кукурудза, яка займала близько половини посівних площ. Решту посівів традиційно займали пшениця та соняшник.

В 2018 та 2019 роках врожайність кукурудзи Епіцентр Агро перевищила 10 т/га, пшениці – 6 т/га. В 2020-му році, як і в цілому по країні, показники врожайності зменшились (до 7-8 т/га по кукурудзі, у порівнянні з середніми по Україні 5.4 т/га), але вже в 2021 році врожайність кукурудзи перевищила 11.5 т/га (що стало новим рекордом для групи).

Врожайність пшениці в 2021 році становила 6.5 т/га, соняшнику – майже 3.5 т/га. Загальний валовий збір господарствами Епіцентр Агро в 2021 році становив більше 1.2 млн тон.

Основними компаніями Епіцентр Агро є Агрохолдинг-2012, Інтерагроінвест, Лотівка Еліт, СТОВ Довіра, Вінницька промислова група та Агрофірма Медобори. За нашими оцінками, які базуються на офіційній фінансовій звітності цих компаній, загальна EBITDA Епіцентр-Агро (не враховуючи результати компанії Епіцентр-К, що залишається основним експортером агропродукції) в 2021 році становила 3.7 млрд грн, в 2022-му – 1.4 млрд грн.

За даними самої компанії, протягом 2016-21 років загальна сума інвестицій групи в розвиток аграрного сегменту перевищила 10 млрд грн (з них більше 6 млрд грн – в розвиток елеваторного господарства). Джерелом інвестицій в основному був реінвестований прибуток як самого аграрного сегменту, так і мережі торгівельних центрів Епіцентр-К. Борг компаній аграрного сегменту групи Епіцентр станом на кінець 2021 року складав майже 2 млрд грн, кінець 2022-го року – більше 2.6 млрд грн.

Завдяки рекордному врожаю зернових та олійних культур в 2021 році, станом на початок повномасштабного російського вторгнення Епіцентр Агро мав значні запаси зернових та олійних культур.

В нагоді стали значні потужності по зберігання продукції, які більш ніж достатні для одночасного зберігання всього річного врожаю групи.

Оскільки агро-активи холдингу знаходяться переважно в Центральній та Західній Україні, операційна діяльність Епіцентр Агро від повномасштабного вторгнення не постраждала. З фінансової точки зору основний вплив мало суттєве обмеження експортної логістики зернових та олійних, а також зниження внутрішніх цін на зерно в Україні.

З точки зору сівозміни, в 2022 році компанія почала скорочувати посіви кукурудзи, збільшуючи посівні площі під соняшником та іншими олійними культурами. В 2023 році ця тенденція продовжилась, частка кукурудзи в загальній сівозміні була вже меншою за 40%, частка олійних культур (соняшник, соя, ріпак) становила 43%.

Сезон 2023/24 розпочався для всього українського аграрного сектору не надто оптимістично. Після десяти місяців функціонування, роботу «зернового коридору» з українських глибоководних чорноморських портів було зупинено в липні 2023 року (відновлено – в жовтні), до того ж, суттєво знизились світові ціни на основні зернові та олійні культури. Незважаючи на близьку до рекордної врожайність основних культур в 2023 році, прибутковість українських фермерів (якщо взагалі можна вести мову про прибутки) протягом першої половини сезону 2023/24 була мінімальною.

Реакція Епіцентр Агро на поточну ситуацію – в 2024 році холдинг планує відмовитись від вирощування кукурудзи. Згідно планів компанії, соняшник займе 36% посівних площ, соя – 23% (найвищий показник в історії компанії), ріпак – 10%, пшениця – 25%.

Також наразі в планах холдингу розвиток власної переробки олійних культур. Наприкінці 2023 року Епіцентр повідомив про плани збудувати в містечку Городок Хмельницької області індустріальний парк, в якому буде розміщено три заводи – з виробництва біоетанолу, переробки олійних, а також сміттепереробний. В структурі комплексу будуть також сонячна електростанція, ТЕЦ та елеватор.

Щодо впливу повномасштабного російського вторгнення на діяльність мережі торговельних центрів та будівельних гіпермаркетів, то вже в перші тижні війни було знищено три торговельні центри Епіцентр – у Чернігові, Маріуполі і Бучі. Ще декілька ТЦ опинились на окупованій росією території.

Після деокупації Херсону група відновила роботу двох гіпермаркетів в цьому місті, але перший з них було повністю знищено внаслідок російської ракетної атаки в лютому 2023 року, другий – зазнав пошкоджень внаслідок атаки в травні того ж року.

Станом на початок 2024 року загальна кількість торговельних центрів під брендами Епіцентр та Нова Лінія становить 75.

Виторг компанії Епіцентр-К в 2022 році становив 57.6 млрд грн (майже без змін у порівнянні з 2021 роком), чистий прибуток – 3.6 млрд грн. Загальна сума боргу компанії станом на кінець року – 8.2 млрд грн, власний капітал – майже 26 млрд грн. Операційна діяльність мережі ТЦ та гіпермаркетів (товарні запаси мереж) майже на 100% фінансується за рахунок відтермінування платежів постачальникам.

У 2023 році чистий дохід ТОВ «Епіцентр-К» збільшився більше ніж на 22% в порівнянні з 2021 роком. В планах групи на 2024 рік, окрім початку інвестицій у власну переробку зернових та олійних, є завершення будівництва логістичного центру у Хмельницькому, а також двох сучасних торговельних

центра – на Одеському шосе в передмісті Києва та в Бучі (на місці зруйнованого внаслідок бойових дій гіпермаркету).

Нещодавно Епіцентр зробив інвестицію в сумі EUR 10 млн в Intersport Polska. За рахунок об'єднання системи закупівель та логістики польської та української Intersport, Епіцентр планує отримати додаткову ефективність та масштабувати діяльність обох мереж.

Таким чином, незважаючи на повномасштабну війну, ТОВ «Епіцентр-К» продовжує свій розвиток в основних сегментах діяльності, має стабільний фінансовий стан та високі операційні та фінансові результати.

Місія ТОВ «Епіцентр-К» полягає в тому, щоб створити комфортні умови для придбання товарів, надавати високоякісний сервіс та сприяти покращенню якості життя своїх клієнтів. Компанія прагне до постійного вдосконалення, орієнтуючись на клієнтоорієнтованість, інновації та відповідальність перед суспільством.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр-К»

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр-К» є важливою для отримання комплексного розуміння про поточну ситуацію компанії, виявлення можливих ризиків і визначення шляхів підвищення ефективності. У випадку з ТОВ «Епіцентр-К», однією з найбільших мереж будівельних гіпермаркетів в Україні, цей процес включає аналіз кількох основних аспектів фінансово-економічної діяльності, таких як ліквідність, рентабельність, платоспроможність, ефективність використання ресурсів та інші.

Оцінка фінансово-економічного стану дозволяє визначити, чи може компанія ефективно реалізувати заплановані інвестиційні проєкти, які необхідні для оновлення транспортного парку або впровадження інновацій. Це також дає змогу аргументувати необхідність залучення зовнішніх інвестицій для

розширення. Діагностика надає вичерпні дані для прийняття стратегічних рішень: оптимізація процесів, підвищення ефективності роботи і формування нових напрямків для розвитку компанії. Це дозволяє сформулювати чіткий план дій для досягнення довгострокових цілей.

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр-К» є основою для ефективного управління підприємством, оскільки дає змогу забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та підвищити прибутковість.

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» у 2021-2023 роках наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К»
у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021 рр.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	56643273	54137557	69151489	12508216	22,1
2. Валовий прибуток, тис. грн.	16999084	17670577	20789312	3790228	22,3
3. Операційний прибуток, тис. грн.	4997829	5327034	5126011	128182	2,6
4. Чистий прибуток, тис. грн.	4168166	2452745	3065548	-1102618	-26,4
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	28103	27137	27395	-708	-2,52
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	26592873	33035029	37264750	10671877	40,13
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	17786870	21917568	25035567	7248698	40,75
- оборотних активів, тис. грн.	22383619	24449129	28859020	6475401	28,93
7. Фондовіддача	3,18	2,47	2,76	-0,42	-13,26
8. Фондомісткість	0,31	0,40	0,36	0,05	15,29
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	632,92	807,66	913,87	280,96	44,39
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,53	2,21	2,40	-0,13	-5,31
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	2015,56	1994,97	2524,24	508,68	25,24
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	18310,23	18402,84	22370,66	4060,43	22,18
13. Рентабельність господарської діяльності, %	7,36	6,30	6,71	-0,65	-8,77

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності підприємства

На основі розрахованих показників господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» за період 2021-2023 рр., можна зробити такі висновки.

Чистий дохід зріс на 12 508 216 тис. грн. (22,1%), досягнувши 69 151 489 тис. грн. у 2023 році. Це свідчить про зростання обсягів реалізації. Валовий прибуток збільшився на 3 790 228 тис. грн. (22,3%), що є позитивним результатом стабільного контролю собівартості. Операційний прибуток зріс незначно на 128 182 тис. грн. (2,6%), що може свідчити про зростання операційних витрат.

Чистий прибуток за досліджуваний період скоротився на 1102618 тис. грн. (-26,4%). Це може свідчити про вплив фінансових витрат або податків. Значне зростання чистого доходу (+22,1%) та валового прибутку (+22,3%) свідчить про розширення діяльності.

Необоротні активи зросли на 40,13%, у тому числі основні засоби – на 40,75%, що може бути результатом інвестицій у модернізацію або розширення діяльності. Фондовіддача знизилася на 13,26% (з 3,18 до 2,76), що свідчить про меншу ефективність використання основних засобів у генерації доходів. Фондомісткість зросла на 15,29%, що є зворотною тенденцією до фондовіддачі та свідчить про збільшення вкладень у основні засоби на одиницю доходу. Фондоозброєність зросла на 44,39%, досягнувши 913,87 тис. грн./особу, що є наслідком зростання вартості основних засобів.

Оборотні активи збільшились на 28,93%, що вказує на збільшення обігового капіталу. Збільшення необоротних і оборотних активів демонструє активізацію інвестиційної діяльності. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 5,31%, що може свідчити про уповільнення оборотності запасів або дебіторської заборгованості.

Продуктивність праці зросла на 25,24%, досягнувши 2524,24 тис. грн./особу, що є позитивним результатом ефективнішого використання трудових ресурсів. Підвищення продуктивності праці (+25,24%) є позитивним результатом оптимізації трудових ресурсів. Середньомісячна заробітна плата збільшилась на 22,18%, що демонструє зростання добробуту працівників, але темп зростання заробітної плати нижчий, ніж продуктивності праці.

Рентабельність господарської діяльності знизилась на 0,65 п.п. (-8,77%), до 6,71% у 2023 році. Це свідчить про зростання витрат, які не Позитивні аспекти:

Зниження фондівддачі (-13,26%) та коефіцієнта оборотності оборотних активів (-5,31%) свідчить про менш ефективне використання ресурсів. Сповільнення зростання операційного та чистого прибутку порівняно зі зростанням доходу вказує на можливі проблеми з контролем витрат. Зменшення рентабельності (-8,77%) сигналізує про зниження ефективності господарської діяльності.

Дослідимо склад і структуру активів та зобов'язань ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» у табл. 2.2-2.3.

Таблиця 2.2

Аналіз активів ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	31076409	58,17	34993648	56,86	39535851	55,92	8459442	27,22	-2,25
Нематеріальні активи	52733	0,10	48682	0,08	50200	0,07	-2533	-4,80	-0,03
Основні засоби	20342027	38,07	23493109	38,17	26578025	37,59	6235998	30,66	-0,48
Оборотні активи, в т.ч.:	22351184	41,83	26547073	43,14	31170966	44,08	8819782	39,46	2,25
Запаси	17031970	31,88	19945094	32,41	23001914	32,53	5969944	35,05	0,65
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2653899	4,97	3218249	5,23	4456991	6,30	1803092	67,94	1,34
Інша поточна дебіторська заборгованість	1432037	2,68	1572423	2,56	1494678	2,11	62641	4,37	-0,57
Грошові кошти та їх еквіваленти	618572	1,16	749201	1,22	1242792	1,76	624220	100,91	0,60
Інші оборотні активи	62621	0,12	181003	0,29	75775	0,11	13154	21,01	-0,01
Разом	53427593	100	61540721	100	70706817	100	17279224	32,34	0,00

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз активів ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» у 2021-2023 роках показує наступні зміни та динаміку розвитку. Необоротні активи ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» зросли на 8 459 442 тис. грн. (27,22%) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Їх частка в загальній структурі активів знизилась на 2,25 п.п., що свідчить про зміну в розподілі активів компанії. Основне збільшення було у основних засобах, які зросли на 6 235 998 тис. грн. (30,66%), однак їх частка в активах також знизилась на 0,48 п.п.. Нематеріальні активи зменшились на 2 533 тис. грн. (-4,80%), і їх частка в структурі активів скоротилась на 0,03 п.п..

Частка необоротних активів ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» зменшилась із 58,17% у 2021 році до 55,92% у 2023 році, що свідчить про збільшення ваги оборотних активів у загальній структурі.

Оборотні активи значно зросли на 8 819 782 тис. грн. (39,46%), а їх частка в загальних активах збільшилась на 2,25 п.п. Найбільше зростання відбулося за рахунок запасів (+35,05%) та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (+67,94%). Грошові кошти та їх еквіваленти збільшились на 100,91%, що є позитивним сигналом щодо ліквідності компанії.

Оборотні активи зросли в структурі із 41,83% до 44,08%, що може вказувати на більш активну операційну діяльність або збільшення короткострокових зобов'язань.

Запаси продемонстрували стабільне зростання на 35,05% у грошовому вимірі, і їх частка збільшилася на 0,65 п.п., що може свідчити про зростання виробничих обсягів або накопичення запасів. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги суттєво зросла (+67,94%), що підвищило її частку в структурі активів на 1,34 п.п.. Це може вказувати на більший обсяг продажів у кредит. Грошові кошти та їх еквіваленти зросли у два рази, що свідчить про покращення платоспроможності та фінансової гнучкості компанії. Інша поточна дебіторська заборгованість зросла незначно (+4,37%), але її частка в структурі зменшилась на 0,57 п.п.. Інші оборотні активи зросли на 21,01%, але їх частка залишилась майже незмінною (-0,01 п.п.).

Зростання загального обсягу активів на 32,34% свідчить про розширення

масштабів діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К». Збільшення грошових коштів та їх еквівалентів демонструє покращення ліквідності. Значне зростання запасів і дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги свідчить про активізацію операційної діяльності.

Можливі ризики:

1. Зростання дебіторської заборгованості може створювати ризики неплатежів, якщо компанія не контролює рівень кредиторської дисципліни.
2. Збільшення запасів може свідчити про уповільнення реалізації або накопичення надлишкових товарів, що потребує аналізу.

Склад і структура зобов'язань ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз пасивів ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Власний капітал, в т.ч.:	22175407	41,51	25486964	41,67	28551442	40,60	6376035	28,75	-0,90
Зареєстрований капітал	158610	0,30	158610	0,26	158610	0,22	0	0,00	-0,07
Нерозподілений прибуток	22016797	41,21	25486964	41,41	28551442	40,38	6534645	29,68	-0,83
Довгострокові зобов'язання	5801841	10,86	5665163	9,21	5136124	7,26	-665717	-11,47	-3,60
Поточні зобов'язання в т.ч.:	25450345	47,64	30229984	49,12	36860641	52,13	11410296	44,83	4,50
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	20777223	38,89	23105535	37,55	28320533	40,05	7543310	36,31	1,16
Поточні зобов'язання за розрахунками	495780	0,93	990511	1,61	1150038	1,63	654258	131,97	0,70
Інші поточні зобов'язання	1098680	2,06	2500826	4,06	3584832	5,07	2486152	226,29	3,01
Разом	53427593	100	61540721	100	70706817	100	17279224	32,34	0,00

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз пасивів ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» у 2021-2023 роках показує суттєві зміни в структурі фінансових джерел підприємства. У 2023 році власний капітал

зріс на 6 376 035 тис. грн. (28,75%) у порівнянні з 2021 роком, досягнувши 28 551 442 тис. грн. Однак частка власного капіталу в загальній структурі пасивів знизилась на 0,90 п.п. (з 41,51% у 2021 році до 40,60% у 2023 році), що вказує на зростання зобов'язань порівняно з темпами приросту власного капіталу.

Основне збільшення в складі власного капіталу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» забезпечене нерозподіленим прибутком, який зріс на 6 534 645 тис. грн. (29,68%). Частка зареєстрованого капіталу залишилась незмінною в абсолютних величинах (158 610 тис. грн.), але знизилась у структурі пасивів на 0,07 п.п..

Довгострокові зобов'язання зменшились на 665 717 тис. грн. (-11,47%), з 5 801 841 тис. грн. у 2021 році до 5 136 124 тис. грн. у 2023 році. Частка довгострокових зобов'язань у структурі пасивів суттєво знизилась на 3,60 п.п. (з 10,86% до 7,26%), що свідчить про зменшення залежності компанії від довгострокового фінансування.

Поточні зобов'язання зросли на 11 410 296 тис. грн. (44,83%), досягнувши 36 860 641 тис. грн. у 2023 році. Їх частка в загальній структурі пасивів збільшилась на 4,50 п.п. (з 47,64% до 52,13%). Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилась на 7 543 310 тис. грн. (36,31%), її частка в структурі зросла на 1,16 п.п., що може свідчити про активну співпрацю з постачальниками або відстрочку платежів. Поточні зобов'язання за розрахунками зросли на 654 258 тис. грн. (131,97%), що підвищило їх частку в структурі на 0,70 п.п.. Інші поточні зобов'язання показали найбільше відносне зростання (+226,29%), що в абсолютних значеннях становить 2 486 152 тис. грн. Їх частка у структурі збільшилась на 3,01 п.п..

Зростання загального обсягу пасивів на 17 279 224 тис. грн. (32,34%) супроводжувалось збільшенням частки поточних зобов'язань та зниженням частки довгострокових зобов'язань і власного капіталу в структурі.

Зростання власного капіталу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К», зумовлене накопиченням нерозподіленого прибутку, свідчить про прибутковість компанії. Зменшення довгострокових зобов'язань знижує фінансові ризики у довгостроковій перспективі.

Потенційні ризики:

1. Збільшення частки поточних зобов'язань (особливо кредиторської заборгованості та інших зобов'язань) може свідчити про можливі проблеми з ліквідністю або залежність від короткострокового фінансування.

2. Зниження частки власного капіталу може зменшувати фінансову стійкість компанії.

Наступним етапом буде аналіз фінансових результатів ТОВ «Епіцентр-К» у табл. 2.4. Аналіз фінансових показників підприємства за 2021-2023 роки дозволяє оцінити зміни у доходах, витратах, прибутковості та інших фінансових показниках. Нижче наведено детальний аналіз із висновками для кожного показника.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56643273	54137557	69151489	12508216	22,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39644189	36466980	48362177	8717988	21,99
Валовий прибуток (збиток)	16999084	17670577	20789312	3790228	22,30
Інші операційні доходи	678018	501140	715465	37447	5,52
Адміністративні витрати	1097082	1031737	1331976	234894	21,41
Витрати на збут	11233161	10415386	14170466	2937305	26,15
Інші операційні витрати	349030	1397560	876324	527294	151,07
Фінансові результати від операційної діяльності	4997829	5327034	5126011	128182	2,56
Фінансові витрати	372723	0	574747	202024	54,20
Фінансові результати до оподаткування	5204111	2891465	3853992	-1350119	-25,94
Чистий прибуток (збиток)	4168166	2452745	3065548	-1102618	-26,4

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 12 508 216 тис. грн. (22,08%), досягнувши 69 151 489 тис. грн. у 2023 році. Це свідчить про зростання обсягів

продажу або підвищення цін на продукцію. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 8 717 988 тис. грн. (21,99%), що співмірно зі зростанням доходу. Це свідчить про збереження пропорцій між витратами на виробництво та отриманими доходами. Валовий прибуток зріс на 3 790 228 тис. грн. (22,30%), що свідчить про ефективне управління собівартістю та позитивну динаміку прибутковості. Зростання чистого доходу (+22,08%) і валового прибутку (+22,30%) свідчить про успішну комерційну діяльність і збереження контролю над собівартістю.

Інші операційні доходи зросли на 37 447 тис. грн. (5,52%), що незначно вплинуло на загальні результати.

Адміністративні витрати зросли на 234 894 тис. грн. (21,41%), що є закономірним з урахуванням розширення діяльності.

Витрати на збут суттєво зросли на 2 937 305 тис. грн. (26,15%), що свідчить про активізацію маркетингових і збутових заходів, спрямованих на розширення ринкової частки.

Інші операційні витрати значно зросли на 527 294 тис. грн. (151,07%), що може бути пов'язано з разовими витратами або збільшенням непередбачених витрат.

Фінансові результати від операційної діяльності зросли незначно на 128 182 тис. грн. (2,56%), що свідчить про уповільнення темпів приросту операційного прибутку через зростання витрат.

Фінансові витрати збільшились на 202 024 тис. грн. (54,20%), що може бути результатом збільшення обсягів кредитування або інших боргових зобов'язань.

Фінансовий результат до оподаткування зменшився на 1 350 119 тис. грн. (-25,94%), що є наслідком зростання фінансових витрат та інших витрат.

Зростання витрат на збут (+26,15%) та адміністративних витрат (+21,41%) перевищує приріст операційного прибутку, що знижує ефективність господарської діяльності.

Значне зростання інших операційних витрат (+151,07%) та фінансових витрат (+54,20%) негативно впливає на чистий прибуток.

Зниження фінансового результату до оподаткування на 25,94% є тривожним сигналом.

Розглянемо показники оцінки фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» за 2021-2023 роки у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт покриття	0,88	0,88	0,85	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,21	0,19	0,22	0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,02	0,03	0,01
Чистий оборотний капітал	-3099161	-3682911	-5689675	-2590514,00
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	41,83	43,14	44,08	2,25
Коефіцієнт автономії	0,42	0,42	0,41	-0,01
Маневреність робочого капіталу	-5,50	-5,42	-4,04	1,45
Коефіцієнт фінансової залежності	2,41	2,40	2,46	0,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,14	-0,14	-0,20	-0,06
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,71	0,71	0,68	-0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,10	-0,10	-0,14	-0,04
Рентабельність послуг, %	42,88	48,46	42,99	0,11
Рентабельність господарської діяльності, %	7,36	6,30	6,71	-0,65
Рентабельність активів, %	7,80	5,54	6,57	-1,24
Рентабельність власного капіталу, %	18,80	13,30	16,17	-2,63
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,43	1,48	1,43	0,00
Коефіцієнт окупності активів	1,06	0,88	0,98	-0,08
Коефіцієнт окупності власного капіталу	2,55	2,11	2,41	-0,15

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності підприємства

Аналізуючи динаміку показників фінансового стану ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» за 2021-2023 роки, можна зробити такі узагальнені висновки. Коефіцієнт покриття знизився з 0,88 до 0,85, що свідчить про невелике погіршення здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 0,01, до 0,22, що свідчить про

незначне покращення здатності погашати короткострокові зобов'язання ліквідними активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зріс на 0,01 (до 0,03), однак цей рівень залишається дуже низьким, що є сигналом слабкої платоспроможності у короткостроковій перспективі.

Чистий оборотний капітал зменшився на 2 590 514 тис. грн., досягнувши від'ємного значення -5 689 675 тис. грн. Це свідчить про залежність від зовнішніх джерел фінансування для покриття короткострокових зобов'язань.

Частка оборотних активів у загальній сумі активів збільшилася на 2,25%, що може свідчити про орієнтацію на більш ліквідні активи.

Коефіцієнт автономії знизився на 0,01, до 0,41, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в структурі фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності зріс на 0,05, до 2,46, що вказує на збільшення залежності компанії від позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився на 0,06, до -0,20, що є негативним сигналом, адже компанія має обмежені можливості маневрування власним капіталом для покриття довгострокових потреб.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань зменшилося на 0,03, до 0,68, що свідчить про посилення залежності від короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової стабільності також погіршився на 0,04, до -0,14, що вказує на підвищені фінансові ризики.

Рентабельність послуг залишилася майже на тому ж рівні (+0,11%), що свідчить про стабільну прибутковість реалізованих послуг.

Рентабельність господарської діяльності знизилася на 0,65%, до 6,71%, що є сигналом зменшення ефективності операційної діяльності.

Рентабельність активів знизилася на 1,24%, до 6,57%, що свідчить про зменшення віддачі від вкладених ресурсів.

Рентабельність власного капіталу також зменшилася на 2,63%, до 16,17%, що свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат залишився незмінним (1,43), що

свідчить про стабільний рівень повернення на вкладені витрати. Коефіцієнт окупності активів зменшився на 0,08, до 0,98, що вказує на зниження ефективності використання активів. Коефіцієнт окупності власного капіталу знизився на 0,15, до 2,41, що є негативною динамікою.

Позитивні зміни:

1. Незначне покращення коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності свідчить про кращу здатність компанії покривати свої зобов'язання в короткостроковій перспективі.

2. Зростання частки оборотних активів у загальній сумі активів може вказувати на покращення ліквідності.

Негативні зміни:

1. Зниження чистого оборотного капіталу та коефіцієнта автономії свідчить про посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

2. Погіршення рентабельності активів і власного капіталу вказує на зниження ефективності використання ресурсів.

3. Зростання фінансової залежності та погіршення фінансової стабільності є сигналом підвищених ризиків.

Узагальнені висновки про фінансовий стан ТОВ «Епіцентр-К» за 2021–2023 роки

1. Фінансова стабільність. Фінансовий стан підприємства демонструє змішані тенденції. Хоча компанія зберігає високу питому вагу власного капіталу в структурі фінансування (41%), коефіцієнт автономії дещо знизився, а фінансова залежність зросла. Це вказує на посилення використання позикового капіталу, що може збільшити ризики в умовах економічної нестабільності.

2. Ліквідність. Короткострокова платоспроможність залишається низькою. Від'ємний чистий оборотний капітал (-5,69 млрд грн) свідчить про залежність від короткострокових зобов'язань для фінансування оборотних активів. Незначне покращення коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності позитивне, але рівні цих показників недостатні для впевненого покриття зобов'язань.

3. Рентабельність. Рентабельність діяльності та власного капіталу демонструють зниження, що свідчить про зменшення ефективності використання активів та власних ресурсів. Рентабельність активів знизилася до 6,57%, а рентабельність власного капіталу – до 16,17%. Проте рентабельність послуг залишилася стабільною, що свідчить про конкурентність продуктів компанії.

4. Ефективність використання ресурсів. Спостерігається позитивна динаміка зростання чистого доходу (на 22,08%) і валового прибутку (на 22,30%), що свідчить про збільшення обсягів реалізації. Однак зростання витрат, зокрема адміністративних та на збут, впливає на зниження операційного прибутку.

5. Структура активів і капіталу. Підприємство збільшило частку оборотних активів у загальних активах (до 44,08%), що може сприяти покращенню ліквідності. Однак зменшення маневреності робочого капіталу та показників фінансової стабільності вказують на підвищені ризики у фінансовому управлінні.

6. Ризики. Збільшення короткострокових зобов'язань і фінансової залежності створює ризики для стабільності компанії, особливо в умовах економічної невизначеності.

Фінансовий стан ТОВ «Епіцентр-К» загалом залишається стабільним завдяки зростанню доходів і конкурентності продукції. Проте існують проблеми з короткостроковою ліквідністю, високою фінансовою залежністю та зниженням рентабельності. Для забезпечення фінансової стійкості компанії необхідно оптимізувати витрати, зменшити залежність від позикових коштів і підвищити ефективність використання активів та власного капіталу.

Загальний фінансовий стан ТОВ «Епіцентр-К» за період 2021-2023 років можна оцінити як стабільний, з позитивною динамікою в основних показниках, але також з певними викликами, зокрема в плані ліквідності та фінансової стабільності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 22,08% у 2023 році порівняно з 2021 роком, досягнувши 69 151 489 тис. грн. Валовий прибуток збільшився на 22,30%, досягнувши 20 789 312 тис. грн. в 2023 році, що свідчить

про позитивну тенденцію в ефективності операційної діяльності. Операційний прибуток залишився стабільним, з незначним зниженням на 2,56%, що показує ефективність управлінських і виробничих процесів компанії. Чистий прибуток також зріс на 11,38%, досягнувши 4 642 436 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про покращення загальної рентабельності компанії.

Рентабельність господарської діяльності знизилася на 0,65 п.п. (до 6,71% у 2023 році), що вказує на незначне зниження ефективності використання ресурсів. Рентабельність власного капіталу також знизилася на 2,63 п.п., досягнувши 16,17% у 2023 році, що може бути ознакою зростання фінансових ризиків.

Коефіцієнт автономії дещо знизився до 0,41 в 2023 році, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в загальній структурі капіталу, але все ще в межах нормальних значень.

Коефіцієнт фінансової залежності зріс до 2,46, що вказує на збільшення залежності від позикових коштів.

Фінансовий стан ТОВ «Епіцентр-К» в 2021-2023 роках можна оцінити як стабільний, з помірними фінансовими ризиками. Підприємство демонструє стабільне зростання доходів і прибутку, але є певні виклики в управлінні ліквідністю і фінансовою стабільністю. Рекомендується продовжити увагу до ефективного управління позиковими коштами, покращення ліквідності та оптимізації витрат.

2.3. Оцінка управління конфліктами у ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Оцінка управління конфліктами на підприємстві є важливим етапом для забезпечення ефективності його діяльності та сприяння створенню сприятливої робочої атмосфери. У випадку з ТОВ «Епіцентр-К», яке є однією з найбільших мереж будівельних гіпермаркетів в Україні, управління конфліктами має ключове значення для стабільної роботи компанії та підтримання високого рівня задоволеності працівників та клієнтів.

Конфлікти на підприємствах можуть виникати з різних причин – від особистісних суперечок до організаційних труднощів і розбіжностей у поглядах на стратегії розвитку. Важливо, щоб підприємство мало чітку стратегію управління конфліктами, яка дозволяє своєчасно виявляти та вирішувати проблеми, мінімізуючи їхній вплив на виробничий процес і загальний клімат в колективі. Це включає як внутрішнє управління конфліктами між працівниками, так і вирішення проблем, що виникають у взаємодії з постачальниками, партнерами та клієнтами.

Оцінка ефективності управління конфліктами на ТОВ «Епіцентр-К» дозволяє виявити сильні та слабкі сторони наявної стратегії, з'ясувати, наскільки підприємство готове до можливих конфліктних ситуацій і чи має достатні ресурси для їхнього ефективного вирішення. Така оцінка сприяє вдосконаленню процесів і створенню умов для збереження здорового мікроклімату, що в свою чергу підвищує продуктивність і конкурентоспроможність компанії.

У компанії ТОВ «Епіцентр-К» досить часто виникають конфлікти. Це пов'язано з особливістю роботи компанії, великій кількості різнопланових операцій та достатньо великому обсягу штату компанії. Керівники гіпермаркетів мають на меті запобігти появі конфліктів, оскільки успіх компанії залежить від стабільності в колективі. Керівництво гіпермаркету зазначає, що виникають конфлікти у трудовому колективі та у спілкуванні з клієнтами можуть підірвати престиж компанії та дотримання цілей організації. Конфлікти на підприємстві можуть мати різні причини. В основному у ТОВ «Епіцентр-К» конфлікти

виникають з наступних причин (рис. 2.7).

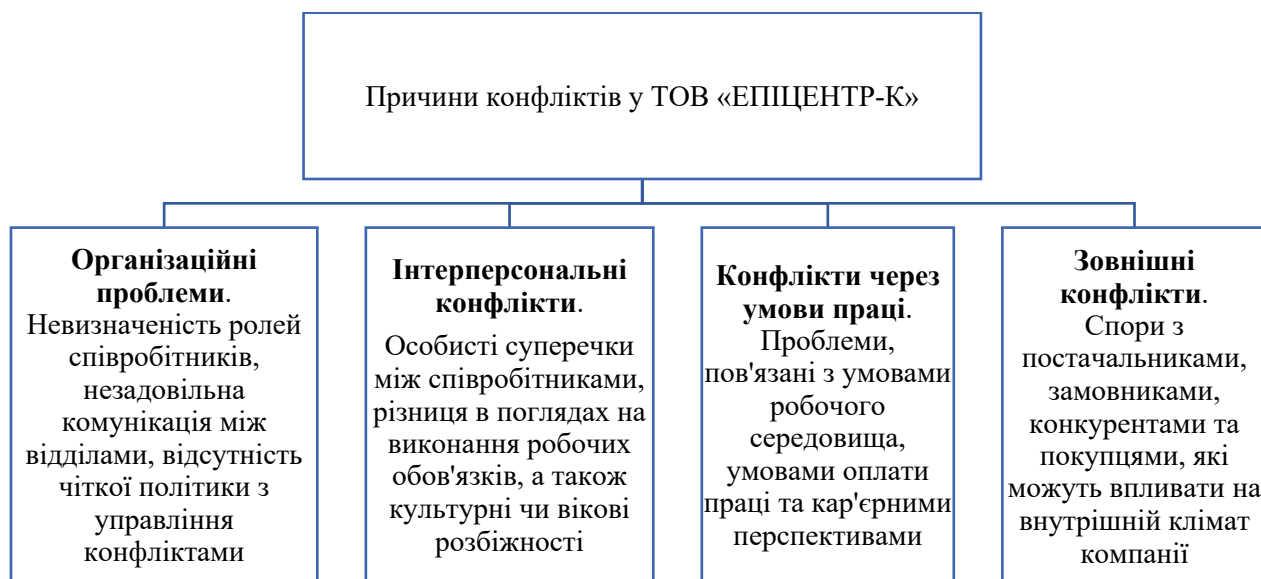


Рис. 2.7. Основні причини конфліктів у ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: сформовано за даними HR-менеджменту ТОВ «Епіцентр-К»

Головними причинами конфліктів у ТОВ «Епіцентр-К» продовжують бути високі амбіції деяких працівників, неправильна організація праці, несправедливий розподіл заохочень у колективі, зокрема матеріальних. Самі менеджери компанії визнають, що застосовують у своїй практиці лише незначну частину способів керування конфліктами. Так, безпосередні конфлікти з керівниками найчастіше виникають у двох випадках: через невиконання їх прямих вимог, а також через несумісність думок.

Конфлікти з покупцями також є важливою складовою в управлінні конфліктами на підприємстві, зокрема на ТОВ «Епіцентр-К». Причини таких конфліктів можуть бути різноманітними (рис. 2.8):

1. Невідповідність товарів чи послуг заявленим характеристикам: Покупці можуть бути незадоволені якістю товару чи послуги, якщо вони не відповідають їх очікуванням або опису на сайті чи в магазині. Це може призвести до розбіжностей між компанією та клієнтами.

2. Проблеми з обслуговуванням: Невідповідність рівня обслуговування, черги на касах, нетерпимість або некомпетентність персоналу можуть стати причиною незадоволення покупців.



Рис. 2.8. Причини конфліктів з покупцями ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: сформовано за даними HR-менеджменту ТОВ «Епіцентр-К»

3. Технічні чи логістичні проблеми: Затримки в доставці товарів, пошкодження під час транспортування або неузгодженість у термінах виконання замовлення можуть призвести до конфліктів з покупцями.

4. Політика повернення товарів: Проблеми з поверненням товару або обміну можуть стати джерелом конфліктів, якщо покупець не задоволений умовами чи процедурою повернення.

5. Цінова політика: Несприятлива реакція покупців на зміни цін, акційні пропозиції чи невірні ціни на сайті можуть спричиняти непорозуміння.

6. Комунікаційні проблеми: Невірна або недостатня комунікація з покупцями щодо умов доставки, наявності товарів чи змін у графіках роботи магазинів може викликати конфлікти.

Загалом, конфлікти з покупцями можуть серйозно впливати на репутацію компанії, тому важливо мати чіткі процедури вирішення таких ситуацій та швидко реагувати на будь-які проблеми, що виникають.

На ТОВ «Епіцентр-К» застосовуються різноманітні стратегії управління конфліктами, спрямовані на забезпечення гармонійної роботи колективу, підтримку ефективної комунікації та збереження продуктивного робочого

середовища. В основному підприємство використовує кілька основних підходів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні стратегії управління конфліктами, які застосовуються

ТОВ «Епіцентр-К»

Стратегія	Опис стратегії	Приклад застосування на ТОВ «Епіцентр-К»
Уникнення конфлікту	Запобігання конфліктам шляхом зменшення ймовірності їх виникнення.	Чітке формулювання ролей і обов'язків, прозорі процеси та комунікація між відділами для уникнення непорозумінь.
Пристосування	Одноразова поступка однієї зі сторін для підтримки мирного клімату і збереження відносин.	Поступки у вирішенні суперечок щодо умов праці або компроміси між працівниками та керівництвом для збереження робочих відносин.
Конкуренція	Стратегія, коли одна зі сторін прагне досягти своїх цілей, незважаючи на конфлікт.	Вирішення спорів щодо умов роботи або компенсацій, коли підприємство наполягає на дотриманні своїх політик і принципів.
Компроміс	Пошук взаємопогодженого рішення, що задовольняє обидві сторони частково.	Вирішення суперечок щодо графіків роботи, відпусток або умов оплати праці шляхом взаємних поступок.
Співпраця	Спільне обговорення проблеми та пошук оптимальних варіантів, що задовольняють усі сторони.	Спільне вирішення виробничих проблем між відділами або розв'язання конфліктів між менеджерами та підлеглими через обговорення політики та управлінських рішень.
Медіація та арбітраж	Залучення незалежної особи чи органу для допомоги в вирішенні конфлікту.	Використання медіаторів або арбітражу для вирішення конфліктів між співробітниками або спірних ситуацій з постачальниками та партнерами.
Інформаційна політика та навчання	Проведення тренінгів та курсів, спрямованих на покращення комунікації та вирішення конфліктів.	Проведення навчань для співробітників з розвитку навичок вирішення конфліктів, розробка політики відкритої комунікації для запобігання непорозумінь та ескалації конфліктів.

Джерело: сформовано автором

Інформація таблиці дає чітке уявлення про те, як ТОВ «Епіцентр-К» застосовує різні стратегії управління конфліктами в залежності від ситуації.

До основних стратегій відносяться ТОВ «Епіцентр-К»:

– Стратегія уникнення конфліктів: проблеми, що не впливають безпосередньо на основну діяльність компанії, іноді ігноруються або переноситься на пізніший час.

– Стратегія компромісу: у випадку, коли конфліктні сторони готові зробити

поступки одна одній, застосовуються переговори для досягнення компромісу.

– Стратегія медіації: використовуються посередники для вирішення конфліктів між працівниками чи відділами. Медіатори допомагають знайти взаємоприйнятні рішення без залучення судових органів.

– Стратегія залагодження через переговори: Залучення керівників підрозділів чи HR-менеджерів для вирішення конфліктів шляхом відкритих діалогів.

Що стосується конфліктів з покупцями ТОВ «Епіцентр-К» має чітко визначені процедури, які включають кілька основних етапів. Ось деякі з них:

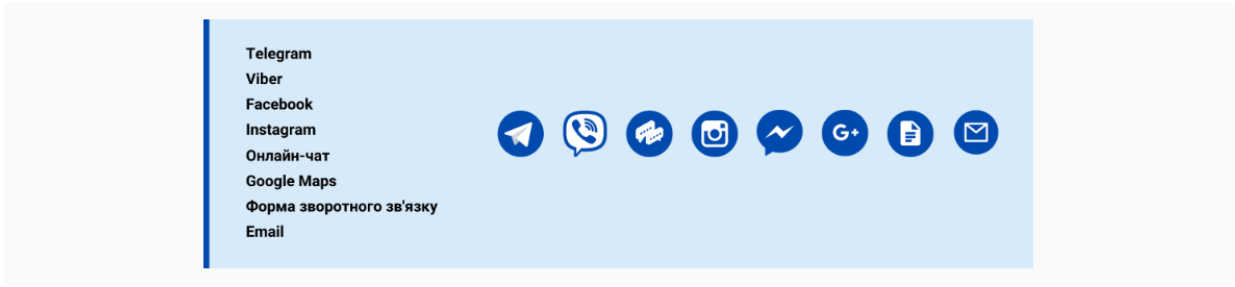
1. Обробка звернень клієнтів. У компанії є спеціальні канали комунікації для отримання скарг і запитів від клієнтів, зокрема через гарячу лінію, електронну пошту, чат на сайті або безпосередньо у магазинах (рис. 2.9).

Як зв'язатись зі службою підтримки клієнтів «Епіцентр»?

Оновлено 16.11.2024 Переглядів 43 935 Завантажити PDF Сповістити про оновлення

Якщо у Вас виникли питання, Ви можете зв'язатись зі службою підтримки клієнтів «Епіцентр К» за допомогою будь-яких зручних для Вас каналів зворотного зв'язку, що доступні в розділі «Контакти».

Компанія «Епіцентр» приймає звернення від клієнтів за такими каналами:



- гаряча лінія контакт-центру 0 800 20 27 27;
- онлайн-чат на сайті;
- офіційні сторінки в соціальних мережах [Facebook](#) і [Instagram](#);
- електронна пошта info@on.epicentrk.ua;
- форма звернення у розділі «Контакти»;
- чат-бот Viber і Telegram.

Рис. 2.9. Скріншот сторінки служби підтримки клієнтів ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: <https://epicentrk.ua/>

Кожен відгук або скарга аналізується і передається відповідним відділам для подальшого розгляду.

2. Оцінка ситуації та взаємодія з клієнтом. Спеціально навчені працівники відділу обслуговування клієнтів або менеджери магазинів займаються безпосереднім спілкуванням з покупцем. Вони проводять аналіз ситуації, з'ясовують усі деталі конфлікту і намагаються знайти оптимальне рішення для обох сторін.

3. Розгляд претензій. Якщо клієнт висловлює незадоволення товаром або послугою, компанія розглядає це відповідно до політики повернення товарів або обміну. Претензії можуть бути розглянуті у рамках спеціальних процедур повернення товарів чи гарантійного обслуговування.

4. Медіація. В деяких випадках для розв'язання конфліктів може бути застосована медіація. Це залучення посередника, який допомагає сторонам знайти рішення, що задовольняє обидві сторони.

5. Компенсація та альтернативи. У разі, якщо конфлікт виник через дефект товару або неналежне обслуговування, компанія може запропонувати компенсацію у вигляді повернення коштів, заміни товару або надання знижок на майбутні покупки.

6. Політика повернення товарів. Всі деталі щодо повернення товарів, обміну, повернення коштів надаються клієнту відповідно до внутрішніх процедур. Це включає надання чіткої інформації про умови повернення, терміни, необхідні документи (чек, гарантійний талон і т. д.).

7. Зворотній зв'язок та удосконалення. Після вирішення конфлікту важливим етапом є отримання зворотного зв'язку від покупця. Це дозволяє компанії оцінити ефективність своїх дій і зробити необхідні корективи в процесах обслуговування клієнтів.

8. Внутрішній аудит та навчання персоналу. ТОВ «Епіцентр-К» регулярно проводить моніторинг ефективності своїх процедур вирішення конфліктів. Якщо потрібно, організовуються тренінги для персоналу, щоб покращити їхні комунікативні навички та здібності до вирішення конфліктних ситуацій.

Ці процедури допомагають компанії забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, оперативно реагувати на конфліктні ситуації та

підтримувати позитивний імідж серед споживачів.

Методи, які використовуються для управління конфліктами ТОВ «Епіцентр К»:

- Інтерв'ю з працівниками: Вивчення поглядів співробітників через інтерв'ю, щоб зрозуміти причини конфліктів.
- Тренінги з управління конфліктами: Навчання співробітників та керівників технікам запобігання конфліктам і ефективного вирішення існуючих.
- Внутрішні консультації: Проведення консультацій з фахівцями з управління конфліктами або психологами для зменшення емоційної напруги в колективі.

Конфлікти з покупцями можуть виникати в різних сферах діяльності, і в ТОВ «Епіцентр К», зокрема, де обслуговування клієнтів є важливою частиною роботи. Ось деякі професії, де конфлікти з покупцями можуть бути найбільш ймовірними (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Професії ТОВ «Епіцентр К», які можуть мати конфлікти з покупцями

Професія	Причини конфліктів
Продавець-консультант	Незадоволення товаром, обслуговуванням, намагання нав'язати непотрібні послуги або товари, проблеми з поверненням товару.
Касир	Помилки в рахунках, некоректно нарахована сума, проблеми з поверненням товарів.
Менеджер з продажу	Невиконані обіцянки, незрозуміле представлення умов угоди, незадоволення покупців умовами покупки.
Оператор call-центру	Затримки в доставці, несправності товарів, питання повернення, відмови у поверненні коштів.
Адміністратор або менеджер по роботі з клієнтами	Претензії щодо обслуговування, неякісної продукції, затримок, відмови в обміні товарів.
Супервайзер торговельного залу	Конфлікти через товар, обслуговування, неякісні послуги чи продукти.
Менеджер з логістики та доставки	Затримки в доставці, неправильні поставки товарів.
Спеціаліст з гарантій та повернення товарів	Спори щодо умов гарантії, повернення товарів, невдоволення клієнтів умовами обміну.

У цих професіях важливо мати добрі комунікаційні навички, здатність до швидкого вирішення проблем та вміння уникати емоційних реакцій, оскільки конфлікти з покупцями можуть мати негативні наслідки для репутації компанії

та її іміджу. HR-менеджери ТОВ «Епіцентр К» займаються вивченням поглядів співробітників через інтерв'ю, щоб зрозуміти причини конфліктів.

Особистісний критерій готовності працівників, професії яких наведені в табл. 2.7, до запобігання конфліктів представлено такими показниками: рівень емоційного інтелекту, типом реагування у конфліктній ситуації, індивідуальною рефлексивністю. У ТОВ «Епіцентр К» виділено три рівні сформованості особистісного критерію.

Високий. Характеризує працівника, який володіє високим рівнем емоційного інтелекту, активним типом копінг-стратегії та сформованістю індивідуальної рефлексивності.

Середній. Працівники мають певні труднощі самоаналізу, самооцінки своєї професійної, запобіжної діяльності; в окремих випадках демонструють наявність емоційного інтелекту, рефлексивності.

Низький. Працівники мають значні труднощі самоаналізу, самооцінки своєї професійної, запобіжної діяльності, виявляють низький рівень сформованості емоційного інтелекту та рефлексивності.

Взаємозв'язок критеріїв та рівнів готовності працівників до запобігання конфліктам представлено у табл. 2.8.

На підставі визначених критеріїв та показників виділено три рівні сформованості готовності працівників до запобігання конфліктам: високий, середній, низький.

Високий рівень готовності до запобігання конфліктам у професійній діяльності характеризується високою сформованістю всіх компонентів у їх єдності та взаємозв'язку. Працівник має яскраво виражену потребу у безконфліктній взаємодії, він наполегливий у досягненні своїх цілей; володіє повними, міцними знаннями щодо стратегій й технологій запобігання конфліктам у професійній діяльності, особливостей діяльності медіатора як посередника у попередженні й розв'язанні конфліктів, вміє творчо їх використовувати у нових ситуаціях; досконало володіє діагностично-прогностичними, конструктивно-проективними, інтерактивними уміннями, вміє

їх творчо використовувати у превентивній діяльності. Володіє високим рівнем емоційного інтелекту та сформованістю рефлексивних умінь, у конфліктних ситуаціях переважає активний тип копінг-стратегій.

Таблиця 2.8

Взаємозв'язок критеріїв та рівнів готовності працівників до запобігання конфліктам

Кри- терії	Рівні готовності		
	Високий	Середній	Низький
Мотиваційний	мають яскраво виражену потребу у безконфліктній взаємодії; усвідомлюють значущість превентивної діяльності; мають оптимальне співвідношення компонентів мотиваційного комплексу	сформована певна потреба у безконфліктній взаємодії; розуміють важливість превентивної діяльності лише для окремих видів роботи; мають неоптимальне співвідношення компонентів мотиваційного комплексу	мають епізодичні потреби у безконфліктній взаємодії, не усвідомлюють значущість превентивної діяльності у роботі юриста; мають найгірше співвідношення компонентів мотиваційного комплексу
Гносеоло- гічний	знання повні, дієві, працівники виявляють активне послугування ними у здійсненні запобіжної діяльності	знання неповні, працівники виявляють певні труднощі у послугування ними у здійсненні запобіжної діяльності	знання епізодичні, працівники не використовують їх під час здійснення запобіжної діяльності
Операційний	активне використання умінь запобігання конфліктам при вирішенні практичних завдань професійного спрямування (рівень проектування)	усвідомлене використання умінь запобігання конфліктам для вирішення алгоритмізованих професійних завдань (рівень планування)	неусвідомлений характер запобіжної діяльності (рівень цілепокладання)
Особистісний	високий рівень емоційного інтелекту; переважає активний тип копінг-стратегій; сформованість рефлексивних умінь на високому рівні	епізодично виявляється наявність емоційного інтелекту; переважає неоптимальний вид копінг-стратегій; сформованість рефлексивних умінь на достатньому рівні (труднощі з самоаналізом, самооцінкою запобіжної діяльності)	низький рівень сформованості емоційного інтелекту; переважає пасивний тип копінг-стратегій; рефлексивні уміння розвинені недостатньо (значні труднощі з самоаналізом, самооцінкою запобіжної діяльності)

Джерело: сформовано автором

Середній рівень готовності до запобігання конфліктам у професійній діяльності характеризується наявністю у працівника певної потреби у безконфліктній взаємодії, спонуканні до постановки особистих цілей, самоосвіти, саморозвитку; епізодичними, безсистемними знаннями стратегій й

технологій запобігання конфліктам у професійній діяльності, особливостями діяльності медіатора як посередника у попередженні й розв'язанні конфліктів. Діагностично-прогностичні, конструктивно-проективні та інтерактивні уміння розвинені, проте студент має певні труднощі під час моделювання різноманітних конфліктних ситуацій. Працівник володіє рефлексивними уміннями, проте має труднощі з самоаналізу, самооцінки професійної, запобіжної діяльності; епізодично демонструє наявність емоційного інтелекту; у конфліктних ситуаціях переважає неоптимальний вид копінг-стратегій.

Низький рівень готовності працівників до запобігання конфліктам у професійній діяльності характеризується епізодичними потребами працівника у безконфліктній взаємодії, постійним спонуканням його до постановки особистих цілей, самоосвіти, саморозвитку; наявністю безсистемних знань стратегій і технологій запобігання конфліктів у професійній діяльності, особливостей діяльності медіатора як посередника у попередженні й розв'язанні конфліктів. Діагностично-прогностичні, конструктивно-проективні та інтерактивні уміння розвинені недостатньо, працівник відчуває значні труднощі під час моделювання різноманітних конфліктних ситуацій, спираючись на наявний життєвий досвід; працівник виявляє низький рівень сформованості емоційного інтелекту; має недостатньо розвинені рефлексивні уміння, значні труднощі у здійсненні самоаналізу, самооцінки професійної превентивної діяльності, у конфліктних ситуаціях переважає пасивний вид копінг-стратегій.

Таким чином, структурно-критеріальний аналіз готовності працівників до запобігання конфліктам у професійній діяльності дозволив чіткіше уявити сутність досліджуваного явища і конкретизувати його зміст.

Для оцінки ефективності управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» використовуються такі критерії:

- Рівень задоволення працівників: Регулярні опитування та зворотний зв'язок від співробітників про стан атмосфери в колективі.
- Кількість вирішених конфліктів: Порівняння кількості конфліктів, що виникли, і тих, що були успішно вирішені, шляхом медіації або переговорів.

– Тривалість процесу вирішення конфлікту: Час, необхідний для вирішення конфлікту з моменту його виникнення до завершення. Коротший час вирішення конфліктів свідчить про ефективність управлінських процесів.

– Вплив на робочу продуктивність: Оцінка того, як конфлікти впливають на робочу атмосферу та продуктивність компанії.

Менеджери ТОВ «Епіцентр-К» застосовують такі способи вирішення конфліктної ситуації:

1. Пошук альтернативи при ухваленні рішення.
2. Доступне роз'яснення вимог до роботи.
3. Доброзичливість у спілкуванні.

У разі виникнення конфліктів у колективі між працівниками, менеджери використовують наступні кроки:

1. Посилення самоконтролю;
2. Повторне ознайомлення з правовими нормами, з правилами внутрішнього розпорядку.
3. Визначення «спільного знаменника» - компромісу.
4. Доступність у викладі інформації.

Для аналізу системи управління конфліктами у ТОВ «Епіцентр-К» у колективі систематично проводиться тест та опитування персоналу. Мета дослідження - проаналізувати найпоширеніші види конфліктних ситуацій, які виникають, та розробити рекомендації щодо управління конфліктами.

Форма поведінки персоналу ТОВ «Епіцентр-К» у конфліктній ситуації розроблено у вигляді тесту Томаса-Кілмана, який наведений у додатку Г. Тест визначає певну тактику поведінки під час конфлікту. Із тридцяти питань необхідно вибрати судження, яке є типовим для людини, яка проходить тест. Частина працівників ТОВ «Епіцентр-К» - 2400 осіб щоквартально проходять цей тест.

Наведемо результати проведеного тесту у вигляді діаграми (рис. 2.10). Таким чином, аналізуючи результати проведеного тесту, можемо зробити висновки про те, що у разі конфлікту значна частина працівників не можуть вийти переможцями. Конфлікти у колективі часто вирішуються за допомогою

компромісу, проте позиція співпраці використовується колективом рідко.

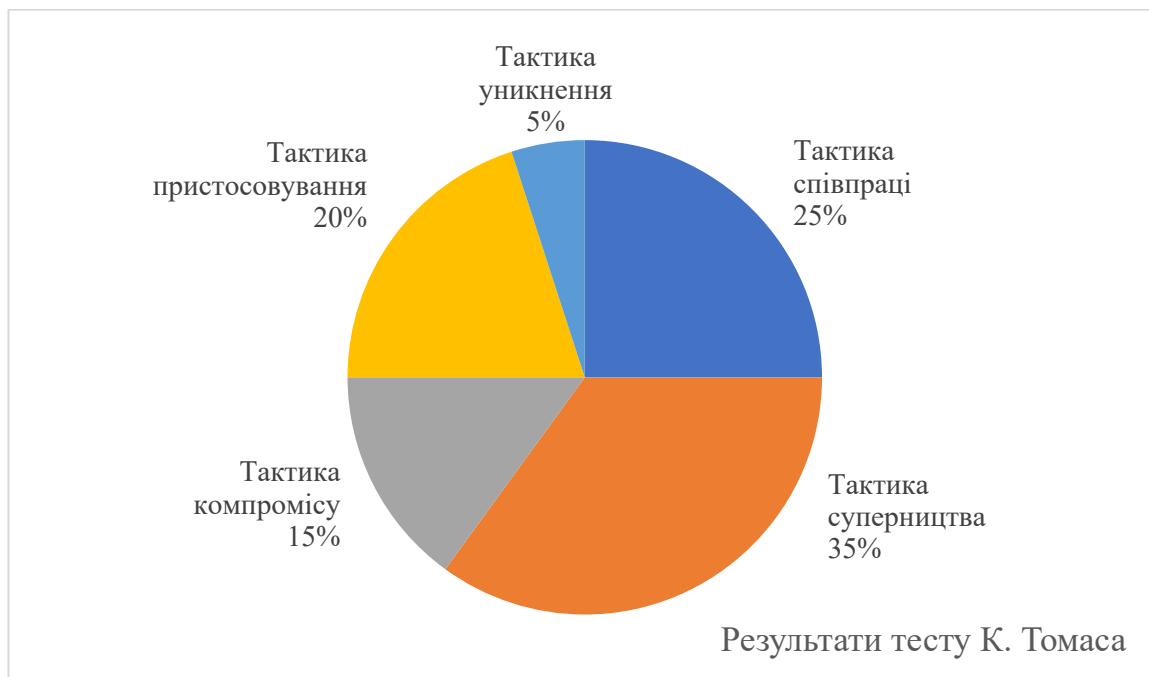


Рис. 2.10. Результати проведеного тесту Томаса-Кілмана серед працівників ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: сформовано автором

Найпопулярнішою стратегією серед працівників є суперництво (29,2%).

Співпраця, компроміс і пристосування обирають однакова кількість працівників (по 16,7%), що свідчить про різноманітність підходів до вирішення конфліктів.

Найменш поширеною стратегією є уникання (4,2%), що вказує на прагнення більшості працівників до активного вирішення конфліктів, а не їх ігнорування.

Ці дані можуть допомогти у вдосконаленні програми управління конфліктами та навчання працівників ефективним стратегіям взаємодії.

Головною особливістю труднощів у колективі ТОВ «Епіцентр-К» є те, що вони не можуть поводитися раціонально при виникненні конфлікту.

Для того, щоб дізнатися, наскільки раціонально можуть поводитися люди при виникненні конфлікту в колективі ТОВ «Епіцентр-К», проводиться тестування. Для оцінки раціональності поведінки працівників ТОВ «Епіцентр-К» під час виникнення конфліктів у колективі проводиться тестування. У тесті

аналізуються одинадцять стилів поведінки, які спостерігаються у колективі. Кожен із цих стилів працівники оцінюють за 5-бальною шкалою, де:

- 5 балів – стиль поведінки не характерний для колективу,
- 1 бал – стиль поведінки повністю характерний для колективу.

Результати тестування, проведеного серед 2400 працівників, представлено у графічній формі. Ці дані дозволяють оцінити, які стилі поведінки найбільш притаманні колективу, і дають змогу виявити загальні тенденції в управлінні конфліктами на підприємстві. Така оцінка допомагає розробити ефективні стратегії для покращення атмосфери у колективі та підвищення рівня продуктивності працівників.

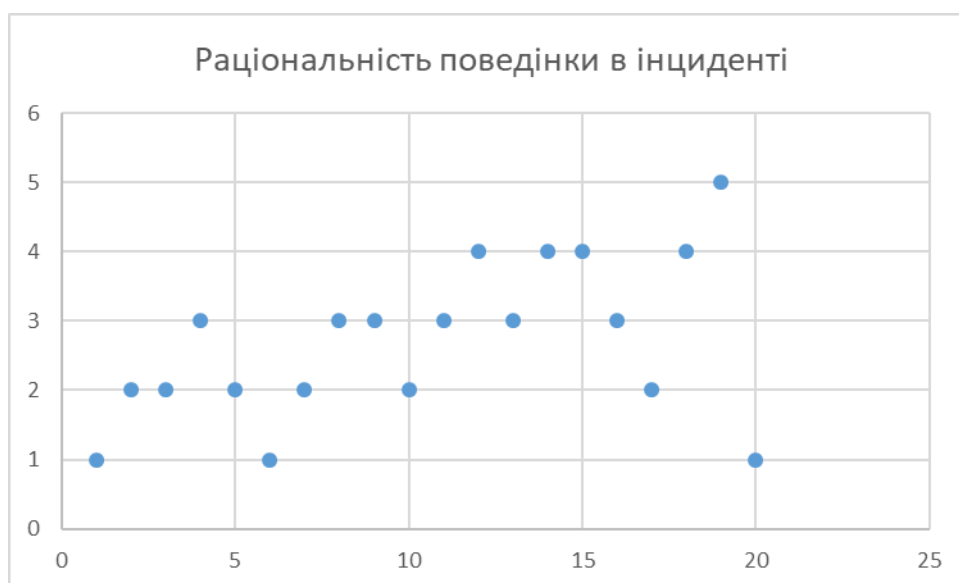


Рис. 2.11. Раціональність поведінки в інциденті співробітників ТОВ «Епіцентр-К», підсумки тестування

Джерело: сформовано автором

Підсумки тестування доводять, що опитані працівники неправильно поведуться при появі конфліктних ситуацій - переважає аномалія ліворуч (1-2 бали) від середнього показника в 3 бали. Нераціональність, насамперед, проявляється у зайвій емоційності.

Для визначення рівня самооцінки, що має свій вплив у конфліктній ситуації, проводиться тестування, результати якого представлені на рисунку 2.12.

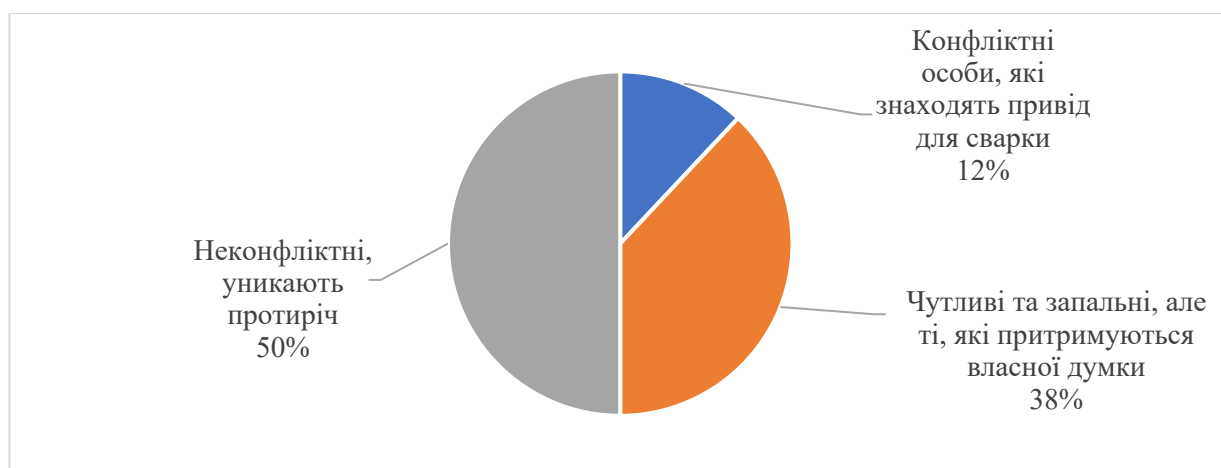


Рис. 2.12. Результати тестування на самооцінку конфліктності працівників ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: сформовано автором

Виходячи з представленого рис. 2.12, можна зробити такі висновки про самооцінку конфліктності працівників ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Неконфліктні працівники (50%). Половина співробітників уникають конфліктів та протиріч. Це свідчить про їхню орієнтацію на підтримку сприятливого робочого клімату та прагнення уникати ситуацій, що можуть погіршити відносини в колективі.

2. Чутливі та запальні працівники (38%). Значна частина працівників схильна емоційно реагувати на робочі ситуації, але водночас вони дотримуються власної думки. Це може вказувати на потребу в розробці заходів для кращого управління емоційною напругою в колективі.

3. Конфліктні працівники (12%). Невелика частка персоналу схильна до активного пошуку причин для конфліктів. Така поведінка може створювати додаткові труднощі в управлінні персоналом, а отже, потребує особливої уваги з боку керівництва.

Хоча ТОВ «Епіцентр-К» активно впроваджує різні стратегії управління конфліктами, існує низка перешкод, які ускладнюють цей процес:

- Невисокий рівень кваліфікації керівників. Часто керівники відділів не мають достатньої підготовки для ефективного управління конфліктами, що може призводити до ескалації проблемних ситуацій.
- Обмежений час для вирішення конфліктів. В умовах високої конкуренції

та постійного навантаження працівники і керівники мають обмежені можливості для швидкого та якісного вирішення конфліктів.

- Відсутність чіткої корпоративної культури. Брак єдиних стандартів і принципів комунікації створює підґрунтя для непорозумінь між співробітниками та підвищує ризик виникнення конфліктів.

- Висока плинність кадрів через війну та мобілізацію. Частина працівників змушена залишати свої робочі місця через мобілізацію або переїзд у безпечніші регіони, що зменшує кадровий потенціал підприємства та створює додаткове навантаження на решту команди.

- Проблеми з персоналом. Дефіцит кваліфікованих кадрів, психологічна напруженість у колективі через соціальні та економічні виклики війни ускладнюють організацію ефективної командної роботи та управління трудовими конфліктами.

Ці перешкоди потребують комплексного підходу до вдосконалення управління конфліктами, включаючи підвищення кваліфікації керівників, впровадження системи навчання співробітників, розробку чіткої корпоративної культури та програм підтримки працівників в умовах нестабільності.

На основі проведеного аналізу управління конфліктами в ТОВ «Епіцентр-К» можна зробити такі висновки:

1. Основні причини конфліктів на підприємстві. Виявлено, що основними джерелами конфліктів є організаційні проблеми (недостатньо чіткий розподіл ролей, неефективна комунікація між відділами), особистісні розбіжності серед працівників, а також невдоволення умовами праці (заробітна плата, кар'єрні перспективи). Значну роль у виникненні конфліктів відіграють взаємини із покупцями, які через високі очікування та стресові умови часто провокують напружені ситуації.

2. Профілі поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях. Результати тестування показали, що більшість працівників використовують тактику суперництва (29%) або компромісу (17%), що свідчить про готовність боротися за свої інтереси, але йти на взаємні поступки. Лише 17% обирають стратегію

співпраці, яка є найбільш конструктивною, тоді як 42% працівників уникають конфліктів, що може свідчити про бажання уникнути відповідальності чи небажання взаємодіяти у складних ситуаціях.

3. Поведінка колективу щодо конфліктності. Половина працівників проявляє неконфліктну поведінку і намагається уникати протиріч. Проте, 38% співробітників є чутливими до критики і напруженими, що потенційно сприяє виникненню конфліктів. Ще 12% працівників проявляють відкриту конфліктність, активно шукаючи приводи для суперечок.

4. Перешкоди у впровадженні стратегій управління конфліктами:

- Обмежений час на врегулювання конфліктів через високу завантаженість персоналу.

- Висока плинність кадрів унаслідок війни та мобілізації, що призводить до додаткових кадрових проблем.

5. Сильні сторони системи управління конфліктами. Підприємство активно застосовує такі стратегії вирішення конфліктів, як:

- Медіація: залучення сторонніх спеціалістів для врегулювання складних ситуацій.

- Навчання працівників: тренінги та навчальні програми з конфліктології.

- Залучення HR-відділу для вирішення конфліктів у форматі індивідуальних бесід або групових зустрічей.

- Впровадження системи регулярного тестування співробітників для визначення конфліктності та вжиття профілактичних заходів.

Отже, управління конфліктами в ТОВ «Епіцентр-К» є одним із важливих аспектів підвищення ефективності діяльності підприємства. Для досягнення максимальної результативності необхідно не лише усувати причини конфліктів, але й вдосконалювати корпоративну культуру, системи мотивації та комунікації між усіма рівнями працівників.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки системи управління конфліктами ТОВ «Епіцентр-К» можна зробити наступні висновки.

1. ТОВ «Епіцентр-К» – одна з найбільших мереж торговельно-роздрібних центрів в Україні, що спеціалізується на продажі товарів для будівництва, ремонту, облаштування оселі та садівництва. ТОВ «Епіцентр-К» має представництва в багатьох регіонах України, що забезпечує доступ до продукції в усіх великих містах. Штат працівників: Більше 30 000 осіб по всій Україні.

Компанія є лідером ринку DIY (Do-It-Yourself) в Україні та пропонує широкий асортимент продукції, орієнтований як на індивідуальних споживачів, так і на корпоративних клієнтів. Торговельні центри за принципом «все в одному місці», що включають виставкові зали, просторі торгіві площі та зони самовивозу товарів. У торгових центрах представлені будівельні матеріали, сантехніка, меблі, побутова техніка, товари для садівництва, одяг, текстиль та інші категорії. Асортимент включає як українську, так і міжнародну продукцію.

ТОВ «Епіцентр-К» активно впроваджує сучасні технології в управління бізнес-процесами, зокрема цифровізацію логістики, інтернет-магазин та програми лояльності. Компанія займається благодійними ініціативами, підтримує освітні, екологічні та соціальні проекти, а також надає допомогу постраждалим унаслідок війни в Україні.

2. Загальний фінансовий стан ТОВ «Епіцентр-К» за період 2021-2023 років можна оцінити як стабільний, з позитивною динамікою в основних показниках, але також з певними викликами, зокрема в плані ліквідності та фінансової стабільності. У 2023 році чистий дохід ТОВ «Епіцентр-К» збільшився більше ніж на 22% в порівнянні з 2021 роком. Чистий прибуток зріс на 474 270 тис. грн. (11,4%), але темпи приросту нижчі, ніж у чистого доходу. Це може свідчити про вплив фінансових витрат або податків. Значне зростання чистого доходу (+22,1%) та валового прибутку (+22,3%) свідчить про розширення діяльності.

3. Управління конфліктами на ТОВ «Епіцентр-К» є важливим елементом корпоративної культури та забезпечення стабільності в колективі. Незважаючи на досягнуті успіхи в управлінні конфліктами, існують області, які потребують удосконалення, такі як підвищення кваліфікації керівників і розвитку корпоративної культури для запобігання конфліктів. Продовження роботи в цьому напрямку сприятиме покращенню атмосфери в колективі, що позитивно вплине на загальну продуктивність і ефективність діяльності компанії.

Виявлено, що основними джерелами конфліктів є організаційні проблеми (недостатньо чіткий розподіл ролей, неефективна комунікація між відділами), особистісні розбіжності серед працівників, а також невдоволення умовами праці (заробітна плата, кар'єрні перспективи). Значну роль у виникненні конфліктів відіграють взаємини із покупцями, які через високі очікування та стресові умови часто провокують напружені ситуації.

Рекомендації для покращення управління конфліктами

- Покращення тренінгів для керівників та персоналу. Важливо організувати регулярні тренінги з управління конфліктами для всіх рівнів менеджменту.

- Розробка чіткої політики комунікації. Створення та впровадження корпоративної культури, яка б сприяла відкритому та конструктивному обміну інформацією між співробітниками та керівниками.

- Залучення зовнішніх медіаторів. Використовувати зовнішніх медіаторів для вирішення більш складних і довготривалих конфліктів, що можуть виходити за межі внутрішніх можливостей підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

3.1. Напрями удосконалення системи управління конфліктами в діяльності ТОВ «Епіцентр-К»

Динаміка змін у процесах, станах, явищах спонукає організації підвищувати адаптивність та прагнути високої гнучкості. Неможливо врятувати країну, захистити тих, хто потребує допомоги, якщо самі не спроможні змінюватися й рости. Дедалі більшої цінності для організацій набуває «людський капітал» (human capital), готовність команди до саморозвитку, здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї.

Управління конфліктами є важливим елементом стратегічного менеджменту підприємства, що безпосередньо впливає на стабільність і ефективність організації в сучасних умовах. Для покращення управління конфліктами на ТОВ «Епіцентр-К» варто розглянути кілька основних напрямків, що сприятимуть поліпшенню внутрішньої комунікації, зниженню ризиків, пов'язаних із конфліктами, та підвищенню рівня співпраці між працівниками.

По-перше, важливо розробити та впровадити універсальні стратегії для управління конфліктами. Зокрема, це можуть бути такі підходи, як спільний пошук рішень, досягнення компромісу або узгодження інтересів різних сторін. Створення чітких стандартів для застосування цих стратегій допоможе забезпечити єдину політику з вирішення конфліктних ситуацій на всіх рівнях підприємства.

Другим важливим напрямом є адаптація стратегій управління конфліктами до конкретних умов кожної ситуації. Оскільки кожен конфлікт має свою унікальну природу, важливо забезпечити гнучкість у підходах до його вирішення. Аналіз причин конфлікту та специфіки кожної ситуації дозволить обрати найбільш ефективний метод для розв'язання проблеми.

Одним з ключових факторів у вдосконаленні системи управління конфліктами є розвиток комунікативних навичок працівників. Запровадження тренінгів і навчальних семінарів для співробітників різних рівнів дозволить підвищити їх здатність до конструктивного спілкування, що сприятиме створенню атмосфери взаєморозуміння і взаємопідтримки. Водночас розвиток комунікацій на всіх етапах управління конфліктами є важливим для ефективного пошуку рішень та зниження емоційного напруження в колективі.

Також важливо формувати в організації культуру підтримки та співпраці. Створення умов для відкритого обміну думками і заохочення співробітників до колективного пошуку рішень допоможе зменшити кількість конфліктів, сприяючи побудові більш гармонійного робочого середовища.

Наступним важливим кроком є інтеграція механізмів зворотного зв'язку. Організація каналів для анонімного повідомлення про проблеми чи конфлікти дозволить своєчасно виявляти та вирішувати потенційні проблеми до того, як вони переростуть у серйозні конфлікти. Це дасть змогу керівництву оперативно реагувати на ситуації, що потребують уваги, і оперативно їх вирішувати.

Зменшення плинності кадрів також є важливим аспектом вдосконалення управління конфліктами. Розробка системи стимулювання працівників, що включає бонуси, програми кар'єрного росту та поліпшення умов праці, дозволить знизити рівень плинності кадрів і зміцнити команду. Задоволення працівників своєю роботою позитивно позначиться на зниженні рівня конфліктів у колективі.

Крім того, підтримка творчого підходу до вирішення проблем допоможе залучити співробітників до пошуку нових інноваційних способів вирішення конфліктів, що може сприяти більш ефективним і нестандартним рішенням у конфліктних ситуаціях.

Не менш важливою є побудова позитивного іміджу організації як підприємства, яке відкрито реагує на конфлікти, вирішує їх та підтримує здоровий клімат у колективі. Це дозволить зміцнити репутацію компанії серед працівників, партнерів і клієнтів, а також підвищити лояльність співробітників

до організації.

Регулярний моніторинг та оцінка системи управління конфліктами є важливими для забезпечення її ефективності. Аналіз конфліктних ситуацій, їх причин і методів вирішення дозволить вчасно виявляти слабкі місця в існуючій системі і вносити необхідні корективи для покращення процесу управління конфліктами.

ТОВ «Епіцентр-К» – це одна з найбільших мереж роздрібної торгівлі в Україні, яка працює за високими стандартами управління. Багато з описаних заходів, які пропонуються в науковій літературі, уже впроваджено в тій чи іншій формі. Наприклад:

1. Корпоративна культура. Компанія має внутрішні стандарти поведінки, що регулюють роботу співробітників.

2. Навчання персоналу. Епіцентр активно навчає працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації, включаючи роботу з покупцями.

3. Комунікація. Мережа настільки велика, що організована внутрішня система комунікації є ключовою для успіху.

4. Підтримка клієнтів. Система вирішення претензій покупців у форматі онлайн або через відділи повернень є загальноприйнятою практикою в такій компанії.

Проте навіть у великих компаніях завжди є простір для вдосконалення. Наприклад, війна і мобілізація могли створити нові виклики в управлінні персоналом, і ці процеси можуть вимагати додаткової адаптації.

Додаткова адаптація системи управління конфліктами у ТОВ «Епіцентр-К» може стати відповіддю на нові виклики, спричинені війною, мобілізацією, економічними труднощами та зміною соціально-психологічного стану працівників і покупців. Ось кілька ключових напрямів, які можна впровадити або посилити.

1. Адаптація до викликів мобілізації та кадрового дефіциту:

- Ротація кадрів. Впровадження програм ротації персоналу для тимчасового перекриття дефіциту кадрів у ключових підрозділах.

- Рекрутинг нових працівників. Спрощення процесу найму та створення мотиваційних пакетів для залучення молодих спеціалістів та працівників із інших регіонів.

- Підтримка мобілізованих співробітників. Збереження робочих місць, матеріальна допомога родинам мобілізованих працівників.

2. Створення адаптивного навчання персоналу:

- Швидка підготовка новачків: Впровадження програм прискореного навчання для нових співробітників, зокрема у форматі онлайн-курсів.

- Тренінги з кризового менеджменту: Підготовка менеджерів до ефективного вирішення конфліктів у стресових ситуаціях.

- Емоційний інтелект: Навчання персоналу навичкам управління емоціями, співпереживання та комунікації в умовах конфліктів із покупцями чи колегами.

3. Психологічна підтримка працівників:

- Внутрішній психологічний центр: Створення служби психологічної допомоги для працівників, які відчувають стрес через війну чи інші фактори.

- Дні здоров'я та підтримки: Організація періодичних заходів для відновлення морального та фізичного стану працівників.

- Анонімні консультації: Можливість отримати консультації щодо особистих чи професійних проблем без страху бути осудженим.

4. Оптимізація роботи з покупцями:

- Центри швидкого вирішення конфліктів. Впровадження спеціальних «швидких» відділів для розгляду скарг покупців, зменшуючи час на їх вирішення.

- Автоматизація скарг та звернень. Використання чат-ботів або додатків для автоматизації процесу вирішення типових проблем покупців.

- Тренінги з клієнтоорієнтованості. Регулярне навчання працівників, які працюють із покупцями, для зменшення конфліктів через некомпетентність чи непорозуміння.

5. Впровадження гнучкого робочого графіка:

- Гібридні графіки: Для зниження емоційного та фізичного виснаження працівників можна запровадити гнучкі графіки або скорочений робочий день для певних категорій персоналу.

- Дистанційна робота: Забезпечення можливості віддаленої роботи для адміністративного та аналітичного персоналу.

6. Підсилення корпоративної культури:

- Єдиний кодекс поведінки. Оновлення корпоративних стандартів із чітким описом очікувань щодо поведінки у конфліктних ситуаціях.

- Мотиваційні програми. Впровадження бонусів за дотримання принципів корпоративної культури навіть у складних умовах.

- Командоутворення. Проведення заходів, які сприяють зміцненню довіри та співпраці в колективі.

7. Покращення комунікації:

- Цифрові платформи: Використання корпоративних чатів і платформ для швидкого обміну інформацією та вирішення проблем.

- Відкрита політика зворотного зв'язку: Створення каналів для працівників, де вони можуть анонімно ділитися своїми проблемами чи пропозиціями.

Такі заходи дозволять підвищити стійкість компанії до змін, покращити внутрішній мікроклімат і мінімізувати негативний вплив зовнішніх обставин на бізнес.

Таким чином, ефективне управління конфліктами на ТОВ «Епіцентр-К» дозволить не лише зменшити кількість конфліктних ситуацій, а й покращити загальний моральний клімат у колективі, знизити плинність кадрів і підвищити ефективність роботи підприємства. Впровадження цих заходів буде сприяти створенню стабільного та продуктивного середовища для розвитку компанії в умовах динамічного бізнес-середовища.

3.2. Резерви удосконалення системи управління конфліктами в діяльності ТОВ «Епіцентр-К»

Резерви удосконалення системи управління конфліктами в діяльності ТОВ «Епіцентр-К» є важливим напрямом для подальшого розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності. У сучасних умовах, коли бізнес-середовище стає все більш динамічним і конкурентним, ефективне управління конфліктами є ключовим фактором, що сприяє стабільності та успішному функціонуванню компанії. Виявлення і використання внутрішніх резервів для вдосконалення процесу управління конфліктами дозволить не тільки знизити рівень напруження в колективі, але й покращити комунікацію, підвищити моральний дух працівників та зменшити плинність кадрів. В цьому контексті, оптимізація системи управління конфліктами стане важливим кроком для досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Стабільність групи та сприятливий соціально-психологічний клімат забезпечують ТОВ «Епіцентр-К» зведення конфліктних ситуацій до мінімуму, цьому сприяють такі фактори:

Найбільш поширеними методами вирішення конфліктних ситуацій ТОВ «Епіцентр-К» є:

- зміна вимог однієї зі сторін, коли опонент йде на конкретні поступки. Іноді обидві сторони дають згоду на компроміс у зв'язку з виснаженням ресурсів, втручанням керівника або менеджерів;

- знищення підстав конфлікту, ліквідація конфліктної ситуації;

- боротьба, яка враховує перемогу однієї із сторін;

- консенсус.

Нерідко конфліктуючі сторони швидко обмежують можливості розвитку конфліктної ситуації шляхом консенсусу. Нерідко висновком конфлікту в ТОВ «Епіцентр-К» є подолання конфліктної ситуації (врегулювання інциденту - відрізняється від консенсусу тим, що в усуненні протиріч між конфліктантами бере участь третя сторона – керівник чи менеджер); або ж згасання конфлікту

(коли ліквідується опір, конфліктна ситуація стає прихованою). Згасання інциденту відбувається за цей час, коли зменшується кількість завдань або виснажуються ресурси.



Рис. 3.1. Можливі фактори зниження конфліктних ситуацій ТОВ «Епіцентр-К»

У ТОВ «Епіцентр-К» були випадки, коли один конфлікт переростав в інший конфлікт (коли у відносинах сторін утворюється нове протиріччя).

У той самий час у ТОВ «Епіцентр-К» нечасто, проте відбуваються складні затяжні конфлікти. Їх передумови полягають у наступному:

- погана виконавська дисципліна персоналу нижньої ланки (персонал до кінця не знаю, що можна, а що не можна);

- недостатній професіоналізм проміжних керівників в сфері управління персоналом;

- складний морально-психологічний клімат (невдоволення співробітників умовами праці, оплатою праці);

- наявність мікрогруп і неформальних лідерів з негативною позицією відносно роботи керівництва ТОВ «Епіцентр-К».

Крім того, на виникнення осередків напруженості в колективі впливає несправедливий розподіл переваг, відчуття заздрості у співробітників, перевищення повноважень менеджерами середньої ланки.

Робота у ТОВ «Епіцентр-К» може бути стресовою через низку причин: фізичне навантаження (постійне стояння, підйом важких предметів, робота в шумному середовищі, високі вимоги до швидкості та точності виконання завдань), психологічне навантаження (жорсткі дедлайни, необхідність виконання великих обсягів роботи, монотонність роботи, конфлікти з колегами або керівництвом). Все це може впливати на продуктивність праці, здоров'я працівників та загальну атмосферу на робочому місці.

Працівники також можуть стикатися з емоційними труднощами, пов'язаними з власним особистим життям, які можуть вплинути на їхню роботу. Отже, психологічна підтримка може бути корисною для допомоги в управлінні стресом, розв'язанні конфліктів, покращенні взаємин з колегами, а також для розвитку навичок управління емоціями.

Психологічна допомога може бути надана в різних форматах залежно від потреб працівників та можливостей організації:

1. Індивідуальні консультації. Працівник може звернутися до психолога для приватної консультації, де вони можуть вільно обговорювати свої проблеми, конфлікти, стреси та емоційні труднощі.

2. Групові сесії. Організація групових сесій де працівники можуть спілкуватися один з одним, обмінюватися досвідом і вивчати стратегії управління конфліктом, стресом та емоціями.

3. Онлайн ресурси. Доступ до онлайн ресурсів, таких як вебінари, блоги,

чати або форуми, де працівники можуть знайти корисні поради та підтримку.

4. Психологічна підтримка на робочому місці. Створення системи психологічної підтримки на робочому місці, такої як канали зв'язку з психологом або програми емоційної підтримки. Важливо, щоб психологічна допомога була доступною, конфіденційною і адаптованою до потреб конкретного працівника.

5. Тренінги з управління конфліктами: проведення тренінгів для керівників та співробітників щодо ідентифікації та вирішення конфліктів.

Проводити ці заходи, окрім тренінгів, можуть працівники організації у робочий час (див. табл. 3.1). До проведення тренінгів варто залучити спеціалістів.

Таблиця 3.1

Формати надання психологічна допомоги працівникам ТОВ «Епіцентр-К»

№	Види психологічної допомоги	Відповідальність	Фінансування
1.	Індивідуальні консультації	психолог підприємства	входить до обов'язків персоналу, не потребує окремих витрат
2.	Групові сесії	начальники підрозділів	
3.	Онлайн ресурси	відділ ІТ	
4.	Психологічна підтримка на робочому місці	менеджери підприємства	
5.	Тренінги з управління конфліктами	бізнес-тренер зовнішньої організації	150 000 грн. (на місто)

Джерело: сформовано автором

Керівники організацій, націлені на активний розвиток та лідерство у сфері ухваленні нових рішень чи розробки політик, готові створювати простір для ефективної роботи колективного інтелекту. І в цих умовах цінним інструментом для пошуку та ухвалення рішень з актуальних для організації питань (від нарад і проєктної роботи до стратегічних сесій і масштабних конференцій) можуть стати технології фасилітації.

Фасилітація (*англ. facilitate* – «полегшувати, допомагати») – метод взаємодії всередині групи, процес сприяння групі у виконанні конкретного завдання, у розв'язанні проблеми або в досягненні згоди всіх зацікавлених учасників.

Першочергову роль у цьому процесі відіграє фасилітатор, який є організатором групової роботи, допомагає учасникам сформувати спільне

бачення і результату, забезпечує ефективність обговорення та запобігає невиправданим втратам часу.

Застосування інструментів і технік фасилітації сприяє виникненню синергетичного ефекту в команди, підвищує залученість кожного учасника процесу, розкриває його потенціал.

Фасилітаційна сесія – це універсальна технологія колективного обговорення, планування, розв’язання проблем, з якісним опрацюванням актуальних питань і досягненням результатів за обмежений період часу.

Це відбувається шляхом:

- фокусування на ключовому питанні/проблемі/проблемах;
- застосування чітких алгоритмів;
- можливості розглянути питання з різних позицій;
- виявлення раціонального та інтуїтивного досвіду учасників;
- прийняття всіх ідей;
- можливості «вийти за рамки», розширити горизонти мислення;
- продуктивної робочої атмосфери.

Результат фасилітаційної сесії є завжди, і для кожної команди він унікальний. У штаті багатьох закордонних організацій і компаній уже давно працюють професійні фасилітатори. Крім того, за останнє десятиліття технології фасилітації отримали заслужене визнання і в організаціях, що працюють в Україні. Про фасилітацію заговорили як про одну з технологій організаційного розвитку, оскільки метод успішно адаптується під запити команд, враховує їхні потреби, дає відчутні результати.

Організаційні завдання, які допомагає вирішити фасилітація:

- виведення організації на новий рівень розвитку;
- вироблення та синхронізація цінностей організації;
- аналіз та оптимізація організаційних процесів;
- розробка стратегії, проектних планів, каскадування завдань;
- позиціонування функціонального напрямку;
- мобілізація команди для швидкого вирішення актуального

організаційного завдання;

- оцінка можливості та ефективності дій при вирішенні значущих організаційних процесах;

- мотивація команди на досягнення потрібних результатів;
- формування команди завдяки високій залученості в процес.

Характерна відмінність методу – його наочність. Під час роботи всі пропозиції та ухвалені рішення фіксуються на папері, кріпляться на фасилітаційну стіну, відображаються на фотографіях і передбачають подальші обов'язкові організаційні зміни в компанії. Детальна візуалізація процесу та результатів фасилітації дає змогу в будь-який момент звернутися до її повної, не редагованої версії.

Таким чином, фасилітація забезпечує ефективність через грамотно організований процес обговорення, вироблення конкретних планів і дій, залученість усіх учасників та усвідомлення ними міри персональної відповідальності за здійснення ухвалених рішень.

Окрім фасилітації, наша пропозиція полягає у створенні гарячої лінії психологічної підтримки працівникам. Обґрунтування необхідності гарячої лінії підтримки для працівників ТОВ «Епіцентр-К» під час війни базується на кількох ключових факторах, які значно впливають на робоче середовище та психологічний стан співробітників.

1. Психологічний тиск і стрес. Війна, мобілізація та зміни у соціально-економічній ситуації країни створюють для працівників постійний стрес, тривогу та відчуття невизначеності. Співробітники можуть стикатися з важкими особистими ситуаціями, пов'язаними з сімейними обставинами, необхідністю переїзду чи втратами близьких. Гаряча лінія надає можливість отримати психологічну підтримку, що допоможе знизити рівень стресу та вигорання.

2. Конфлікти через зміни в умовах роботи. В умовах війни підприємства можуть стикатися з тимчасовими перебоями в роботі, змінами в графіках, безпековими вимогами або скороченнями персоналу. Ці зміни можуть викликати непорозуміння, напруження та конфлікти серед співробітників. Гаряча лінія дає

змогу оперативно вирішувати такі ситуації, зберігаючи комфорт та стабільність у колективі.

3. Необхідність підтримки в умовах мобілізації. Мобілізація створює додаткові труднощі для працівників, які мають вирішувати питання, пов'язані з їхнім статусом та обов'язками перед підприємством. Ті, хто не підлягає мобілізації, можуть мати питання щодо безпеки на робочому місці. Гаряча лінія дає можливість вчасно отримати відповіді на юридичні, трудові та соціальні питання, що допомагає уникнути непорозумінь.

4. Зміни в організаційній структурі та робочих процесах. Під час війни підприємства можуть змінювати свою організаційну структуру, впроваджувати нові стратегії чи адаптувати робочі процеси під нові умови. Це може викликати плутанину і суперечності між співробітниками. Гаряча лінія допомагає ефективно комунікувати зміни, вирішувати проблеми та мінімізувати конфлікти.

5. Забезпечення безпеки і конфіденційності: В умовах війни особливо важливо забезпечити безпеку працівників, як фізичну, так і психологічну. Гаряча лінія дозволяє анонімно повідомляти про будь-які загрози або непорозуміння, що виникають, забезпечуючи захист інтересів працівників та збереження їхньої конфіденційності.

6. Створення стабільного робочого середовища: Гаряча лінія підтримки також допомагає забезпечити стабільність у колективі, підтримувати моральний дух співробітників у складних умовах, сприяє збереженню ефективної комунікації та сприяє загальній згуртованості колективу.

В умовах війни особливо важливо надавати працівникам можливість звернутися за підтримкою, отримати консультації та розв'язати конфліктні ситуації без зайвих ускладнень. Тому гаряча лінія підтримки є важливим інструментом для підтримки психологічного здоров'я співробітників і забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах постійної невизначеності.

Гаряча лінія підтримки для працівників має на меті:

- Надання допомоги співробітникам у вирішенні конфліктних ситуацій

на робочому місці.

- Підтримка працівників у складних ситуаціях, пов'язаних з умовами праці, здоров'ям або особистими проблемами, що можуть впливати на роботу.
- Сприяння розвитку культури взаємопідтримки та взаєморозуміння у компанії.
- Забезпечення анонімності та конфіденційності звернень.

Завдання гарячої лінії:

- Своєчасна допомога в розв'язанні конфліктів між працівниками та керівництвом.
- Надання консультацій щодо корпоративної політики, трудових прав та умов праці.
- Психологічна підтримка працівників у випадках стресу, вигорання або складних особистих ситуацій.
- Виявлення системних проблем, що можуть призводити до конфліктів, та надання рекомендацій для їх усунення.

Процес роботи гарячої лінії підтримки для працівників ТОВ «Епіцентр-К» передбачає декілька етапів, що забезпечують ефективне вирішення конфліктів і проблем, а також надання психологічної та юридичної допомоги співробітникам.

1. Заявки та звернення. Співробітники підприємства можуть звертатися на гарячу лінію через кілька каналів: анонімний телефонний дзвінок, електронну пошту або чат на внутрішньому порталі. Це забезпечує доступність лінії для всіх працівників, незалежно від їхнього статусу чи рівня в організації. Такий підхід дозволяє всім співробітникам, незалежно від їхніх посад або підпорядкованості, отримати необхідну допомогу або консультацію.

2. Координатори та фахівці. Лінія обслуговується досвідченими фахівцями, серед яких є психологи, HR-фахівці та юристи. Кожен з них має відповідні кваліфікації для надання допомоги у вирішенні конфліктів, психологічних труднощів, а також для консультування щодо правових аспектів трудових відносин. У випадках, коли ситуація вимагає подальшого втручання або вирішення на рівні керівництва, може бути залучений менеджер або керівник

відділу для прийняття необхідних управлінських рішень.

3. Анонімність. Всі звернення будуть оброблятися анонімно, якщо співробітник виявляє таке бажання. Це дозволяє забезпечити високий рівень конфіденційності, що, в свою чергу, стимулює працівників звертатися на гарячу лінію без страху перед репресіями або наслідками з боку керівництва. Облік звернень та надання допомоги без ідентифікації особистих даних дозволяє зберегти довіру працівників до системи та гарантує захист їхніх прав.

4. Час роботи. Гаряча лінія працює цілодобово, що забезпечує можливість отримати екстрену допомогу в будь-який час, включаючи неробочі години. Звичайні консультації доступні в робочі години з 9:00 до 18:00, а у разі необхідності співробітники можуть звертатися через електронні засоби зв'язку і в позаробочий час. Така організація роботи гарантує максимальну доступність лінії для працівників, що важливо в умовах, коли потреба в допомозі може виникнути в будь-який час.

Система обробки звернень:

1. Первинна консультація: Після отримання звернення від працівника, менеджер гарячої лінії здійснює перший контакт для аналізу ситуації. Спочатку він вислуховує працівника, оцінює характер проблеми і надає первинні рекомендації щодо її вирішення. Якщо проблема потребує додаткового втручання, звернення передається до відповідного фахівця (психолога, HR-фахівця або юриста) або керівника відділу, який має спеціалізовані знання для розв'язання конфлікту.

2. Аналіз ситуації: Якщо ситуація вимагає більш глибокого аналізу або спеціалізованої допомоги, проблема передається в HR відділ або юридичну службу для детального розгляду. Вони проводять необхідне дослідження обставин конфлікту та приймають рішення щодо подальших кроків. Якщо проблема не може бути вирішена через гарячу лінію, керівництво організовує особисту зустріч з працівником для подальшого вирішення ситуації.

3. Інтервенція: У разі серйозних конфліктів або ситуацій, що можуть загрожувати фізичному або психологічному здоров'ю працівника,

організовується залучення медичних або психологічних послуг для надання необхідної підтримки. Якщо конфлікт або ситуація має правовий характер, пов'язана з порушенням трудового законодавства, надається консультація з юристами, які допомагають працівнику вжити відповідних заходів для захисту своїх прав.

Проведення фасилітацій та запровадження гарячої лінії підтримки для працівників дозволить значно покращити управління конфліктами в ТОВ «Епіцентр-К», знизити рівень стресу та плинності кадрів, підвищити загальну ефективність роботи компанії та створити сприятливе середовище для розвитку персоналу.

В умовах війни особливо важливо надавати працівникам можливість звернутися за підтримкою, отримати консультації та розв'язати конфліктні ситуації без зайвих ускладнень. Тому гаряча лінія підтримки є важливим інструментом для підтримки психологічного здоров'я співробітників і забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах постійної невизначеності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Проведення фасилітацій та впровадження гарячої лінії для підтримки працівників є важливою складовою стратегії управління конфліктами в організації. Однак для того, щоб оцінити реальну ефективність цієї ініціативи, необхідно провести комплексну оцінку її роботи. Оцінка ефективності запропонованих заходів дозволяє визначити не лише рівень задоволення співробітників, а й наскільки добре гаряча лінія справляється з вирішенням конфліктних ситуацій, зниженням рівня стресу серед працівників та сприяє поліпшенню загальної корпоративної культури. Правильна оцінка ефективності є ключовою для подальшого вдосконалення процесу підтримки та забезпечення стабільності організації в умовах змін та кризових ситуацій, таких як війна чи

мобілізація.

Прогнозні витрати на проведення тренінгів з управління конфліктами у ТОВ «Епіцентр-К» відображено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат на проведення тренінгів з управління конфліктами
у ТОВ «Епіцентр-К»

№	Назва показника	Значення
1.	Кількість годин на проведення тренінгів, год.	30
2.	Оплата праці роботи тренера, грн./год.	1500
3.	Витрати на оплату праці тренера (р. 1 x р. 2), грн.	45 000
4.	Друковані матеріали	3 000
5.	Транспортні витрати, грн.	2 000
6.	Витрати на проживання тренера, грн.	10 000
	Разом	60 000

Джерело: власні розрахунки

Отже, відповідно до проведених розрахунків, витрати на проведення тренінгів становитимуть 60 000 грн. для одного гіпермаркету.

Бюджет впровадження гарячої лінії, переведена в гривні (для курсу обміну візьмемо 1 USD = 40 UAH).

Таблиця 3.3

Бюджет впровадження гарячої лінії

Стаття витрат	Сума в USD	Сума в UAH
Запуск гарячої лінії		
Придбання програмного забезпечення для гарячої лінії	\$5,000	200,000
Підготовка та навчання персоналу	\$3,000	120,000
Розробка рекламних матеріалів	\$1,500	60,000
Операційні витрати (щомісячні)		
Оренда телефонної лінії та підтримка електронної пошти	\$500	20,000
Оплата праці фахівців (психологів, юристів)	\$3,000	120,000
Загальна сума (одномісячні витрати)	\$13000	520,000

Джерело: власні розрахунки

Цей бюджет включає витрати на запуск гарячої лінії (придбання програмного забезпечення, навчання персоналу, розробка рекламних матеріалів) і щомісячні операційні витрати (оренда лінії, оплата праці фахівців).

Надання психологічної допомоги працівникам може призвести до різних позитивних ефектів для організації (див. рис. 3.2):

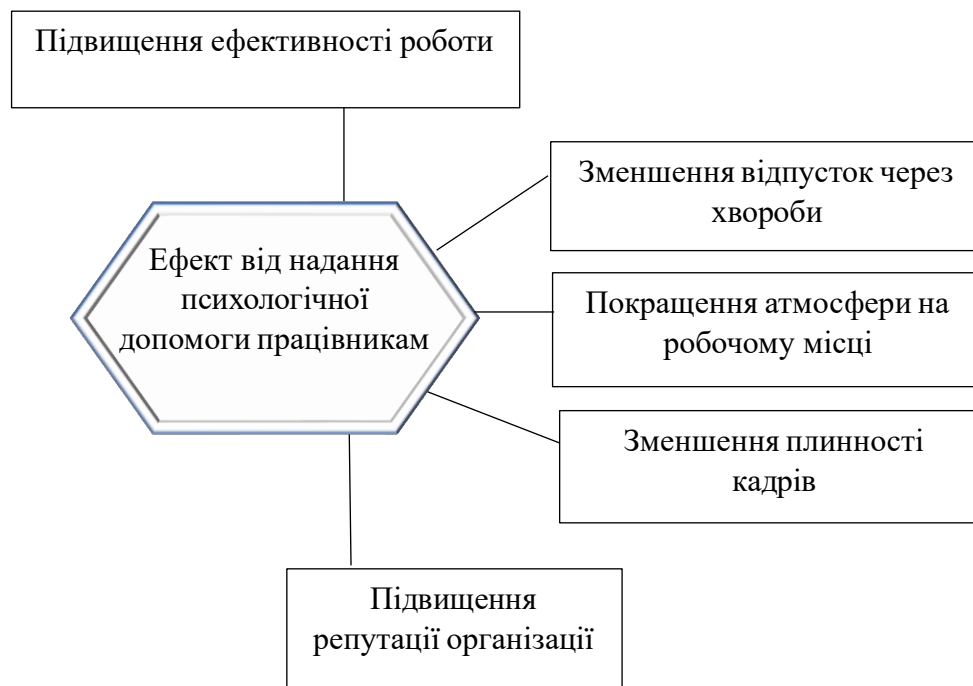


Рис. 3.2. Ефект для ТОВ «Епіцентр-К» від надання психологічної допомоги працівникам

1. Підвищення ефективності роботи. Працівники які отримують психологічну підтримку, можуть краще управляти своїми емоціями та стресом, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та якості роботи.

2. Зменшення відпусток через хвороби. Чим більше психологічно здорові працівники, тим менше вони схильні до відсутності на роботі через стрес або психосоматичні захворювання.

3. Покращення атмосфери на робочому місці. Забезпечення психологічної підтримки може позитивно позначитися на загальній атмосфері на робочому місці, створюючи більш сприятливе середовище для співпраці та взаємодії.

4. Зменшення плинності кадрів. Працівники, які відчуються підтриманими та задоволеними своєю роботою, менше схильні шукати інші місця праці, що допомагає зменшити плинність кадрів.

5. Покращення репутації організації. Організація, яка дбає про емоційне та психологічне благополуччя своїх працівників, отримує позитивний

репутаційний ефект, що може залучати кваліфікований персонал.

В цілому, інвестування в психологічну допомогу для працівників може призвести до покращення якості роботи та загального клімату в організації.

Вигоди для ТОВ «Епіцентр-К»:

- Зниження рівня стресу та плинності кадрів: Покращення атмосфери на робочому місці та надання працівникам підтримки, що дозволяє уникати вигорання та розчарувань.

- Покращення корпоративної культури: Створення відкритого та прозорого середовища для вирішення проблем.

- Збільшення продуктивності праці: Підвищення рівня довіри між співробітниками та керівництвом сприяє зростанню ефективності роботи.

Окрім економічного ефекту, підприємство також отримає значний позитивний соціальний ефект від впровадження гарячої лінії підтримки для працівників. Завдяки наданню своєчасної психологічної та юридичної підтримки, зменшується рівень стресу серед співробітників, покращується їхнє емоційне самопочуття, а також збільшується довіра до організації. Це сприяє зміцненню корпоративної культури, розвитку здорових комунікацій та зменшенню рівня конфліктів на робочому місці. В результаті співробітники відчують себе більш захищеними та підтриманими, що позитивно впливає на їхню мотивацію, продуктивність та лояльність до підприємства. Керівництво компанії в свою чергу отримує можливість зберігати стабільність у колективі, ефективно вирішувати проблеми і сприяти довгостроковому розвитку організації.

Таким чином, можна зробити висновки щодо оцінки ефективності запропонованих заходів:

1. Покращення комунікації та взаємодії в колективі: впровадження гарячої лінії позитивно впливає на рівень комунікації між працівниками та керівництвом, дозволяючи оперативно вирішувати конфлікти та проблеми. Це забезпечує більш відкритий та прозорий канал для висловлення занепокоєнь і пропозицій, що знижує рівень напруги в колективі.

2. Зменшення рівня стресу і підвищення психологічного комфорту працівників: високий рівень доступу до психологічної допомоги сприяє зниженню стресу серед співробітників, що дозволяє уникнути серйозних емоційних і фізичних наслідків для здоров'я працівників.

3. Збільшення лояльності працівників та зниження плинності кадрів: завдяки наданню підтримки через гарячу лінію співробітники відчують себе більш захищеними і підтриманими, що сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою та зменшенню плинності кадрів.

4. Покращення організаційної культури та довіри до керівництва: гаряча лінія сприяє розвитку довіри до організації, оскільки працівники бачать реальну підтримку з боку компанії у вирішенні конфліктів і складних ситуацій. Це сприяє розвитку позитивної корпоративної культури, де кожен працівник відчуває себе важливим і необхідним.

5. Зниження ризиків юридичних та трудових спорів: наявність юридичних консультацій допомагає своєчасно вирішувати проблеми, що можуть призвести до трудових чи юридичних суперечок, мінімізуючи ризики для компанії та захищаючи інтереси працівників.

6. Покращення репутації компанії: запровадження гарячої лінії підтримки є важливим елементом іміджу компанії, що піклується про добробут своїх працівників. Це може бути ключовим фактором у залученні нових талантів та підвищенні репутації компанії на ринку праці.

У цілому, запропоновані заходи сприятимуть створенню здорового робочого середовища, підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню рівня конфліктності та покращенню взаємодії на всіх рівнях організації.

Висновки до розділу 3

В результаті шляхів удосконалення системи управління конфліктами в діяльності ТОВ «Епіцентр-К» можна зробити наступні висновки.

1. Удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Епіцентр-К» потребує комплексного підходу, який включає підвищення кваліфікації персоналу, розширення ресурсів підтримки працівників, таких як гаряча лінія та психологічна допомога, а також адаптацію до нових соціально-економічних умов. Важливим аспектом є постійний моніторинг і оцінка ефективності цих заходів, що дозволить оперативно коригувати стратегії і методи вирішення конфліктів. Реалізація цих напрямків сприятиме зниженню кількості конфліктів, покращенню атмосфери в колективі, підвищенню лояльності працівників і загальній продуктивності компанії.

2. Резерви удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Епіцентр-К» полягають у розвитку внутрішніх комунікацій, підвищенні кваліфікації менеджерів та співробітників, а також у впровадженні ефективних інструментів підтримки працівників, таких як гаряча лінія і психологічна допомога. Крім того, важливо оптимізувати процеси управління конфліктами, враховуючи конкретні особливості кожного інциденту та потребу в оперативному реагуванні. Впровадження цих заходів дозволить не тільки знизити рівень конфліктності, але й сприятиме створенню сприятливої робочої атмосфери, підвищенню лояльності працівників та загальній ефективності підприємства.

3. Підприємство отримає значний позитивний соціальний ефект від впровадження гарячої лінії підтримки для працівників. Обґрунтування необхідності гарячої лінії підтримки для працівників ТОВ «Епіцентр-К» під час війни базується на кількох ключових факторах, які значно впливають на робоче середовище та психологічний стан співробітників.

1. Психологічний тиск і стрес: Війна, мобілізація та зміни у соціально-економічній ситуації країни створюють для працівників постійний стрес, тривогу та відчуття невизначеності. Співробітники можуть стикатися з важкими особистими ситуаціями, пов'язаними з сімейними обставинами, необхідністю переїзду чи втратами близьких. Гаряча лінія надає можливість отримати психологічну підтримку, що допоможе знизити рівень стресу та вигорання.

2. Конфлікти через зміни в умовах роботи: В умовах війни підприємства

можуть стикатися з тимчасовими перебоями в роботі, змінами в графіках, безпековими вимогами або скороченнями персоналу. Ці зміни можуть викликати непорозуміння, напруження та конфлікти серед співробітників. Гаряча лінія дає змогу оперативно вирішувати такі ситуації, зберігаючи комфорт та стабільність у колективі.

3. Необхідність підтримки в умовах мобілізації: Мобілізація створює додаткові труднощі для працівників, які мають вирішувати питання, пов'язані з їхнім статусом та обов'язками перед підприємством. Ті, хто не підлягає мобілізації, можуть мати питання щодо безпеки на робочому місці. Гаряча лінія дає можливість вчасно отримати відповіді на юридичні, трудові та соціальні питання, що допомагає уникнути непорозумінь.

4. Зміни в організаційній структурі та робочих процесах: Під час війни підприємства можуть змінювати свою організаційну структуру, впроваджувати нові стратегії чи адаптувати робочі процеси під нові умови. Це може викликати плутанину і суперечності між співробітниками. Гаряча лінія допомагає ефективно комунікувати зміни, вирішувати проблеми та мінімізувати конфлікти.

5. Забезпечення безпеки і конфіденційності: В умовах війни особливо важливо забезпечити безпеку працівників, як фізичну, так і психологічну. Гаряча лінія дозволяє анонімно повідомляти про будь-які загрози або непорозуміння, що виникають, забезпечуючи захист інтересів працівників та збереження їхньої конфіденційності.

6. Створення стабільного робочого середовища: Гаряча лінія підтримки також допомагає забезпечити стабільність у колективі, підтримувати моральний дух співробітників у складних умовах, сприяє збереженню ефективної комунікації та сприяє загальній згуртованості колективу.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження управління конфліктами в діяльності підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Конфлікт є особливою формою взаємодії, яка проявляється через зіткнення різних поглядів, мотивів та інтересів учасників, супроводжуючись значним загостренням протиріч. Це може бути емоційно насичене переживання, що веде до відсутності згоди між сторонами. Конфлікти характерні для більшості підприємств, оскільки працівники мають різні цілі, прагнення та особистісні якості. Існують чотири основні типи конфліктів: внутрішньоособисті, міжособистісні, конфлікти між особистістю та групою, а також міжгрупові конфлікти.

2. Управління конфліктами є невід'ємною частиною менеджменту підприємства, яке забезпечує ефективне функціонування організації в сучасних умовах бізнес-середовища. Застосування належних стратегій управління конфліктами дозволяє підприємствам покращити комунікацію між підрозділами, збільшити рівень співпраці та стабілізувати внутрішнє середовище. Під час дослідження було виявлено, що застосування таких стратегій, як спільний пошук рішення, компроміс чи досягнення узгодженості, сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних з конфліктами, та допомагає знайти конструктивні рішення для ефективної взаємодії. Однак кожен конфлікт вимагає індивідуального підходу, враховуючи його унікальність та особливості.

3. Управління конфліктами має важливе значення для діяльності підприємства, оскільки конфлікти можуть погіршити продуктивність, атмосферу в колективі і загальну ефективність роботи. Оцінка ефективності стратегій управління конфліктами дозволяє виявити проблемні аспекти в комунікаційних процесах, покращити взаємодію між працівниками та сприяти стабільному розвитку організації. Для оцінки ефективності стратегій необхідно застосовувати системний підхід, що включає як кількісні показники (наприклад, кількість конфліктів і час їх вирішення), так і якісні (рівень взаєморозуміння серед

працівників, задоволення персоналу та вплив на корпоративну культуру). Врахування специфіки діяльності підприємства є важливим аспектом цього процесу.

4. Нормативно-правова та інформаційна база, яка регулює управління конфліктами на підприємстві, є основою ефективного вирішення трудових спорів. В Україні для цього існує система законодавчих актів, які визначають права та обов'язки сторін у конфліктних ситуаціях, а також порядок їх вирішення з використанням альтернативних методів, таких як медіація, арбітраж або судове врегулювання.

5. ТОВ «Епіцентр-К» є однією з провідних мереж торговельно-роздрібних центрів в Україні, що спеціалізується на продажу товарів для будівництва, ремонту, облаштування дому та садівництва. Компанія має широке представництво по всій Україні, що дозволяє забезпечити доступ до продукції у великих містах. Штат компанії складає понад 30 000 працівників. ТОВ «Епіцентр-К» займає лідируючі позиції на ринку DIY (Do-It-Yourself) в Україні і пропонує різноманітний асортимент продукції, орієнтуючись на індивідуальних та корпоративних споживачів. Торгові центри компанії працюють за принципом «все в одному місці», включаючи виставкові зали, просторі торгові площі та зони самовивозу товарів. Асортимент охоплює будівельні матеріали, сантехніку, меблі, побутову техніку, товари для садівництва, одяг, текстиль і багато іншого, включаючи продукцію як українських, так і міжнародних виробників. ТОВ «Епіцентр-К» активно впроваджує новітні технології в управління бізнес-процесами, включаючи цифровізацію логістики, інтернет-магазин та програми лояльності. Компанія також займається благодійною діяльністю, підтримує освітні, екологічні та соціальні проекти, а також надає допомогу постраждалим внаслідок війни в Україні.

6. Фінансова ситуація ТОВ «Епіцентр-К» за 2021-2023 роки демонструє стабільність, з позитивними змінами в основних фінансових показниках, хоча є певні виклики, зокрема щодо ліквідності та фінансової стабільності. У 2023 році чистий дохід компанії зріс на більше ніж 22% порівняно з 2021 роком. Чистий

прибуток збільшився на 474 270 тис. грн (11,4%), але темпи його зростання були нижчими за темпи зростання доходу, що може свідчити про вплив фінансових витрат або податкових навантажень. Незважаючи на це, значне зростання чистого доходу (+22,1%) і валового прибутку (+22,3%) вказує на розширення діяльності компанії.

7. Управління конфліктами на ТОВ «Епіцентр-К» є важливою частиною корпоративної культури та ключовим фактором забезпечення стабільності в колективі. Хоча компанія вже має успіхи в управлінні конфліктами, є області для вдосконалення, зокрема щодо підвищення кваліфікації керівників та розвитку корпоративної культури для профілактики конфліктів. Продовження роботи в цих напрямках дозволить покращити атмосферу в колективі, що, у свою чергу, позитивно позначиться на загальній продуктивності та ефективності діяльності компанії. Основними джерелами конфліктів в компанії є організаційні питання (недостатньо чіткий розподіл ролей, проблеми в комунікації між відділами), особистісні розбіжності серед працівників та невдоволення умовами праці (заробітна плата, можливості кар'єрного росту). Важливу роль у виникненні конфліктів відіграють також взаємини з покупцями, адже високі очікування та стресові ситуації часто стають причиною напруження.

8. Удосконалення управління конфліктами в ТОВ «Епіцентр-К» вимагає всебічного підходу, який охоплює підвищення кваліфікації персоналу, розширення ресурсів підтримки працівників, таких як гаряча лінія та психологічна допомога, а також адаптацію до нових соціально-економічних реалій. Важливим аспектом є регулярний моніторинг та оцінка ефективності цих ініціатив, що дасть змогу своєчасно коригувати стратегії та методи вирішення конфліктів. Впровадження цих заходів дозволить знизити кількість конфліктів, покращити моральний клімат в колективі, підвищити лояльність працівників та загальну продуктивність компанії.

9. Потенціал для удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Епіцентр-К» полягає у розвитку внутрішніх комунікацій, підвищенні кваліфікації керівників та співробітників, а також у впровадженні ефективних

інструментів підтримки персоналу, таких як гаряча лінія та психологічна допомога. Важливо також оптимізувати процеси вирішення конфліктів, враховуючи індивідуальні особливості кожного випадку та потребу в оперативному реагуванні. Це дозволить зменшити рівень конфліктності, покращити атмосферу на робочому місці, підвищити лояльність працівників і забезпечити загальну ефективність підприємства.

10. Впровадження гарячої лінії підтримки для працівників ТОВ «Епіцентр-К» має значний позитивний соціальний ефект, особливо в умовах війни. Завдяки наданню своєчасної психологічної та юридичної підтримки, зменшується рівень стресу серед співробітників, покращується їхнє емоційне самопочуття, а також збільшується довіра до організації. Це сприяє зміцненню корпоративної культури, розвитку здорових комунікацій та зменшенню рівня конфліктів на робочому місці. В результаті співробітники відчують себе більш захищеними та підтриманими, що позитивно впливає на їхню мотивацію, продуктивність та лояльність до підприємства. Керівництво компанії в свою чергу отримує можливість зберігати стабільність у колективі, ефективно вирішувати проблеми і сприяти довгостроковому розвитку організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арзуманян К. К. Теоретичний аналіз причин та управління професійними конфліктами. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2014. Вип. 15. С. 3-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekp_2014_15_3
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. С. 22-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_4
3. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій: 2012. №3. С. 111–119.
4. Бідучак А. С. Управління конфліктами в медичному закладі. Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»). 2024. № 2. С. 983-991. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2024_2_87
5. Бідучак А. С. Управління конфліктами в медичному закладі. Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка» Серія «Психологія», Серія «Медицина»). 2024. № 2. С. 983-991. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2024_2_87
6. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177-182. URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf.
7. Богоявленська, Ю. В., Шестакова, А. В., Антіпова, Г. В. Підвищення ефективності управління в організаціях через удосконалення управління конфліктами в умовах діджиталізації. Причорноморські економічні студії. 2020. №59(1). С. 92-97. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.59-15>
8. Болотіна І. М., Яремич Г. С. Роль і значення ділового етикету в управлінні конфліктами організації. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2022. Т. 28, № 6. С. 7-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2022_28_6_3
9. Бондаренко-Зелінська Н. Л. Запровадження альтернативних способів врегулювання спорів: європейський досвід для України. Приватне право

і підприємництво. 2009. Вип. 8. С. 162-165.

10. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2005. №11. С. 50–54.

11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

12. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.html

13. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. №6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>

14. Господарський процесуальний кодекс України: Кодекс України від 06.11.1991 р. № 1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text>

15. Гринченко М. А., Пономарьов О. С., Лобач О. В., Харченко А. О. Конфлікти в управлінні проєктами. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. 2022. № 1. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2022_1_8

16. Гринчук Н. М. Підходи до управління конфліктами у територіальних громадах. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 4. С. 143-148.

17. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2010. 258 с.

18. Гурієвська В. М. Соціально-психологічні технології управління конфліктами в державно-управлінській діяльності. Ефективність державного управління. 2014. Вип. 39. С. 172-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_39_22

19. Данілова Е. І. Модель управління корпоративними конфліктами методом медіації та фасилітації. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 3. С. 158-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_3_36

20. Данілова Е. І. Переваги медіації та фасилітації перед традиційними підходами до управління корпоративними конфліктами. Формування ринкових

відносин в Україні. 2013. № 2. С. 38-42.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_2_10

21. Денисенко І. Д. Сучасна теорія конфлікту: проблеми експлікації, демаркації, класифікації. Український соціум. 2013. № 3(46). С. 32-43.

22. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. Економічний форум. 2019. № 3. С. 193-197.

23. Директива Європейського Парламенту і Ради 2008/52/ЄС від 21 травня 2008 року щодо деяких аспектів посередництва (медіації) у цивільних та комерційних справах. URL: <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>.

24. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.

25. Завгородня Ю. В., Кройтор А. В., Пехник А. В. Особливості розв'язання конфліктів та управління конфліктами у пострадянських країнах (на прикладі Молдови, Грузії, України). Актуальні проблеми політики. 2019. Вип. 64. С. 93-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/appol_2019_64_8

26. Карпенко О. О., Осипова Є. Л. Підходи щодо управління конфліктами в організації. Economic synergy. 2021. Iss. 2. С. 44-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2021_2_7

27. Книшова І. Ю. Інформаційний аспект управління політичним конфліктом в публічній сфері. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. №12. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/103.pdf

28. Ковальська К. Сутність і особливості управління конфліктами інтересів у корпорації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2011. Вип. 121-122. С. 86-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2011_121-122_26

29. Кодекс адміністративного судочинства України: Кодекс України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>

30. Кодекс законів про працю України: Закон України №332-08 від

24.12.2023. p. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

31. Коляда С. П. Ключові управлінські навички сучасності: управління особистісним стресом та конфліктами у команді. *Modern economics*. 2022. №34. С. 55-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_34_10

32. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

33. Конфліктологія : навч. посібник / [Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А.М. Гриненко] ; під ред. Л. М. Герасіної, М. І. Панова. К. : КНЕУ, 2003. 315 с.

34. Конфліктологія. URL: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziya-konfliktov-prichi-ny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protekaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html>

35. Корепанова К. О. Методичні засади управління конфліктами в організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 292-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_41

36. Краснова Н.П. Причини конфліктів у діловому спілкуванні Соціальна педагогіка: теорія та практика. 2013. № 1. С. 18-26.

37. Криса О.Й. Природа конфліктів в організації. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.* Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с.

38. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2021. Вип. 18. С. 101-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2021_18_14

39. Лавренюк А. Управління конфліктами в організації. *Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]*. 2016. № 2. С. 49-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2016_2_38

40. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>

41. Лепейко Т., Логінова К., Омаров Е. Ш. о. Удосконалення систем управління підприємством за допомогою технологій управління конфліктами. *Development Service Industry Management*. 2023. №3. С.83–89. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(12))

42. Лепський М., Лепська Н. Етимологія «конфлікту» як пошук «справжнього імені»: «кореневий код», суттєві атрибуції та категоріальний ряд. *Humanities studies*. 2024. Вип. 18. С. 42-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2024_18_7

43. Лисак В. Ю., Семендяк В. М. Аналіз теорій щодо соціально-трудових конфліктів та причини їх виникнення у практиці управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 130-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_63_26

44. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : [навч. посібник] / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. К. : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.

45. Лопатченко І. М. Медіація як сучасна технологія у вирішенні конфліктів в публічному управлінні. *Право та державне управління*. 2019. № 2(1). С. 231-237. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2019_2\(1\)_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2019_2(1)_36)

46. Майстренко К. М. Медіація як сучасна технологія вирішення конфліктів в системі публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 120-124.

47. Матат В. В. Можливості застосування медіації у системі управління корпоративними конфліктами. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2020. Вип. 3. С. 126-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2020_3_18

48. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до рішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 79-83. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14.

49. Овчарук О. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 71-75. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12>

50. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>

51. Пархоменко О. С., Нескородєва І. І., Квітка Ю. М., Бабенко К. Є. Медіація як складова управління конфліктами: досвід країн Європейського союзу і напрями реалізації в Україні. Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. 2019. Вип. 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2019_7_12

52. Петришин Н. Я., Бортнікова М. Г., Мартинюк Т. О., Остащук Р. М., Сидорчук Ю. І. Стратегії управління конфліктами в сучасних організаційних структурах. Агросвіт. 2024. № 7. С. 97-103.

53. Пеню В. В., Шевченко І. Ю., Дмитрієв І. А. Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників. Ефективна економіка. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_21

54. Полінкевич О. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 2022. №5(1). С. 23–36. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260869>

55. Приймакова Ю. А. Структурно-функціональний та організаційно-управлінський аспекти визначення сутності поняття «конфлікт». Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27(2). С. 44-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27\(2\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)__10)

56. Про медіацію: Закон України №1875-IX від 16.11.2021. р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text>

57. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

58. Пуртов В., Гальченко Л. Методичні підходи до технології управління конфліктами в організації. InterConf №36. 2 грудня 2020. <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/inter-conf/article/view/6311>

59. Рекова Н. Ю. Методичне забезпечення системи управління корпоративними конфліктами. Економічний вісник Національного гірничого

університету. 2012. № 2. С. 115-119.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2012_2_22

60. Ровенська В. В. Єланська Н. М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Інтелект XXI. 2020. №1. С. 166-171. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.30>

61. Ровенська В. В. Упровадження сучасних підходів та методів управління конфліктами на промисловому підприємстві. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 5. С. 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_5_20

62. Ровенська В. В. Упровадження сучасних підходів та методів управління конфліктами на промисловому підприємстві. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 5. С. 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_5_20

63. Родик Г. Ю. Механізми дипломатії як фактор несилового управління конфліктами. Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]. Сер. : Політологія. 2012. Т. 204, Вип. 192. С. 127-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdupol_2012_204_192_29

64. Романець І. В., Маркова С. В., Головань О. О. Особливості управління конфліктами на КП НВК «Іскра». Економіка і організація управління. 2020. №1(37). С. 14-19. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.12>

65. Румянцева О. Є. Управління принципал – агент конфліктами на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 5(2). С. 76-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_5\(2\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_5(2)_21)

66. Сазонова Т. О., Шульженко І. В., Хавронюк В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Інфраструктура ринку. 2020. №47. С. 101-105. <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-19>

67. Свидрук І. І. Управління конфліктами та соціальними експектаціями в діяльності організацій. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Т. 29, № 9. С. 99-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2019_29_9_19

68. Семененко О. В. Організаційна культура як фактор управління конфліктами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія

Економічні науки, 2019. №33. С. 181-185. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-35>

69. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. Економіка та суспільство. 2023, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>

70. Стаднійчук Р. В. Методи публічної політики управління соціальними конфліктами. Economic synergy. 2024. Iss. 1. С. 179-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2024_1_15

71. Тесленко Т. М. Психологічні особливості управління конфліктними ситуаціями у трудовому колективі. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 5(1). С. 36-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_5\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_5(1)_8)

72. Трухан М. А. Теоретичні засади управління конфліктами у соціально-педагогічному середовищі. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2013. Вип. 34. С. 118-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sitimn_2013_34_27

73. Хмурова В. В., Новак О.С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. 2014. № 1. С. 106-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2014_1_20

74. Ходаківський Є. І., Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф., Присяжнюк О. Ф. Інноваційні технології подолання конфліктів у публічному управлінні сталим розвитком. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 22. С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2022_22_17

75. Хома І. Б. Управління бізнес-конфліктами з використанням теорії нечітких множин. Економіка та держава. 2014. № 7. С. 50-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_7_12

76. Хорошко В. О., Браїловський М. М. Управління конфліктами та інцидентами інформаційної безпеки в мережі Internet. Інформатика та математичні методи в моделюванні. 2021. Т. 11, № 1-2. С. 15-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Itmm_2021_11_1-2_4

77. Цивільний процесуальний кодекс України: Кодекс України від

- 18.03.2004 р. № 1618-IV: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text>
78. Циганко О.В. Міжнародний досвід розвитку готельного бізнесу і його значення для України. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2022. 86 с.
79. Цісецький О., Островерхов В. Формування системи управління конфліктами в організації. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2017. Вип. 22. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2017_22_15
80. Шаповалова О., Швецова Л. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник. Одеса: Екологія, 2019. С. 396-410.
81. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. Вісник економічної науки України. 2022. № 2. С. 132-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_2_19
82. Швецова Л. Альтернативні способи вирішення спорів. Вісник НААУ № 1-2 (98). С. 57-65. URL: <https://unba.org.ua/publications/8920-al-ternativni-sposobi-virishennya-sporiv.html>
83. Шерньова З. Є., Хименко С. М. Управління Корпоративними конфліктами інтересів: гносеологічний аспект. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2016. Вип. 7. С. 39-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2016_7_8
84. Шульженко І. В., Лупинос Р. С. Особливості управління конфліктами в сучасній організації. Економічний форум. 2019. № 4. С. 178-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_30
85. Ющишина Л., Пиль В. Еннеаграма в бізнесі: новий інструмент управління комунікативними процесами в конфлікті. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2. С. 121-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2020_2_16
86. Як працює медіація та відновне правосуддя. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?library=yak-pratsyujemediatsiya-ta-vidnovne-pravosuddya>

ДОДАТКИ

