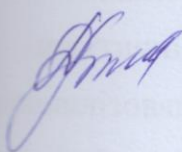


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



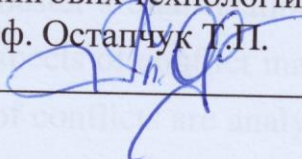
СОБЧУК Дар'я Олександрівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

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

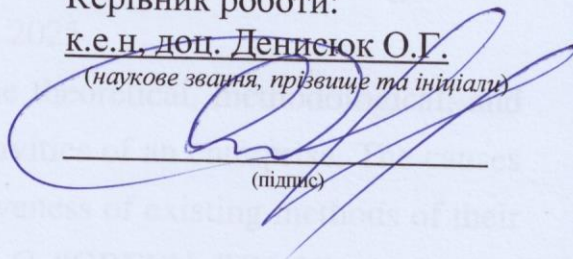
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.

(наукове звання, прізвище та ініціали)

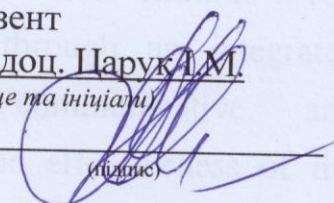


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Царук І.М.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Собчук Д.О. Обґрунтування методів управління конфліктами у 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, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конфліктами в діяльності підприємства. Проаналізовано причини та види конфліктів, оцінено ефективність наявних методів їх врегулювання на прикладі ТОВ «ГРІН БІН Україна». Удосконалено підхід до управління конфліктами шляхом комплексного поєднання організаційних, соціально-психологічних, комунікаційних і мотиваційних заходів, а також проведено економічну оцінку результативності запропонованих рішень.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, комунікація, соціально-психологічний клімат, персонал, ефективність, мотивація.

Annotation

Sobchuk D.O. Justification of Methods for Conflict Management in the Activities of an Enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work examines the theoretical, methodological, and practical aspects of conflict management in the activities of an enterprise. The causes and types of conflicts are analyzed, and the effectiveness of existing methods of their resolution is evaluated using the example of LLC "GREEN BIN Ukraine". The approach to conflict management has been improved through an integrated combination of organizational, socio-psychological, communicative, and motivational measures, and an economic assessment of the effectiveness of the proposed solutions has been carried out.

Keywords: conflict, conflict management, communication, socio-psychological climate, personnel, efficiency, motivation.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління конфліктами у діяльності підприємства</i>	7
1.1. Сутність та види конфліктів у діяльності підприємства.....	7
1.2. Обґрунтування методів управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління конфліктами в діяльності підприємства.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємствах.....	29
Висновки до розділу 1.....	34
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка методів управління конфліктами в діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна»</i>	36
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	36
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	41
2.3. Методи управління конфліктами у діяльності підприємства та механізми їх подолання.....	51
Висновки до розділу 2.....	61
<i>Розділ 3. Удосконалення методичних підходів до управління конфліктами в діяльності підприємств</i>	63
3.1. Напрями удосконалення системи управління конфліктами в діяльності підприємств.....	63
3.2. Обґрунтування заходів із запобігання конфліктних ситуацій в діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна».....	71
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів в діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна».....	82
Висновки до розділу 3	87
<i>Висновки</i>	88
<i>Список використаних джерел</i>	92
<i>Додатки</i>	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління конфліктами є одним із ключових елементів сучасної управлінської діяльності. В умовах повномасштабної російської агресії, економічної нестабільності та швидких і непрогнозованих змін зовнішнього середовища підприємства стикаються з підвищенням рівня емоційної напруги та тривожності персоналу. Невизначеність майбутнього, загострення конкуренції на ринку, постійна адаптація до нових економічних реалій зумовлюють часті прояви стресу й напруженості у трудових колективах, що безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів.

Негативні зовнішні чинники, серед яких інфляційні ризики, перебої у логістичних ланцюгах, обмеження ресурсів і зростання соціального тиску, посилюють внутрішньоорганізаційні суперечності між працівниками, підрозділами та керівництвом. У таких умовах управління конфліктами набуває особливої ваги, оскільки від його ефективності залежить стабільність функціонування підприємства, морально-психологічний клімат у колективі та продуктивність праці.

Дослідженню сутності конфліктів та особливостям управління ними присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, серед яких: Біловодська О.А., Кириченко Т.В., Євтушенко Н.О., Іванова Н.С., Леонов О.О., Олійник І. В., Паук О.Є., Ачкасова Л.М., Петренко О.М., Сазонова Т.О. та ін. Вагомий внесок у розвиток методів управління конфліктними ситуаціями зробили такі закордонні науковці як Кеннет Томас та Ральф Кілманн. Дослідники розробили наочний і доступний механізм, який може використовуватися працівниками будь-якого рівня в організації для швидкого й ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

В той же час, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення системи управління конфліктами на підприємствах України, зокрема в умовах воєнного стану, трансформацій економіки та змін трудових

відносин. Дослідження методів управління конфліктами на прикладі ТОВ «ГРІН БІН Україна» є важливим для розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності комунікацій, зміцнення корпоративної культури та забезпечення стабільного розвитку підприємства в кризових умовах.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи – обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами в діяльності підприємства, а також удосконалення системи взаємодії між працівниками з метою формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі ТОВ «ГРІН БІН Україна».

Для досягнення зазначеної мети в роботі були поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність та види конфліктів у діяльності підприємства;
- обґрунтувати методи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності управління конфліктами в діяльності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємствах
- надати організаційно-управлінську характеристику діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна» та провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- визначити методи управління конфліктами, які використовуються у діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна» та механізми їх подолання;
- обґрунтувати заходи із запобігання конфліктних ситуацій в діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна»
- оцінити ефективність запропонованих заходів в діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна».

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами у діяльності

підприємства як складова системи менеджменту персоналу.

Предмет дослідження – сукупність методів, інструментів та механізмів управління конфліктами, що застосовуються на ТОВ «ГРІН БІН Україна», а також організаційно-психологічні чинники, які впливають на їх виникнення та врегулювання.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: узагальнення – для вивчення наукових підходів до управління конфліктами; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності різних методів врегулювання конфліктів у діяльності підприємства; системний підхід – для розгляду конфліктів як елемента організаційної взаємодії; соціологічні методи (анкетування, опитування) – для збору інформації про реальний стан конфліктних ситуацій і практику їх вирішення на підприємстві; економічний аналіз – для оцінки фінансово-економічного стану підприємства та визначення впливу соціально-психологічних чинників на результати його діяльності; графічний метод – для наочного відображення структури управління та динаміки ключових показників.

Інформаційною базою дослідження виступали законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, підручники, монографії, посібники, матеріали періодичних видань, а також дані фінансової звітності досліджуваного суб'єкта господарювання.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління конфліктами в діяльності підприємств в умовах динамічних соціально-економічних змін. Основні результати, що містять елементи наукової новизни, полягають у наступному:

- удосконалено теоретичне трактування поняття «управління конфліктами» як інтегрованої підсистеми менеджменту підприємства, що поєднує організаційні, соціально-психологічні, комунікаційні та мотиваційні інструменти і спрямована не лише на врегулювання, а й на попередження деструктивних конфліктів;
- розвинуто методичний підхід до оцінювання ефективності управління

конфліктами, який, на відміну від традиційних, ґрунтується на поєднанні кількісних (плинність кадрів, продуктивність праці) та якісних показників (рівень задоволеності працівників, соціально-психологічний клімат);

- удосконалено підхід щодо визначення напрямів покращення управління конфліктами на основі комплексного поєднання організаційних, соціально-психологічних, комунікаційних та мотиваційних інструментів, що дозволяє забезпечити системний підхід до попередження, діагностики та врегулювання конфліктів у діяльності підприємства.;

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні комплексу практичних рекомендацій і заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління конфліктами у діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження було опубліковано:

Собчук Д.О. Обґрунтування методів управління конфліктами у діяльності підприємства. Тези VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р. Житомир. Державний університет «Житомирська Політехніка». 2025. С. 129.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в VIІ Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», м. Житомир, 06-07 листопада 2025 рік.

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 91 сторінці друкованого тексту. Робота містить 34 таблиці та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види конфліктів у діяльності підприємства

Конфлікт є невід’ємним супутником людського існування. Він такий же давній, як і саме людство. Вивчення конфлікту бере свій початок ще у 1920-х роках, коли почала розвиватися психоаналітична теорія. Згодом до досліджень були включені питання, пов’язані з конфліктом між діяльністю та навколишнім середовищем. Слово *conflict* походить з англійської мови та означає «зіткнення», «суперечність», «боротьбу» (лат. *conflictus* – зіткнення, сутичка, утворене від *con* – разом і *fligo* – ударяти). Наука, що вивчає конфлікти, називається конфліктологією — вона займається новими проблемами, а її предметна область сформувалася протягом останніх 15–20 років.

Перші наукові дослідження конфліктів почали проводитися у США, де були створені спеціальні дослідницькі підрозділи, лабораторії та інститути. Поступово університети почали впроваджувати магістерські програми з управління та врегулювання конфліктів, які згодом поширилися і в Європі. Позасудові методи врегулювання спорів набули популярності в Болгарії на початку 1990-х років. У 1995 році при Софійському університеті було створено Університетський центр управління конфліктами та організаційних досліджень, який пізніше отримав назву Університетський центр аналізу та врегулювання конфліктів [75, с. 255].

У сучасному організаційному середовищі конфлікти виступають як невід’ємна складова комплексної взаємодії між працівниками, різними управлінськими підрозділами та партнерами.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття «конфлікт», які згруповано у табл. 1.1.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «конфлікт» засвідчив, що сучасні дослідники розглядають його як багатогранне соціально-економічне

явище, яке проявляється у протистоянні інтересів, цілей чи цінностей учасників взаємодії.

Таблиця 1.1

Підходи до розуміння поняття «конфлікту»

№	Автор	Визначення
1	2	3
1.	Біловодська О. А., Кириченко Т.В.	Конфлікт – важлива форма взаємодії між людьми, це засіб вирішення тих чи інших бізнесових проблем і самоствердження особистості в колективі [6, с. 177].
2.	Балабус Д., Будник О., Ядуха С.	Під конфліктами слід розуміти ситуацію, коли відбувається зіткнення інтересів двох чи більше сторін, які мають протиріччя в цілях, інтересах, потребах, цінностях, переконаннях тощо [4].
3.	Блакита Г., Богма О., Сілавкова Г.	В основу економічного конфлікту покладено конфлікт між суб'єктами, які мають відповідну кількість різних економічних інтересів [7, с. 52].
4.	Євтушенко Н.О., Ковальчук О.В.	Конфлікт – це категорія, яка відображає форму розвитку протиріччя, коли протилежності, які виникають, переходять у крайнощі (полярність, антагонізм), досягаючи моменту взаємного заперечення й усвідомлення необхідності їх розв'язання [18].
5.	Назаров Н.	Конфлікт – це форма соціально-трудових відносин, яка базується на суперечностях у інтересах, цінностях або цілях учасників, і потребує методологічно обґрунтованого управління [70, с. 93].
6.	Новік І.	Конфлікти неминучі у діяльності організації і відображають протистояння між працівниками або групами через розбіжність інтересів; управління ними є важливою функцією керівника [34].
7.	Косенко А.В., Бердос М.П., Остапенко Д.С.	Конфлікт – зіткнення (лат. conflictus) інтересів, мотивів, цілей суб'єктів у процесі взаємодії, що породжує ризики для діяльності підприємства та потребує управлінських засобів [27].
8.	Лісеній Є., Лісеная А.	Конфлікт на підприємстві – це зіткнення через розбіжності у поглядах, нормах, цілях або ресурсовому забезпеченні між працівниками чи підрозділами, що потребує цілеспрямованих засобів розв'язання [32].
9.	Сазонова Т., Курченко А., Солодчук Т.	Конфлікти є невід'ємною складовою функціонування соціальної системи, проявом та наслідками взаємодії особистостей, а також засобом вирішення виробничих та ділових проблем, прийняття управлінських рішень, а за умови грамотного управління – рушійною силою розвитку особистості, колективу, організації загалом [50, с. 105].
10.	Карпенко О.О., Осипова Є.	Конфлікт – це організаційна ситуація, коли інтереси, цілі або погляди різних сторін несумісні, і він впливає на ефективність підприємства, тому потребує ретельного управління [23].
11.	Олійник І.В.	Конфлікт – це управлінська ситуація, що виникає у діяльності підприємства, коли через протилежність інтересів чи позицій учасників створюється ризик для організації й виникає потреба у стратегії його регулювання [36, с. 85].
12.	Сливінська А. В.	Корпоративний конфлікт — це протиріччя між учасниками корпоративних відносин (товариства, його органів, посадових осіб; засновники, учасники), що виникає у зв'язку з управлінням або веденням справи корпорації [53].

Продовження табл. 1.1

1	2	3
13	Станько Т.М.	Конфлікт є найрадикальнішим способом вирішення суперечностей, що виникають у процесі соціальної взаємодії, коли інтереси, цілі чи погляди учасників не збігаються [56].
14	Євтушенко Н.О.	У вузькому значенні термін «конфлікт» трактується як стан відкритого протистояння або тривалої боротьби між сторонами, що мають несумісні цілі, погляди чи інтереси. Це може бути прояв дисгармонії у взаєминах між людьми, ідеями чи цінностями, зіткнення протилежних позицій або прагнень. Конфлікт також розглядається як внутрішня психологічна боротьба, що виникає внаслідок дії суперечливих мотивів, бажань чи тенденцій, або як протистояння характерів і сил, яке формує основу конфліктної ситуації [17].
15	Паук О.Є.	Конфлікт – це ситуація, що виникає, коли існують певні відмінності в інтересах, цінностях, поглядах та цілях між двома або більше сторонами, які взаємодіють в межах певного організаційного середовища [40, с. 97].

У більшості сучасних трактувань (Євтушенко Н.О., Ковальчук О.В.; Косенко А.В. та ін.; Назаров Н.) конфлікт визначається як природний процес, що виникає у результаті розвитку протиріч між суб'єктами соціально-трудових чи економічних відносин. Дослідники наголошують, що конфлікт не обов'язково має деструктивний характер – за умови ефективного управління він може стати джерелом розвитку, стимулом до інновацій і вдосконалення організаційних процесів.

Підхід Євтушенко Н.О. та Ковальчук О.В. [18] акцентує увагу на конфлікті як формі розвитку протиріч, що досягає моменту усвідомленого протистояння та потребує розв'язання. Косенко А.В. та співавтори [27] розглядають конфлікт крізь управлінсько-психологічну призму, визначаючи його як зіткнення інтересів, що впливає на ефективність діяльності підприємства. Сазонова Т. та Курченко А. [50] трактують конфлікт як соціальну взаємодію, у якій важливу роль відіграє компетентність керівника в його логічному й конструктивному вирішенні. Назаров Н. підкреслює соціально-трудова природу конфлікту, що вимагає науково обґрунтованих методів управління.

З іншого боку, Олійник І.В. [36] розглядає конфлікт із практично-менеджерських позицій, трактуючи його як управлінську ситуацію, у якій

протилежність інтересів може створювати ризики для організації, але також і можливості для розвитку за умови правильного регулювання.

Загалом, в економічній та управлінській науці сформувалися кілька підходів до тлумачення конфлікту:

- Соціально-психологічний підхід, що акцентує увагу на міжособистісних відносинах, емоціях і поведінкових аспектах;
- Організаційно-управлінський підхід, який розглядає конфлікт як об'єктивний елемент управлінського процесу, пов'язаний із розподілом ресурсів і владних повноважень;
- Соціально-економічний підхід, що трактує конфлікт як закономірну форму розвитку протиріч у межах економічних систем і трудових колективів.

Усі підходи є взаємодоповнюючими: вони розкривають конфлікт як неминучий, але керований процес, що може виконувати як деструктивну, так і конструктивну функцію залежно від рівня управління ним.

На нашу думку, *конфлікт у діяльності підприємства* – це усвідомлене протистояння між окремими працівниками, групами або структурними підрозділами, яке виникає внаслідок суперечності їхніх інтересів, цілей чи цінностей у процесі спільної діяльності та впливає на ефективність функціонування організації. Ефективне управління конфліктом полягає не лише у його подоланні, а й у трансформації суперечностей у джерело розвитку, інновацій і вдосконалення системи управління.

Розглядаючи сутність конфліктів як невід'ємного атрибуту сучасного менеджменту, слід також зупинитися на їх класифікації, оскільки остання допомагає більш чітко зорієнтуватися в проблемах та перспективах, що породжуються такими конфліктами, а також накреслити шляхи щодо їх подолання.

В економічній літературі є різні підходи до класифікації видів конфліктів. Зокрема, американські науковці під час дослідження даної проблематики виділяють такі види конфліктів [12, с. 383]:

- 1) конфлікти уявлень, що виникають при розбіжних судженнях сторін;

2) конфлікти емоцій;

3) конфлікти цілевизначення, що виникають у сторін учасників процесу на підґрунті появи несумісних бажаних результатів;

4) конфлікт процедур – при протистоянні способів вирішення питання.

Науковці Кочерга А.В. та Бондар-Підгурська О.В. у своїх дослідженнях пропонують класифікацію виробничих конфліктів, що безпосередньо стосуються промислової сфери. До них вони відносять юридичні, екологічні, політичні, економічні, наукові, організаційно-управлінські, родинно-побутові та педагогічні конфлікти. Окрім цього, автори виокремлюють групу невиробничих конфліктів, які виникають у соціальній та духовній площині людської діяльності: релігійні, смислові, національні, етнічні, ціннісні, ідеологічні, комунікаційні, світоглядні, соціально-психологічні, культурні та інформаційні. Також дослідниками запропоновано здійснювати класифікацію конфліктів за ступенем їх формування – на ділові, функціональні, корпоративні та виробничі, а за способом прояву – на випадкові та заплановані. З огляду на вектор розвитку взаємодії та характер комунікаційних зв'язків, конфлікти поділяються на горизонтальні, вертикальні, діагональні та змішані, що дозволяє точніше визначати їхню природу та ефективніше обирати стратегії управління ними [28].

Тончева-Златкова В. розглядає типологію конфліктів за двома характеристиками: рівнями конфлікту та наслідками конфлікту. Відповідно до рівнів конфлікту в організації вчена виділяє чотири основні типи конфліктів [75, с. 256-258]:

1. Внутрішньоособистісний конфлікт виникає, коли індивід усвідомлює несумісність поставлених перед ним цілей та своїх особистих можливостей і ролі. На цьому рівні конфлікту розвиваються сильні почуття, внутрішні емоційні стани та вольовий процес.

2. Міжособистий конфлікт розвивається, коли дві особи висловлюють незгоду щодо цілей, дій, рішень, результатів тощо. Причини цього конфлікту криються в різних сприйняттях двох людей, різній мотивації, різних стилях навчання, відмінностях у стилях оцінювання та інших внутрішніх

індивідуальних відмінностях між людьми.

3. Внутрішньогруповий конфлікт виникає та розвивається головним чином через інтелектуальні відмінності (а отже, і відмінності в поведінці) між членами групи. Крім того, цей тип конфлікту також ґрунтується на емоційних реакціях членів групи на певну ситуацію.

4. Міжгруповий конфлікт виникає між групами, формальними чи неформальними. Це розбіжності між окремими групами, які залежать одна від одної в діяльності, де виражається невдоволення, що призводить до опозиції.

Внутрішньоособистісні та міжособистісні конфлікти найчастіше виникають унаслідок емоційного напруження, невизначеності повноважень чи неузгодженості цілей. Міжгрупові та організаційні конфлікти, своєю чергою, пов'язані з розподілом ресурсів, суперечностями між керівництвом і персоналом або між окремими структурними підрозділами.

Варто зауважити, що Євтушенко Н.О. та Ковальчук О.В. класифікують конфлікти на міжособистісні та внутрішньоособистісні за складом учасників [18].

Відповідно до впливу, який має конфлікт, типологія конфліктів виокремлює інші його види: конструктивні та деструктивні конфлікти, тобто такі, що або сприяють підвищенню ефективності організації, або призводять до зниження особистого задоволення, згуртованості групи та організаційної результативності [75, с. 258]. Дані види представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види конфліктів відповідно до їх впливу [75, с. 258]

Вид конфлікту	Наслідки конфлікту
Деструктивний	Це такий тип протистояння, який відволікає учасників від розв'язання справді важливих завдань і спрямовує енергію у хибне русло. Він сприяє зниженню самооцінки, підвищенню рівня стресу та напруженості у колективі. Наслідком такого конфлікту часто стає агресивна або безвідповідальна поведінка, що негативно впливає на ефективність роботи та міжособистісні стосунки.
Конструктивний	Сприяє виявленню суттєвих проблем і пошуку шляхів їх вирішення. Він дозволяє вивільнити накопичені негативні емоції, залучає працівників до процесу прийняття рішень і стимулює особистісне та професійне зростання. У результаті конструктивна взаємодія допомагає підвищити ефективність спільної діяльності, використовуючи отримані знання та досвід для розвитку організації.

Джерело: [75, с. 258]

Характеристику видів конфліктів за вектором формування спільних відносин із побудовою внутрішніх комунікаційних взаємозв'язків наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Види конфліктів за вектором формування спільних відносин: учасники, причини, наслідки [28]

Види конфліктів	Учасники конфліктів	Основні причини виникнення	Наслідки
Горизонтальні	Керівники в межах одного або кількох підрозділів, які знаходяться на однаковому щаблі управління	Спричинені розподілом ресурсної бази, погоджуванням мети діяльності та здійсненням узгоджених дій.	Доступна інформація про ситуацію. Вирішується прозоро
Вертикальні	Керівники не однакових рівнів управління	Спрямування розповсюдження конфлікту можливе як знизу вгору так і навпаки. Неодноразово утворюються при появі вагомих змін у функціонуванні підприємства.	У різнорівневих менеджерів управління з'являється неоднакове сприйняття обґрунтованості змін. Мало інформації потрапляє від виконавців вгору
Діагональні	Керівники неоднакових рівнів управління	Не стосуються виробничої практики. Виникають на підґрунті взаємовідносин фігурантів.	Способи їх вирішення знаходяться за межами діяльності підприємства
Змішані	Керівники одного або кількох неоднакових рівнів управління	Найскладніші. За структурою вони мають комплексніші способи управління.	Складні та мало прогнозовані

Джерело: [28]

З точки зору тривалості конфлікти поділяють на короткострокові та довготривалі. Короткострокові конфлікти зазвичай мають ситуативний характер і можуть бути вирішені шляхом діалогу чи компромісу, тоді як довготривалі конфлікти часто потребують зовнішнього втручання – посередництва або реструктуризації управлінських процесів.

Враховуючи проведений аналіз [28; 30], можемо конфлікти розрізняти за специфікою виникнення на: 1) виробничі конфлікти; 2) ділові конфлікти; 3) корпоративні конфлікти; 4) функціональні конфлікти. Детальна характеристика зазначених видів конфліктів та причин їх виникнення наведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Види конфліктів за специфікою виникнення

Вид конфлікту	Характеристика (сутність)	Причини виникнення
Виробничі	Виникають у процесі виробничої діяльності між менеджерами нижчого рівня або працівниками.	Несвоєчасне постачання ресурсів, поломки обладнання, відсутність сировини чи комплектуючих, перевантаження працівників.
Ділові	Пов'язані зі зміною позицій підприємства на ринку, впливають на діяльність усієї організації.	Реструктуризація, зміна ринкової стратегії, конкуренція між підрозділами, нестача ресурсів.
Корпоративні	Формуються в організаціях з різним рівнем ризику та масштабом діяльності, які випускають різні види продукції.	Нескоординованість дій між функціональними підрозділами, реорганізація підприємства, диверсифікація, посилення конкуренції, різниця у пріоритетах.
Функціональні	Виникають у межах окремих функціональних напрямів діяльності підприємства.	Відмінність у цілях підрозділів (маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом тощо), невідповідність ресурсів цілям, дублювання функцій.
Міжфункціональні	Виникають у результаті переходу конфліктів між різними функціональними сферами.	Недостатня взаємодія між службами, відсутність спільних корпоративних цілей, інформаційні бар'єри.
Інноваційно-технологічні	Пов'язані з впровадженням нових технологій або змін у виробничому процесі.	Опір персоналу змінам, недостатня підготовка кадрів, відмінність у баченні напрямів розвитку.
Управлінські	Виникають між рівнями управління або між керівниками різних підрозділів.	Розбіжності в управлінських рішеннях, конкуренція за вплив, відсутність узгодженості у стратегічних цілях.

Джерело: [28; 30]

Аналіз сучасних підходів до класифікації конфліктів показує, що науковці трактують це явище як багатовимірне, оскільки воно проявляється на різних рівнях діяльності підприємства – від особистісного до організаційного. У сучасній економічній літературі конфлікти поділяють за кількістю учасників, причинами виникнення, наслідками впливу та тривалістю протікання.

Отже, класифікація конфліктів дозволяє більш глибоко зрозуміти їхню природу, визначити першопричини та обрати адекватні методи управління. Найпоширенішими на підприємствах залишаються міжособистісні та організаційно-управлінські конфлікти, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність діяльності, психологічний клімат та рівень командної взаємодії.

1.2. Обґрунтування методів управління конфліктами в системі менеджменту підприємства

Питання менеджменту підприємств в контексті конфліктології необхідно розглядати дуально, а саме з ракурсів, які б враховували причини виникнення конфліктів і визначали методи їх розв'язання [28].

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії. Причини виникнення конфліктів у трудових колективах можуть мати найрізноманітніший характер. Як зазначають Є. Лісений та А. Лісена, конфлікт у діяльності підприємства слід розглядати як результат низки взаємопов'язаних чинників, серед яких [32]:

1. Напруження у міжособистісних взаєминах між окремими працівниками, групами або між персоналом і керівництвом, що призводить до погіршення мікроклімату в колективі.

2. Боротьба за утвердження власної позиції чи доведення правильності поглядів щодо напрямів розвитку підприємства, визначення ролі кожного співробітника у спільній діяльності.

3. Вимушена зміна поведінкових установок працівників через особливості організаційної структури, що призводить до внутрішніх суперечностей і переоцінки власних поглядів на події в колективі.

4. Нерівномірний розподіл обов'язків і винагород, недосконалість системи стимулювання або управлінських рішень, що створює відчуття несправедливості серед працівників.

5. Свідоме створення керівництвом ситуацій суперництва, штучне протиставлення інтересів працівників чи надання неоднозначних вказівок для стимулювання активності та консолідації колективу.

Паук О.Є. до основних причини через які виникають конфлікти відносить організаційні зміни (реструктуризація, зміна керівництва тощо), недостатню комунікацію або її відсутність, розбіжності у цілях та інтересах, нерівномірний

розподіл ресурсів та обов'язків та особистісні протиріччя [40, с. 97].

На думку Сазонова Т., Курченко А., Солодчук Т. виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних [50]. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта – суб'єктивний (рис. 1.1).

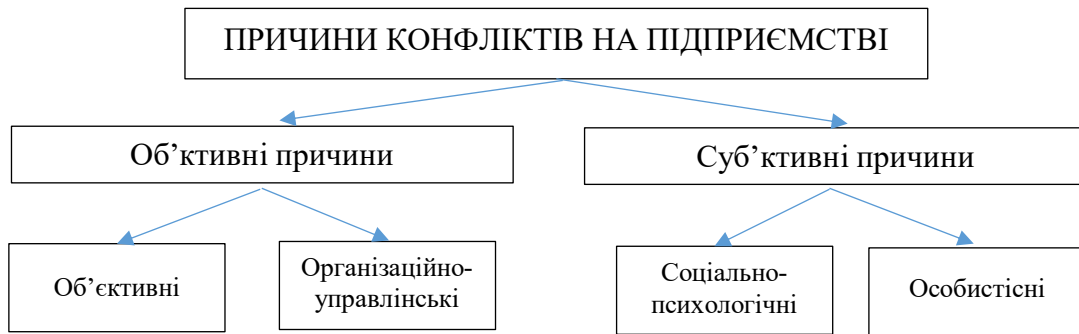


Рис. 1.1. Причини організаційних конфліктів [50]

Джерело: [50]

Колектив авторів [1, с. 25] зазначає, що жодна соціально-економічна система не можлива без існування конфліктних ситуацій. При цьому ситуації, які можуть бути причиною суперечностей вчені поділяють на 7 груп: порушення принципу єдиноначалія; відсутність чіткого розподілу обов'язків та відповідальності в колективі; наявність в колективі неформальних груп; невизначеність організаційно-технологічних зв'язків; наявність жорсткого регламенту режиму праці та ненормованого робочого дня; недоліки в індивідуальному стилі управління; некоректна оцінка результатів праці.

Крім того, існує безліч причин виникнення конфліктів як загальних, так і особистих. Багато науковців всі причини організаційних конфліктів поділяють на 3 групи: нормативні (порушення групових норм), мотиваційні (перешкоди у задоволенні потреб іншими учасниками) та ціннісні (розбіжність в цінностях учасників конфлікту). Для того, щоб конфлікт не мав негативних наслідків для підприємства, необхідний цілеспрямований вплив на його перебіг і динаміку з урахуванням цілей організації.

Управління конфліктами на підприємстві є важливим для забезпечення

продуктивності та гармонійної співпраці між співробітниками, врахування інтересів всіх сторін. І може включати розвиток ефективних стратегій комунікацій, вирішення конфліктних ситуацій за допомогою медіації або тренінгів з управління конфліктами, створення відкритого середовища для обговорення проблем та спільного пошуку рішень, що задовольняють інтереси всіх сторін [4, с. 89]

Існує досить багато ефективних методів управління конфліктною ситуацією, основними серед яких є наступні:

- 1) структурні;
- 2) міжособистісні;
- 3) внутрішньоособистісні;
- 4) персональні;
- 5) переговори.

Структурні методи – це методи по профілактиці і усуненню організаційних конфліктів, які виникають через неправильний розподіл повноважень, низький рівень організації праці, погану систему мотивації. В рамках цих методів виділяють наступні форми управління конфліктами:

- 1) пояснення вимог до роботи;
- 2) використання координаційних та інтегруючих механізмів;
- 3) встановлення загальних організаційних і комплексних цілей;
- 4) використання системи винагород.

Відомо п'ять основних **міжособистісних стилів (методів) вирішення конфліктів**: ухиляння; поступка; примушування; компроміс; співробітництво. Їх характеристика наведена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика міжособистісних стилів (методів) вирішення конфліктів

№	Метод	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1	Компроміс	Передбачає взаємні поступки сторін для досягнення прийняттого рішення.	Дає змогу швидко знайти середнє рішення, зберегти робочі відносини.	Не завжди задовольняє сторони повною мірою, може бути лише тимчасовим рішенням.

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5
2	Ухиляння (уникнення)	Полягає у свідомому відході від відкритого протистояння. Людина не намагається ні відстояти власні інтереси, ні врахувати інтереси іншої сторони.	Дає змогу знизити емоційну напругу, виграти час для обдумування ситуації.	Конфлікт залишається невирішеним, що може призвести до його загострення у майбутньому.
3	Поступка (пристосування)	Передбачає відмову однієї зі сторін від власних інтересів на користь іншої сторони задля збереження добрих відносин.	Дозволяє швидко зняти напруження, зберегти гармонію у відносинах.	Може викликати почуття незадоволення або втрати авторитету у сторони, що поступається.
4	Примушування (конкуренція)	Активне нав'язування своєї позиції без урахування інтересів іншої сторони. Характеризується владним тиском.	Дає змогу швидко ухвалити рішення у кризовій ситуації або при необхідності дисципліни.	Викликає опір, знижує мотивацію та довіру в колективі.
5	Співробітництво (кооперація)	Орієнтація на спільний пошук рішення, що задовольняє інтереси обох сторін. Ґрунтується на відкритій комунікації та довірі.	Забезпечує довгострокове вирішення конфлікту, підвищує рівень взаєморозуміння.	Потребує значних часових і емоційних ресурсів, високого рівня зрілості учасників.

Джерело: складено на основі [32; 41; 62; 69; 72]

Представлені стилі (або методи) врегулювання конфліктів були систематизовані американськими дослідниками К. Томасом і Р. Кілменном, які розробили графічну модель, що відображає можливі варіанти поведінки особистості у конфліктній ситуації. Вчені визначили, що вибір стратегії поведінки у конфлікті залежить від двох ключових чинників:

- орієнтації особи на власні інтереси;
- орієнтації на інтереси опонента.

У процесі конфлікту кожен його учасник, як правило, оцінює ситуацію з позиції вигоди й втрат, ставлячи собі запитання: «Що я отримаю?», «Які ризики несу?», «Наскільки важливим є предмет спору для іншої сторони?» - і відповідно до цього формує свою лінію поведінки.

На основі зазначених підходів Томас і Кілменн запропонували двовимірну модель регулювання конфлікту, яка у наочній графічній формі демонструє співвідношення між рівнем прагнення до власних цілей та готовністю враховувати позицію іншої сторони (рис. 1.2).

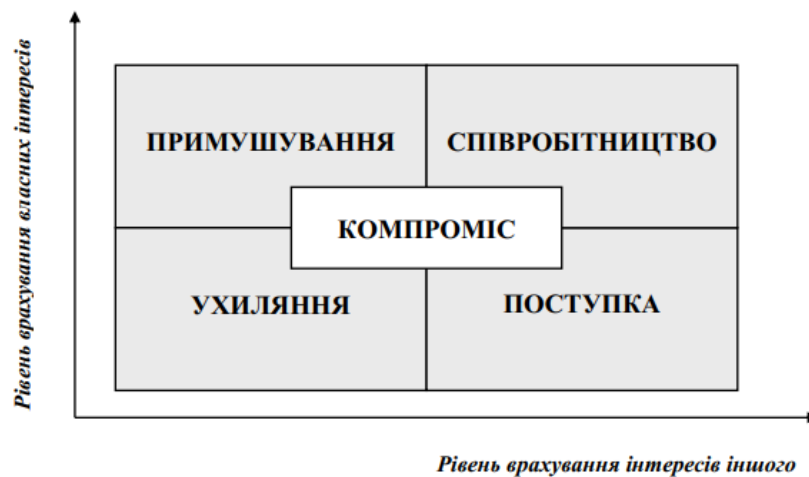


Рис. 1.2. Двовимірна модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна

Джерело: [33]

Оцінювання інтересів у конфліктній ситуації за моделлю Томаса-Кілменна ґрунтується на визначенні рівня спрямованості сторін – низького, середнього або високого – як на власні, так і на чужі інтереси. Для кількісної діагностики стилю поведінки особистості у конфлікті використовується тест Томаса, який дозволяє ідентифікувати основні типи реакцій:

1. Ефективний тип – характеризується здатністю об’єктивно оцінювати власні ресурси та можливості опонента, знаходити компроміси й досягати взаєморозуміння;
2. Авторитарний тип – орієнтований виключно на перемогу, відстоювання власних позицій без урахування інтересів інших і можливих наслідків;
3. Поступливий тип – схильний вирішувати суперечності мирним шляхом, навіть ціною власних інтересів.

Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами передбачають уміння керувати власною поведінкою, емоціями та аргументовано

висловлювати думку без викликання оборонної реакції у співрозмовника. Для ефективного подолання внутрішнього конфлікту важливо:

- по-перше, усвідомити його наявність;
- по-друге, визначити причини та тип конфлікту;
- по-третє, обрати адекватну стратегію вирішення.

У деяких випадках особа може потребувати допомоги психолога або психотерапевта для глибшого опрацювання внутрішніх протиріч.

Персональні методи управління конфліктами спрямовані на активну позицію керівника у процесі їх подолання та адаптацію стилю управління до конкретної ситуації. Залежно від стилю лідерства – авторитарного, демократичного чи ліберального – менеджер може застосовувати такі інструменти:

- використання владних повноважень, системи заохочень і покарань;
- зміну мотивації працівників через адміністративні впливи;
- проведення індивідуальних бесід і переконання щодо важливості конструктивної взаємодії;
- коригування складу учасників конфлікту або їхніх функцій (ротація, переміщення, звільнення);
- особисту участь у конфлікті як арбітра, експерта або медіатора з метою пошуку згоди шляхом переговорів.

Такий підхід дозволяє не лише знизити рівень напруги у колективі, а й сформувати культуру конструктивного вирішення конфліктів на підприємстві.

Важливим способом усунення конфліктної ситуації є переговори. Переговори – це процес цілеспрямованого і результативного ділового спілкування у формі діалогу між двома або більше сторонами, що включає спільний пошук взаємоприйнятної рішення для вирішення проблеми чи конфлікту [41, с. 189].

Переговори, згідно з конфліктологією, вважаються найбільш цивілізованим методом розв’язання протистоянь. Ефективність переговорів, як інструменту цивілізованого вирішення конфліктів, значною мірою

залежить від їх ретельної організації та проведення. Важливим стає вибір стратегії переговорів, яка береться за основу для досягнення компромісу між опонентами [22., с. 68].

Серед популярних підходів до управління конфліктами в організаціях можна виділити пропозиції Чалюк Ю.О., яка визначає у якості таких медіацію, переговори, конфліктологічні тренінги та внутрішні програми управління конфліктами. При цьому стверджується, що медіація дозволяє нейтральному посереднику допомагати сторонам досягти консенсусу та вирішити конфліктні ситуації, а переговори можуть бути ефективним інструментом для вирішення конфліктів шляхом обговорення інтересів та потреб сторін [60].

Паук О.Є. зазначає, що для ефективного управління конфліктами на підприємстві доцільно використовувати такі методи комунікативного менеджменту, як: медіація (посередництво), переговори, тренінги та навчання персоналу з ведення комунікації; корпоративна культура та етика, відкрите спілкування та активне слухання [40].

На основі аналізу літературних джерел у табл. 1.6 наведемо характеристику таких підходів до управління конфліктами як: медіація, переговори, конфліктологічні тренінги та внутрішні програми управління конфліктами.

Таблиця 1.6

Основні методи комунікативного менеджменту вирішення конфліктів

Метод	Сутність методу	Переваги застосування	Обмеження / Недоліки
1	2	3	4
Медіація	Добровільний процес вирішення конфлікту за участі нейтральної третьої сторони – медіатора, який допомагає сторонам досягти взаємоприйняттого рішення.	Забезпечує збереження ділових стосунків; сприяє конструктивному діалогу; зменшує витрати часу й коштів порівняно з судовим вирішенням.	Результат не є обов'язковим до виконання; ефективність залежить від готовності сторін до співпраці.
Переговори	Безпосереднє спілкування сторін конфлікту з метою пошуку компромісного рішення, яке задовольняє інтереси обох.	Дозволяють досягти рішення без стороннього втручання; сприяють формуванню культури комунікації; зміцнюють довіру між сторонами.	Можуть бути неефективними при високому емоційному напруженні чи небажанні однієї сторони до діалогу.

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
Конфліктологічні тренінги	Система практичних занять, спрямованих на розвиток у працівників навичок конструктивного вирішення конфліктів, комунікації, емоційного інтелекту.	Формують стресостійкість, підвищують рівень взаєморозуміння, зменшують кількість конфліктних ситуацій у майбутньому.	Потребують кваліфікованих тренерів і системності проведення; ефект проявляється поступово.
Внутрішні програми управління конфліктами	Комплексна система заходів у межах підприємства: створення служб медіації, розробка корпоративних стандартів поведінки, етичних кодексів, механізмів зворотного зв'язку.	Підвищують корпоративну культуру; забезпечують прозорість у вирішенні спорів; сприяють профілактиці конфліктів.	Вимагають організаційних ресурсів та управлінської підтримки; можуть бути формальними без належного контролю.

Джерело: складено на основі [9, с. 137; 40, с. 99; 41, с. 189]

В результаті застосування будь-якого з розглянутих методів розробляється рішення, а також прораховуються витрати на його реалізацію. Оскільки вирішення конфлікту пов'язано з подоланням значних емоційних переживань, то будь-яке рішення передбачає крім витрат традиційних ресурсів (інформаційних, матеріальних) прорахунок витрат необхідної кількості емоційних ресурсів (психологічних, фізичних) для пропонованого виходу з конфлікту.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління конфліктами в діяльності підприємства

Управління конфліктами на підприємстві є надзвичайно актуальним завданням у будь-який час. Конфлікти на підприємствах виникають з різних причин, таких як різниці в уявленнях, особисті проблеми, конкуренція за ресурси чи пріоритети. Ефективне управління конфліктами має ключове значення для підтримання продуктивності, збереження робочого клімату та

здорової корпоративної культури.

Управління конфліктами на підприємстві вимагає гнучкості, розуміння специфіки робочого середовища та вміння вирішувати проблеми, пов'язані з взаємодією між співробітниками та внутрішньою динамікою підприємства [4].

Якщо ж конфліктні ситуації виникають, то алгоритм управління ними передбачає виконання певних дій [1; 3; 63], реалізація яких дозволяє правильно виходити із таких ситуацій (рис. 1.3).

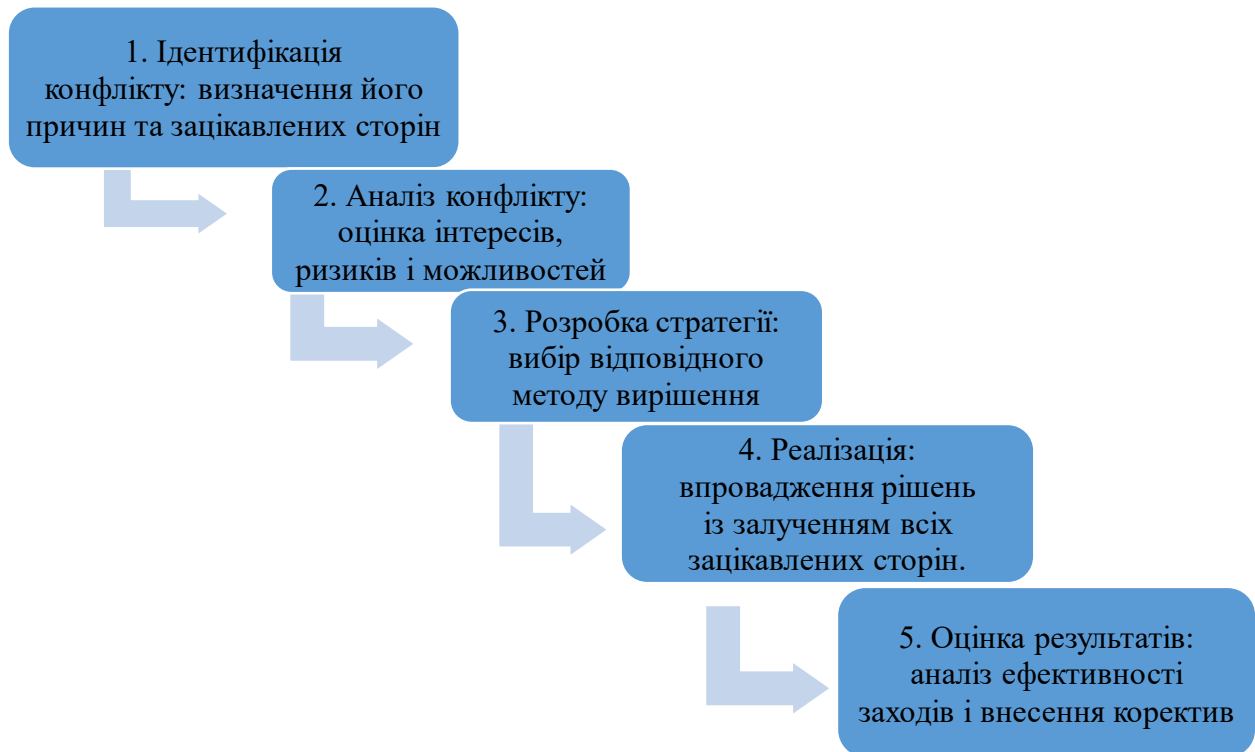


Рис. 1.3. Етапи вирішення конфліктів на підприємствах

Джерело: [1; 3; 63]

Ефективне управління конфліктами передбачає не лише усунення протиріч, але й формування умов для конструктивної взаємодії, зниження ризику повторного виникнення конфліктів і підвищення рівня корпоративної культури.

Оцінка ефективності управління конфліктами є важливим елементом системи менеджменту підприємства, оскільки саме вона дозволяє визначити, наскільки обрані стратегії, методи та інструменти управління конфліктами забезпечують досягнення організаційних цілей, збереження позитивного соціально-психологічного клімату та підвищення продуктивності праці.

В економічній літературі наявні різні підходи щодо методологічних основ оцінки ефективності управління конфліктами в діяльності організацій. Так, колектив науковців в своїй роботі обґрунтовує, що поєднання методів лінійного програмування, агентно-орієнтованих підходів та стохастичного моделювання дозволяє розробити комплексну систему оцінки ефективності вирішення соціальних конфліктів у муніципальному управлінні. Інтеграція цих підходів сприяє прийняттю стратегічних рішень, що мінімізують соціальні ризики та забезпечують сталий довгостроковий розвиток місцевих громад. Також науковці наводять концептуальну модель управління соціальними конфліктами на основі системного підходу, який включає три ключові основи: економічну, соціальну та інституційну. Кожна з цих складових складається з взаємопов'язаних змінних, що описують механізми, що впливають на процес управління та сприяють досягненню соціальної стабільності [55, с. 450].

На думку Ngulube R., Davy S. конфлікти впливають на організацію по-різному, і згідно з дослідженням, їхні наслідки включають: зниження продуктивності, ворожість серед колег, плинність кадрів, сприяння саботажу серед співробітників, насильство, сприяння ворожості [71, с. 1961]. А отже для визначення ефективності управління конфліктами можна простежити динаміку відповідних показників, зокрема продуктивності праці, коефіцієнта плинності кадрів, коефіцієнту вибуття кадрів та ін.

На основі наявних в економічній літературі підходів у табл. 1.7 охарактеризуємо основні методичні підходи до оцінки ефективності управління конфліктами.

Таблиця 1.7

Основні методичні підходи до оцінки ефективності управління конфліктами

Підхід	Сутність	Ключові показники оцінки
1	2	3
Соціально-психологічний підхід	Базується на оцінюванні соціально-психологічного клімату колективу, рівня довіри, задоволеності працею, емоційного стану персоналу.	• Індекс задоволеності працівників, • рівень плинності кадрів, • частота міжособистісних конфліктів, • результати анкетування.

Продовження табл. 1.7

1	2	3
Організаційно-економічний підхід	Орієнтований на вимірювання впливу конфліктів на показники ефективності діяльності підприємства.	• Продуктивність праці, • втрати робочого часу, • обсяг невиконаних завдань, • фінансові втрати від простоїв.
Інтегральний (комплексний) підхід	Поєднує соціально-психологічні, організаційні та економічні показники.	• Зведений показник ефективності управління конфліктами (індекс), що включає вагові коефіцієнти для кожного критерію.
Експертно-аналітичний підхід	Оцінка ефективності здійснюється групою експертів (керівників, HR-фахівців, психологів) за розробленими критеріями.	• Оцінка ефективності рішень (0–1), рівень задоволеності сторін, динаміка кількості конфліктів.
Процесний підхід	Розглядає управління конфліктами як безперервний процес – від ідентифікації причин до оцінки результатів вирішення.	• Тривалість стадій конфлікту, • кількість залучених сторін, • ефективність обраних методів.

Соціально-психологічні підходи передбачають оцінку змін у міжособистісних відносинах, рівні задоволеності працівників, довірі до керівництва та якості комунікацій. Для цього використовуються анкетування, експертні опитування, методи соціометрії, а також індекси корпоративного клімату. Соціальна ефективність управління конфліктами визначається за такими критеріями, як: зниження частоти повторюваних конфліктів; підвищення рівня залученості персоналу; зменшення плинності кадрів; покращення взаємодії між підрозділами.

Основними перевагами даної групи методів є наступні:

- дають змогу виявити глибинні причини конфліктів, що неможливо за допомогою суто економічних методів;
- допомагають оцінити ефективність комунікаційної політики та лідерства у колективі;
- відображають якісні зміни в соціально-психологічному кліматі, такі як рівень довіри, згуртованості, відкритості.

Недоліки соціально-психологічних підходів:

- результати мають суб'єктивний характер, адже базуються на думках респондентів;
- потребують залучення кваліфікованих психологів або соціологів;
- складно порівнювати результати між різними підприємствами або періодами.

Економічні підходи ґрунтуються на визначенні співвідношення між витратами на врегулювання конфліктів і отриманими результатами. Такі методики включають розрахунок прямих і непрямих витрат, пов'язаних із конфліктом, а також економічного ефекту від його вирішення – підвищення продуктивності праці, скорочення плинності кадрів, зниження рівня простоїв чи втрат робочого часу. Ефективність управління конфліктами у цьому випадку може бути представлена як коефіцієнт економічної результативності:

$$E = (P_{\text{вр}} - V_{\text{упр}}) / V_{\text{упр}}, \quad (1.1)$$

де $P_{\text{вр}}$ – отриманий результат від вирішення конфлікту (економія ресурсів, зростання прибутку, підвищення продуктивності),

$V_{\text{упр}}$ – витрати на управління конфліктом (включно з кадровими, часовими та організаційними).

Переваги економічних методів полягають у наступному:

- забезпечують кількісну, об'єктивну оцінку результатів управління конфліктами;
- дозволяють порівнювати витрати на управління конфліктами із досягнутими економічними ефектами (зростанням продуктивності, зменшенням простоїв, скороченням плинності кадрів);
- сприяють впровадженню системи контролю ефективності управлінських рішень у межах фінансового менеджменту підприємства;
- можуть бути інтегровані в систему бюджетування та фінансового аналізу.

Економічні методи також мають певні недоліки, зокрема:

- ігнорують соціально-психологічні наслідки конфліктів, такі як моральний клімат, задоволеність працівників чи рівень довіри;

- часто важко кількісно оцінити непрямі результати (наприклад, зростання лояльності або командного духу);
- потребують достатньо великих обсягів достовірних даних для точних розрахунків;
- мають затримку в часі – результати економічного ефекту можуть проявитися лише через певний період.

Комплексні або інтегровані підходи поєднують економічні та соціально-психологічні критерії, забезпечуючи багатовимірну оцінку ефективності управління конфліктами. Вони передбачають використання системи індикаторів, серед яких – рівень комунікаційної узгодженості, швидкість прийняття управлінських рішень, ступінь реалізації корпоративних цілей, а також інтегральний показник ефективності управління конфліктами. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати результати, а й виявляти причинно-наслідкові зв'язки між конфліктами, управлінськими рішеннями та загальною ефективністю підприємства.

Для комплексного вимірювання ефективності доцільно застосовувати інтегральний підхід, який передбачає розрахунок індексу ефективності управління конфліктами ($I_{ек}$) за формулою:

$$I_{ек} = \sum w_i \times K_i, \quad (1.2)$$

де: $I_{ек}$ – оцінка за окремим критерієм (від 0 до 1);

w_i – ваговий коефіцієнт значущості критерію (визначається експертно);

n – кількість критеріїв.

Основні критерії можуть включати:

- зниження кількості конфліктних ситуацій протягом певного періоду;
- скорочення втрат робочого часу через конфлікти;
- збільшення рівня задоволеності працівників;
- підвищення командної ефективності;
- позитивну динаміку показників продуктивності праці.

Якщо $I_{ек} > 0,8$, ефективність системи управління конфліктами вважається високою;

якщо $0,5 \leq I_{ек} \leq 0,80$ – середньою;

якщо $I_{ек} < 0,5$ – низькою, що потребує перегляду стратегії управління конфліктами.

Комплексні підходи забезпечують всебічну, багатофакторну оцінку ефективності управління конфліктами; дозволяють встановити взаємозв'язки між управлінськими діями, соціальною атмосферою та фінансовими результатами підприємства; є гнучкими та придатними для різних типів організацій, незалежно від галузі діяльності.

В той же час даним методам притаманні певні недоліки: висока складність розрахунків та потреба у великій кількості вихідних даних; підвищені вимоги до аналітичної підготовки персоналу; можливість суб'єктивності при виборі вагових коефіцієнтів для інтегральних показників.

Оцінка ефективності управління конфліктами дає можливість:

- виявити вузькі місця в організаційній структурі та комунікаціях;
- визначити найбільш проблемні підрозділи;
- обґрунтувати потребу у впровадженні медіаційних програм, конфліктологічних тренінгів, підвищенні кваліфікації керівників;
- оцінити економічний ефект від зниження рівня конфліктності – зменшення втрат часу, підвищення продуктивності, поліпшення морального клімату.

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності управління конфліктами повинні базуватися на системному підході, який враховує як економічні результати, так і соціально-психологічні аспекти організаційної взаємодії. Ефективність управління конфліктами доцільно оцінювати за сукупністю кількісних і якісних (поведінкових, соціальних) показників.

Загалом, запровадження на підприємстві системи моніторингу конфліктів, розробка ключових показників їх ефективного вирішення та періодичне проведення соціально-психологічної діагностики дозволяють своєчасно виявляти проблемні зони у взаємовідносинах, мінімізувати ризики деструктивних конфліктів і підвищувати загальну результативність управління.

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

Нормативно-правове забезпечення управління конфліктами охоплює систему законодавчих, підзаконних та локальних нормативних актів, що регламентують порядок запобігання, врегулювання та вирішення конфліктів у трудових, організаційних та господарських відносинах підприємства. Його метою є створення правових механізмів забезпечення соціальної стабільності, формування належної корпоративної культури та підтримання балансу інтересів між роботодавцем і працівниками.

Нормативно-правова база чітко визначає права та обов'язки співробітників і керівництва. Це запобігає конфліктам, що виникають через невизначеність ролей, розподілу обов'язків, ресурсів і повноважень.

Коли конфлікт уже виник, нормативно-правове забезпечення передбачає чіткі, законні процедури для його вирішення. Це може бути:

- порядок розгляду скарг і заяв;
- механізми звернення до комісії по трудових спорах;
- процедура медіації;
- правила застосування дисциплінарних стягнень.

Нормативно-правове забезпечення має також превентивний характер. Його мета – створити таке середовище, в якому ризик виникнення конфліктів мінімізується. Цього досягають за допомогою: чіткого регулювання бізнес-процесів; встановлення процедур для оцінки та вирішення конфлікту інтересів; прописання обов'язків керівників щодо врегулювання конфліктів у підрозділах.

Нормативно-правова база сприяє об'єктивному розгляду ситуації, запобігає довільним рішенням і захищає від можливих зловживань владою. Також, нормативно-правові акти є основою для проведення тренінгів та інформування персоналу щодо правил поведінки, прав і обов'язків. Це підвищує правову обізнаність співробітників і керівництва та сприяє їхній конфліктологічній компетентності.

У сфері господарської діяльності управління конфліктами спирається на основні нормативно-правові акти України, які відображенні у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Основні нормативно-правові акти України у сфері управління
конфліктами на підприємствах**

Назва нормативного документа	Питання, що регулює у сфері управління конфліктами
Конституція України (1996 р., зі змінами та доповненнями) [26]	Є базовим документом, що гарантує основні права і свободи людини, зокрема право на працю (ст. 43), захист від незаконного звільнення, право на об'єднання у професійні спілки для захисту трудових і соціально-економічних прав. Ці норми створюють правову основу для формування демократичної культури вирішення трудових і соціальних конфліктів.
Кодекс законів про працю України (КЗпП, 1971 р., зі змінами та доповненнями) [25]	КЗпП визначає правові норми, які регулюють трудові відносини між роботодавцем і працівником, у тому числі: - порядок укладання, зміни та припинення трудових договорів; - вирішення трудових спорів; - дисциплінарну та матеріальну відповідальність сторін; - гарантії дотримання прав працівників. Зокрема, розділ XV «Індивідуальні трудові спори» регламентує порядок розгляду трудових конфліктів у комісіях з трудових спорів і судах.
Закон України «Про колективні договори і угоди» (1993 р., із змінами) [45]	Визначає правові основи розроблення, укладання та виконання колективних договорів і угод між роботодавцем і трудовим колективом. У колективному договорі обов'язково передбачається порядок врегулювання трудових конфліктів, створення комісій примирення, участь профспілок у вирішенні спірних питань.
Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» (1998 р.) [47]	Цей закон є спеціальним актом, що визначає порядок і процедури врегулювання колективних конфліктів між працівниками (їх представниками) і роботодавцями (або їх об'єднаннями). Він передбачає: - створення примирних комісій; - залучення незалежних посередників та трудових арбітражів; - можливість страйку як крайнього засобу вирішення конфлікту. Закон детально регламентує механізм досудового вирішення трудових конфліктів, що є важливим для збереження стабільності діяльності підприємства.
Закон України «Про медіацію» (2021 р.) [46]	Визначає правові засади проведення процедури медіації - добровільного врегулювання конфлікту за участю нейтрального посередника. Медіація є сучасним альтернативним методом вирішення конфліктів, який може ефективно застосовуватися у внутрішньо-організаційних, господарських і трудових спорах.
Закон України «Про соціальний діалог в Україні» (2010 р.) [48]	Встановлює правові засади соціального партнерства між державою, роботодавцями та працівниками. Соціальний діалог – це один із ключових інструментів запобігання та врегулювання колективних конфліктів через переговори, консультації, узгоджувальні процедури.

Ефективність управління конфліктами безпосередньо залежить від того, наскільки повно підприємство реалізує у своїй діяльності норми чинного законодавства, формує етичну корпоративну культуру та забезпечує правову грамотність персоналу.

До локальних документів, що забезпечують управління конфліктами, належать: колективний договір; трудовий договір; посадові інструкції; правила внутрішнього трудового розпорядку; кодекс корпоративної етики; положення про порядок розгляду конфліктних ситуацій. Характеристика зазначених документів наведена у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Характеристика локальних документів, що забезпечують управління конфліктами на підприємстві

Назва локального документа	Зміст і призначення	Значення у сфері управління конфліктами
Колективний договір	Нормативний акт, що регулює трудові, соціально-економічні відносини між роботодавцем і трудовим колективом.	Визначає порядок врегулювання трудових спорів, створення примирних комісій, процедури переговорів і посередництва.
Трудовий договір (контракт)	Документ, що визначає взаємні права й обов'язки роботодавця та працівника, умови праці, оплату, режим роботи, відповідальність сторін.	Є правовою основою індивідуальних трудових відносин; допомагає уникнути конфліктів, пов'язаних із невизначеністю обов'язків або порушенням трудових гарантій.
Посадові інструкції	Документи, що чітко визначають функціональні обов'язки, права та відповідальність працівників.	Запобігають конфліктам, пов'язаним із дублюванням функцій, нечітким розподілом обов'язків чи перевищенням повноважень.
Кодекс корпоративної етики	Внутрішній документ, який визначає стандарти етичної поведінки, корпоративні цінності та норми взаємовідносин між працівниками.	Містить етичні принципи комунікації, правила поведінки в конфліктних ситуаціях, процедури подання скарг або звернень.
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Встановлюють порядок прийняття, звільнення, робочий час, дисципліну праці, заходи заохочення та відповідальності.	Підвищують трудову дисципліну, сприяють справедливому вирішенню конфліктів, пов'язаних із порушенням трудової етики чи дисципліни.
Положення про порядок розгляду конфліктних ситуацій	Регламентує послідовність дій при виникненні конфліктів, визначає відповідальних осіб і процедури врегулювання.	Містить алгоритм ідентифікації, аналізу та врегулювання конфліктів; передбачає застосування переговорів, медіації, арбітражу.

Ці документи формують внутрішню нормативну базу, яка спрямована на профілактику конфліктів, підтримання етичних норм взаємодії та ефективну комунікацію між працівниками.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення управління конфліктами є не просто набором документів, а системним підходом, який сприяє прозорості, передбачуваності та справедливості у вирішенні суперечок, підтримуючи здорову атмосферу в колективі та стабільну роботу підприємства.

Нормативно-правове забезпечення управління конфліктами на підприємствах в Україні ґрунтується на системі взаємопов'язаних актів – від Конституції до локальних положень підприємства. Воно забезпечує правову основу для конструктивного врегулювання трудових, ділових і корпоративних суперечностей.

Ефективне управління конфліктами на підприємстві неможливе без якісного інформаційного забезпечення. Саме інформація є основою для своєчасного виявлення, аналізу, прогнозування та попередження конфліктних ситуацій, а також для вибору оптимальних управлінських рішень.

Інформаційне забезпечення управління конфліктами – це система збору, обробки, зберігання, аналізу та передачі інформації, необхідної для виявлення причин, оцінки динаміки, розробки і реалізації заходів щодо врегулювання конфліктів у колективі чи між структурними підрозділами підприємства.

Роль інформаційного забезпечення полягає у наступному:

- Раннє виявлення: Інформація дозволяє помітити перші ознаки напруженості або непорозумінь, перш ніж вони переростуть у відкритий конфлікт. Це може бути зниження продуктивності, зміна поведінки співробітників, посилення пліток.

- Глибокий аналіз: Збір детальних даних допомагає визначити справжні першопричини конфлікту, чи то невизначеність ролей, чи то нерівномірний розподіл ресурсів, чи то особистісні розбіжності.

- Обґрунтоване рішення: На основі повної та об'єктивної інформації керівництво може ухвалювати виважені рішення щодо врегулювання ситуації, а

не діяти наосліп.

- Створення плану: Інформація допомагає розробити конкретний план дій, встановити правила комунікації та визначити спільні цілі для обох сторін.

- Моніторинг: Систематичне збирання інформації дозволяє відстежувати прогрес у вирішенні конфлікту та запобігати його повторному виникненню.

Основні складові інформаційного забезпечення:

1. Первинна інформація про стан соціально-трудових відносин у колективі. До неї належать дані анкетувань, опитувань, інтерв'ю, психологічних тестів, результатів оцінки персоналу, показників плинності кадрів, рівня задоволеності працею тощо. Така інформація допомагає виявляти приховані ознаки напруженості, прогнозувати можливі конфлікти.

2. Аналітична інформація – формується на основі статистичних та якісних методів аналізу поведінкових і організаційних факторів, що впливають на конфлікти. Сюди входять дані про:

- частоту виникнення конфліктних ситуацій;
- тривалість їх перебігу;
- сторони, що залучені до конфлікту;
- наслідки для ефективності праці, клімату та продуктивності.

3. Нормативно-довідкова інформація – включає чинні закони України, локальні нормативні акти підприємства (положення, регламенти, посадові інструкції, колективні договори), що регулюють трудові відносини, права та обов'язки сторін. Її наявність гарантує правову обґрунтованість управлінських рішень при вирішенні конфліктів.

4. Інформація з внутрішніх корпоративних систем. До неї належать дані з HRM- та CRM-систем, електронного документообігу, систем внутрішніх комунікацій (Slack, Microsoft Teams, корпоративна пошта), що дозволяють оперативно відслідковувати рівень взаємодії працівників, динаміку комунікацій та можливі збої в організаційних процесах.

5. Психологічна та соціологічна інформація – включає результати соціометричних досліджень, спостережень за поведінкою працівників, оцінки

рівня задоволеності працею, лояльності, стресостійкості, що дозволяють визначити соціально-психологічний клімат у колективі.

6. Інформаційно-аналітичні інструменти, до яких належать:

- системи моніторингу внутрішнього середовища (опитування персоналу, «гарячі лінії» для зворотного зв'язку);
- панелі управлінської аналітики (BI-системи) для відстеження динаміки ключових HR-показників;
- психологічні діагностичні програми, що виявляють ризик виникнення конфліктів на ранніх етапах.

Отже, інформаційне забезпечення управління конфліктами виступає не лише технічним інструментом збору даних, а й стратегічним ресурсом ефективного управління персоналом. Воно забезпечує підприємству можливість вчасно ідентифікувати конфліктні зони, прогнозувати ризики та реалізовувати превентивні заходи, спрямовані на підтримання стабільності соціально-трудових відносин і підвищення ефективності організаційної діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У ході дослідження встановлено, що конфлікти є невід'ємною частиною діяльності підприємства та виникають у процесі взаємодії людей із різними інтересами й мотивами. Вони можуть мати як деструктивні наслідки, так і виступати чинником розвитку та вдосконалення управлінських процесів. На основі узагальнення наукових підходів систематизовано основні види конфліктів – виробничі, ділові, корпоративні та функціональні, що дозволяє глибше зрозуміти їх природу та визначити ефективні методи врегулювання.

Обґрунтовано, що управління конфліктами є важливою складовою менеджменту і включає прогнозування, попередження, діагностику та регулювання конфліктних ситуацій. У сучасній практиці застосовуються профілактичні, адміністративні, соціально-психологічні та поведінкові методи,

серед яких ключовими є переговори, медіація, компроміс і співробітництво. Їх раціональне поєднання сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та підвищує ефективність управління персоналом.

Комплексна оцінка ефективності управління конфліктами має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних показників: рівні психологічного клімату, плинності кадрів, продуктивності праці, частоті виникнення конфліктів і ступені задоволеності працівників. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблеми та оцінювати результативність управлінських рішень.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відіграє ключову роль у врегулюванні конфліктних відносин на підприємствах. Правові засади управління конфліктами базуються на Конституції України, Кодексі законів про працю, законах України «Про соціальний діалог в Україні», «Про колективні договори і угоди», а також на локальних нормативних актах підприємств – колективних договорах, кодексах корпоративної етики, посадових інструкціях та регламентах поведінки персоналу. Інформаційне забезпечення управління конфліктами представлено системою збору, аналізу та використання даних про соціально-трудові відносини, психологічний клімат, ефективність комунікацій і взаємодії між працівниками.

Отже, теоретичні засади управління конфліктами формують методологічну основу для подальшого аналізу реального стану конфліктів на підприємстві і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх врегулювання в умовах сучасного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГРІН БІН УКРАЇНА» – це компанія, яка розпочала запровадження в м. Житомирі комплексного підходу до вирішення проблеми поводження з побутовими відходами з 11 листопада 2020 року. Відповідно до Рішення Житомирської міської ради № 2069 від 10.11.2020 року «Про визначення виконавців послуг з вивезення побутових відходів на певній території м. Житомира» ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» було визначене виконавцем послуг з вивезення побутових відходів на більшості територій міста Житомира [39].

Основними видами послуг підприємства є:

- вивезення великогабаритних та ремонтних відходів;
- вивезення твердих побутових відходів (ТПВ);
- вивезення листя та гілля;
- оренда контейнерів;
- надання індивідуальних контейнерів;
- роздільний збір. ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» надає якісні та надійні послуги з вивезення ТПВ для великих комерційних організацій, для маленьких підприємств, для мешканців приватного сектору і для жителів багатоповерхівок [39].

Підприємство в повній мірі забезпечене новими сучасними автомобілями-сміттєвозами марок FORD та MAZ, Mercedes-Benz, Renault, які відповідають нормам екологічної безпечності Євро-6 та Євро-5. Потужностей вказаних автомобілів цілком достатньо щоб якісно та вчасно надавати послуги з вивезення твердих побутових відходів. Більше того, один з автомобілів обладнаний спеціальним обладнанням для миття контейнерів, безпосередньо в місцях їх дислокації, що дає можливість покращити санітарний стан місць для збору ТПВ.

Загальна організаційно-правова характеристика підприємства представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-правова характеристика ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Параметр діяльності	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	«ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГРІН БІН УКРАЇНА»
Назва на англійській мові	GREEN BEAN UKRAINE LIMITED LIABILITY COMPANY (GREEN BEAN UKRAINE LLC)
Скорочена назва	ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	42280155
Дата реєстрації	04.07.2018
Уповноважені особи	Барах Євгеній Вікторович
Розмір статутного капіталу	2 000 000,00 грн
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Види діяльності	Основний: 38.11 Збирання безпечних відходів Інші: 43.11 Знесення 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику 43.13 Розвідувальне буріння 43.31 Штукатурні роботи 43.32 Установлення столярних виробів 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін 43.34 Малярні роботи та скління 43.39 Інші роботи із завершення будівництва 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Офіційний сайт підприємства	https://greenbean.one/uk/golovna
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 10004, Житомирська обл., місто Житомир, вул. Басейна, будинок 3

З метою забезпечення екологічно безпечного збирання та зберігання твердих побутових відходів, підприємство використовує нові сучасні контейнери, різного об'єму від 120 до 1100 літрів. Індивідуальний 120 літровий контейнер отримали більше 5000 споживачів послуг у місті Житомирі.

ТОВ «Грін Бін Україна» обслуговує 65% міста Житомира, а саме: більшу

частину Богунського та частково Корольовського районів. Компанія «Грін Бін Україна» співпрацює та надає послуги із збирання та вивозу твердих побутових відходів Станишівській та Новогуївинській ОТГ, в склад яких входять 23 населені пункти.

Основні конкуренти досліджуваного підприємства наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні конкуренти ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Назва конкурента	Види діяльності / послуг	Місцезнаходження
Комунальне автотранспортне підприємство 0628	Вивезення побутових відходів, сміття з підприємств, організацій, приватного сектору. Оренда контейнерів для збору сміття.	М. Житомир, Транзитний 3-й провулок 65
ПП «ВЖРЕП 4»	Послуги з вивезення твердих побутових відходів	М. Житомир, Соколовських 7
Ященко О.Ю. ФОП	Вивіз будівельних відходів, сміття, ґрунту, землі.	М. Житомир, Київське шосе 42
ПОДІК, ПП	Вивіз будівельного сміття з навантаженням	М. Житомир, Смолянська площа 3

Найбільшими конкурентами досліджуваного підприємства є Комунальне автотранспортне підприємство 0628 та ПП «ВЖРЕП 4». Також в Житомирі працюють суб'єкти бізнесу, які надають послуги в вивезення будівельного сміття: Житомир-Транс, ФОП Ященко О.Ю., ПП Подік, ФОП Гаєвський І.О., ПП Павленко Ю.А. та ін.

ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.1). Це означає, що кожен підрозділ і працівник підпорядковується одному керівнику, а функції управління розподілені між спеціалізованими напрямками (логістика, фінанси, збут, адміністрація).

У таблиці 2.3 наведено переваги та недоліки організаційної структури управління досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Переваги та недоліки організаційної структури управління підприємства

Переваги	Недоліки
• Чіткість підпорядкування • Спеціалізація функцій • Висока керованість • Можливість контролю якості	• Велике навантаження на директора • Можливі затримки в ухваленні рішень • Обмежена гнучкість • Конфлікти між функціональними службами



Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Кожен підрозділ виконує свої чітко визначені функції та відповідає за певну сферу діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Функціональний обов'язки основних управлінських ланок
ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»**

Підрозділ	Основні обов'язки
1	2
Директор	Здійснює загальне керівництво підприємством. Визначає стратегічні напрями діяльності, приймає ключові управлінські рішення. Координує роботу заступників і фінансового директора.
Фінансовий директор	Здійснює контроль за фінансовими потоками, плануванням бюджету та звітністю. <i>Під його керівництвом працюють:</i> Бухгалтерія – веде облік і формує фінансові звіти. Фінансові аналітики – аналізують ефективність операцій і ризики. Економісти – розробляють фінансові показники, калькуюють собівартість.
Заступник директора з логістики	Відповідає за організацію транспортних перевезень, складування та доставку. Йому підпорядковується відділ транспорту та логістики, який: - планує маршрути доставки, - контролює стан автопарку, - оптимізує витрати на транспортування.

Продовження табл. 2.4

1	2
Заступник директора з комерційних питань	Забезпечує реалізацію послуг, розвиток клієнтських відносин, маркетингову діяльність. Йому підпорядковується відділ збуту, що займається: - пошуком клієнтів і укладанням договорів, - моніторингом ринку, - аналізом попиту та конкурентів.
Заступник директора з адміністративних питань	Відповідає за кадрову політику, технічне забезпечення, охорону праці та діловодство. До підпорядкування входить адміністративний персонал (юрист, інспектор з кадрів, технічний персонал).

Відділ транспорту та логістики є одним із ключових підрозділів підприємства, що забезпечує організацію, планування та контроль транспортних операцій, пов'язаних із вивезенням великогабаритних, ремонтних і твердих побутових відходів, а також транспортуванням контейнерів.

Основна мета роботи відділу – забезпечення своєчасного, безпечного й економічно ефективного виконання всіх перевезень, дотримання графіків і оптимальне використання транспортних ресурсів компанії. Від ефективності роботи цього відділу залежить якість обслуговування клієнтів, дотримання екологічних стандартів і економічна стабільність підприємства.

Відділ збуту є основною ланкою взаємодії з клієнтами, адже саме він забезпечує стабільний попит на послуги підприємства, формує прибуток і підтримує позитивну репутацію компанії. Основне завдання – розвиток клієнтської бази та підтримання стабільного рівня доходів компанії. Його ефективна робота на пряму впливає на обсяг реалізованих послуг, розширення ринку та фінансову стійкість ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА».

Організаційна структура ТОВ «ГРІН БІН Україна» є раціональною для середнього підприємства з багатьма функціональними напрямками. Вона забезпечує стабільність, контроль та чітку відповідальність, але потребує часткової децентралізації для підвищення гнучкості управління.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом аналізу його економічної стійкості та ефективності управління активами. Вона дозволяє оцінити структуру та динаміку майна й зобов'язань суб'єкта господарювання, рівень формування доходів, витрата та фінансових результатів, а також загальну стабільність підприємства.

В контексті даного пункти кваліфікаційної роботи проведемо аналіз діяльності ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» за наступними напрямками:

- динаміка формування фінансових результатів;
- структура та динаміка майна підприємства;
- структура та динаміка власного та позикового капіталу підприємства;
- динаміка основних економічних показників діяльності підприємства;
- динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства.

Інформаційною базою для діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» є дані фінансової звітності підприємства, а саме форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати» суб'єкта малого підприємництва за 2022-2024 роки.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства є важливим інструментом оцінки його ефективності, прибутковості та стійкості. Він дозволяє визначити динаміку доходів, витрат і прибутку, виявити фінансові ризики та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

У таблиці 2.5 наведено механізм формування фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства.

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» за 2022–2024 роки свідчить про неоднозначні тенденції в діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації послуг зріс на 38,52 %, що свідчить про активне розширення ринку збуту або збільшення обсягів господарської діяльності. Загальні доходи підприємства також продемонстрували значне зростання на 40,61% (або 22023,7 тис. грн).

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів
ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	52780,8	64969,4	73110,8	20330	38,52
Інші операційні доходи	1269,7	1486,7	2777,0	1507,3	11,8 р.
Інші доходи	176,0	397,1	362,4	186,4	10,5 р.
Разом доходи	54226,5	66853,2	76250,2	22023,7	40,61
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	33897,2	43773,0	50054,5	16157,3	47,67
Інші операційні витрати	14717,5	17816,4	22142,0	7424,5	50,45
Інші витрати	463,8	2104,0	3161,4	2697,6	5,81 р.
Разом витрати	49078,5	63693,4	75357,9	26279,4	53,55
Фінансовий результат до оподаткування	5148,0	3159,8	892,3	-4255,7	-82,67
Податок на прибуток	569,6	570,3	164,3	-405,3	-71,16
Чистий прибуток (збиток)	4578,4	2589,5	728,0	-3850,4	-84,10

Собівартість реалізованої продукції зросла на 47,67% і на кінець 2024 року склала 50054,5 тис. грн, що може бути пов’язано із збільшенням обсягів господарювання, а також зі зростанням цін на сировину, енергоресурси або підвищенням заробітної плати працівників. Також, важливо відзначити, що темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів, що є негативним сигналом для фінансової стабільності підприємства.

Чистий прибуток підприємства протягом 2022-2024 років зменшився на 3850,4 тис. грн або 84,1% і склав 728 тис. грн (рис. 2.2).

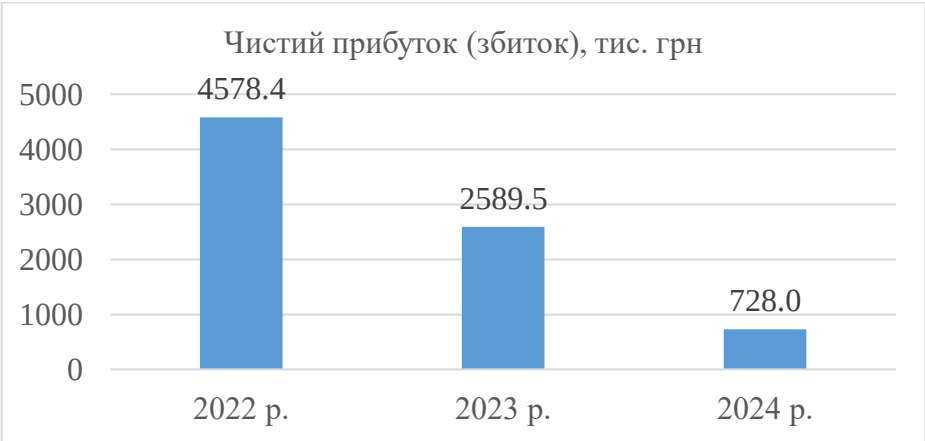


Рис. 2.2. Динаміка формування чистого прибутку ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Далі, аналізуючи динаміку розвитку окремих компонентів майна, можна виявити ключові тренди та причини змін. Важливо звернути увагу на фактори, що можуть негативно впливати на фінансовий стан підприємства, такі як можливі зміни в економічному середовищі, конкуренція, зміни в законодавстві тощо. Зазначена інформація буде надзвичайно важливою для подальшого аналізу та прийняття стратегічних рішень щодо оптимізації фінансового стану підприємства.

Подана нижче таблиця 2.6, яка описує динаміку та структуру майна ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» протягом трьох років, є ключовим засобом для розуміння розвитку та розподілу майнових активів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз структури та динаміки майна ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Статті балансу	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	пунк. стр.
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи (ЗВ)	90,2	0,25	47,5	0,11	16,3	0,03	-73,90	-81,93	-0,22
Незавершені капітальні інвестиції	565,5	1,55	655,1	1,56	455,2	0,91	-110,30	-19,50	-0,64
Основні засоби (ЗВ)	9822,9	26,98	7850,0	18,65	7914,0	15,83	-1908,90	-19,43	-11,15
<i>Усього за розділом I</i>	<i>10478,6</i>	<i>28,79</i>	<i>8552,6</i>	<i>20,32</i>	<i>8385,5</i>	<i>16,78</i>	<i>-2093,10</i>	<i>-19,97</i>	<i>-12,01</i>
II. Оборотні активи									
Запаси	283,4	0,78	224,4	0,53	1154,9	2,31	871,50	30,7 р.	1,53
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	17506,2	48,09	22230,1	52,81	27030,2	54,07	9524,00	54,40	5,98
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3,2	0,01	275,2	0,65	177,0	0,35	173,80	36. в 54,3 р.	0,35
Інша поточна дебіторська заборгованість	3631,0	9,97	4245,5	10,09	8219,6	16,44	4588,60	126,37	6,47
Гроші та їх еквіваленти	3542,7	9,73	6341,2	15,06	4811,5	9,63	1268,80	35,81	-0,11
Витрати майбутніх періодів	69,0	0,19	95,9	0,23	139,5	0,28	70,50	36. в 10,2 р.	0,09
Інші оборотні активи	887,6	2,44	128,1	0,30	69,6	0,14	-818,00	-92,16	-2,30
<i>Усього за розділом II</i>	<i>25923,1</i>	<i>71,21</i>	<i>33540,4</i>	<i>79,68</i>	<i>41602,3</i>	<i>83,22</i>	<i>15679,20</i>	<i>60,48</i>	<i>12,01</i>
Баланс	36401,7	100,00	42093,0	100,00	49987,8	100,00	13586,10	37,32	0,00

Проведений аналіз структури та динаміки майна ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни у співвідношенні необоротних і оборотних активів. Загальна вартість активів підприємства зросла на 37,32 %, що вказує на розширення господарської діяльності. При цьому спостерігається зменшення питомої ваги необоротних активів у загальній структурі балансу з 28,79 % у 2022 р. до 16,78 % у 2024 р., що пояснюється скороченням вартості основних засобів на 1908,9 тис. грн (19,43 %) та незавершених капітальних інвестицій на 110,3 тис. грн (19,5 %). Такі тенденції можуть свідчити про завершення певних інвестиційних проєктів або продаж частини основних фондів.

Водночас оборотні активи підприємства зросли на 60,48 %, а їхня частка в загальній структурі активів підвищилася з 71,21 % до 83,22 %, що вказує на посилення мобільності майна. Найбільше зростання зафіксовано за статтями дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (на 9524,0 тис. грн або 54,4%) та іншої поточної дебіторської заборгованості (на 4588,6 тис. грн). Це може свідчити про активізацію операційної діяльності, але водночас і про підвищення ризику несвоєчасного надходження коштів.

Позитивною тенденцією є зростання запасів у понад 4 рази та збільшення витрат майбутніх періодів, що свідчить про підготовку до розширення виробництва. Натомість зниження залишків грошових коштів у 2024 р. порівняно з 2023 р. може свідчити про інвестиції у розвиток або покриття поточних зобов'язань.

В цілому на підприємстві у загальній вартості активів протягом досліджуваного періоду переважала частка оборотних активів (рис. 2.3).

Отже, структура активів ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» характеризується переважанням оборотних активів, що підвищує гнучкість фінансової політики, але зменшує довгострокову інвестиційну стійкість. Для покращення фінансової рівноваги підприємству доцільно оптимізувати дебіторську заборгованість, підтримувати належний рівень грошових ресурсів і поступово оновлювати основні засоби для підвищення ефективності використання майна.



Рис. 2.3. Вартісна структура активів ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» за 2022–2024 роки

Горизонтальний і структурний аналіз власного та позикового капіталу є ключовими інструментами оцінки фінансової стійкості підприємства. Вони дозволяють виявити зміни в обсягах капіталу, оцінити співвідношення його складових і зрозуміти динаміку розвитку фінансових ресурсів.

У таблиці 2.7 на основі даних фінансової звітності (Балансу) проаналізуємо структуру та динаміку капіталу (джерел фінансування активів) досліджуваного підприємства та зробимо висновки.

Таблиця 2.7

**Аналіз структури та динаміки власного та позикового капіталу
ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»**

Статті балансу	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	пункт. стр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Власний капітал									
Зареєстрований капітал	2000	5,49	2000	4,75	2000	4,00	0,0	0,00	-1,49
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2594,2	7,13	5183,6	12,31	5804,7	11,61	3210,5	12,3 р.	4,49
Усього за розділом I	4594,2	12,62	7183,6	17,07	7804,7	15,61	3210,5	69,88	2,99

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	8687,1	23,86	16194	38,47	21898,6	43,81	13211,5	15,2 р.	19,94
III. Поточні зобов'язання									
Поточна кредиторська заборгованість за:									
товари, роботи, послуги	4518,9	12,41	435,3	1,03	448,2	0,90	-4070,7	-90,08	-11,52
розрахунками з бюджетом	1269,8	3,49	1012,3	2,40	1387,8	2,78	118	9,29	-0,71
розрахунками зі страхування	144,6	0,40	187	0,44	258,1	0,52	113,5	78,49	0,12
розрахунками з оплати праці	741,9	2,04	927,6	2,20	1198,3	2,40	456,4	61,52	0,36
Інші поточні зобов'язання	16445,2	45,18	16153,2	38,38	16992,1	33,99	546,9	3,33	-11,18
<i>Усього за розділом III</i>	23120,4	63,51	18715,4	44,46	20284,5	40,58	-2835,9	-12,27	-22,94
Баланс	36401,7	100,00	42093	100,00	49987,8	100,00	13586,1	37,32	0,00

Проведений аналіз структури та динаміки власного і позикового капіталу ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» свідчить про істотні зміни у фінансовій структурі підприємства впродовж 2022–2024 рр. Загальна валюта балансу зросла на 13586,1 тис. грн або на 37,32 %, що вказує на розширення масштабів господарської діяльності. Власний капітал збільшився на 3210,5 тис. грн (69,88 %), що є позитивною тенденцією, адже відображає зростання фінансової незалежності підприємства. Основним чинником цього зростання стало накопичення нерозподіленого прибутку, який підвищився більш ніж удвічі, тоді як зареєстрований капітал залишився незмінним.

Водночас, значне нарощення довгострокових зобов'язань (на 13211,5 тис. грн) свідчить про активне залучення позикових ресурсів для фінансування інвестиційної діяльності або розширення виробництва. Частка цього виду капіталу у структурі пасивів зросла з 23,86 % до 43,81 %, що суттєво змінило баланс між власними та позиковими джерелами фінансування. Натомість питома вага поточних зобов'язань скоротилася з 63,51 % до 40,58 %, переважно через зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 90,08 %.

У структурі пасивів підприємства простежується тенденція до зростання довгострокового фінансування та зниження короткострокової заборгованості, що свідчить про зміцнення фінансової стабільності та підвищення стійкості підприємства. Проте збільшення частки позикового капіталу загалом (особливо довгострокових зобов'язань) може свідчити і про зростання фінансових ризиків, пов'язаних із борговим навантаженням.

На рис. 2.4 відображено вартість та структуру капіталу ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» у 2022–2024 роки.

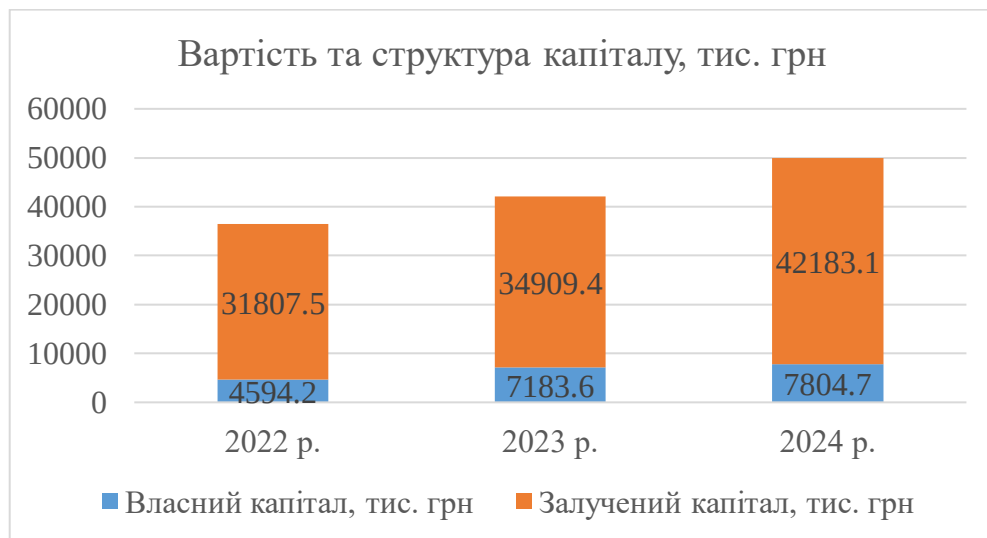


Рис. 2.4. Вартісна структура капіталу ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»

Отже, фінансова політика ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» у 2022–2024 рр. була спрямована на забезпечення розвитку підприємства за рахунок поєднання власних і позикових ресурсів. Надалі доцільно зосередитися на оптимізації структури капіталу, збереженні позитивної динаміки власних джерел фінансування та раціональному використанні залучених коштів з метою зниження ризиків фінансової залежності.

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.8) є важливим елементом оцінки його фінансово-економічного стану та ефективності управління ресурсами. Такі показники дають змогу комплексно охарактеризувати результати господарської діяльності, визначити тенденції розвитку, рівень продуктивності праці, ефективність використання основних і оборотних засобів.

Таблиця 2.8

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	52780,8	64969,4	73110,8	20330,00	38,52
2	Валовий прибуток, тис. грн.	18883,6	21196,4	23056,3	4172,7	22,10
3	Чистий прибуток, тис. грн.	4578,4	2589,5	728	-3850,40	-84,10
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	28754,9	39247,35	46040,4	17285,50	60,11
5	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5347,5	8836,45	7882,0	2534,50	47,40
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	22617,5	29731,75	37571,35	14953,85	66,12
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	148	127	147	-1	-0,68
8	Фондовіддача	9,87	7,35	9,28	-0,59	-6,02
9	Фондомісткість	0,10	0,14	0,11	0,01	6,41
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	36,13	69,58	53,62	17,49	48,40
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	356,63	511,57	497,35	140,73	39,46
12	Коефіцієнт обороту оборотних активів, об.	2,33	2,19	1,95	-0,39	-16,61
13	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,43	0,46	0,51	0,09	19,92
14	Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	156,41	167,03	187,57	31,16	19,92

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку, незважаючи на певні проблеми з прибутковістю. Протягом 2022–2024 рр. чистий дохід зріс на 38,5 %, водночас валовий прибуток також підвищився на 22,1 %, що демонструє покращення ефективності використання виробничих ресурсів.

Разом із тим, спостерігається різке скорочення чистого прибутку (–84,1 %), що свідчить про підвищення витратної складової або зниження рентабельності продукції. Зростання середньорічної вартості активів на 60,1 % і оборотних коштів на 66,1 % свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства, але одночасно про збільшення навантаження на оборотний капітал.

Показники ефективності використання ресурсів мають неоднозначну тенденцію. Фондовіддача дещо знизилася (–6,02 %), що може бути наслідком

оновлення основних засобів або недовантаження виробничих потужностей. Водночас фондоозброєність персоналу зросла на 48,4 %, що свідчить про покращення технічного оснащення працівників.

Продуктивність праці підвищилася на 39,5 %, що є позитивною ознакою зростання ефективності персоналу. Однак оборотність оборотних активів погіршилася (зниження коефіцієнта з 2,33 до 1,95 об.), що може вказувати на повільніше вивільнення коштів із обороту. Відповідно, тривалість одного обороту зросла на 31 день, тобто кошти підприємства довше перебувають у товарно-матеріальних запасах або дебіторській заборгованості.

Загалом, підприємство демонструє зростання обсягів діяльності та поліпшення окремих показників ефективності, але для забезпечення стабільної прибутковості необхідно оптимізувати структуру витрат, підвищити оборотність активів та ефективніше використовувати виробничі ресурси.

У таблиці 2.9 наведено узагальнені результати аналізу фінансового стану підприємства за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р	
	2022	2023	2024		
				+, -	%
1. Коефіцієнт покриття	1,121	1,792	2,051	0,930	82,92
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,068	1,768	1,984	0,916	85,81
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,153	0,339	0,237	0,084	54,80
4. Робочий капітал, тис. грн	2802,70	14825,00	21317,80	18515,10	3б. в 6,60 р.
5. Коефіцієнт автономії	0,126	0,171	0,156	0,030	23,71
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,144	0,206	0,185	0,041	28,10
7. Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-0,227	-0,041	-0,014	0,213	-93,85
8. Коефіцієнт оборотності активів	1,84	1,66	1,59	-0,25	-13,49
9. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	22,90	11,03	9,76	-13,14	-57,40
10. Рентабельність господарської діяльності, %	8,67	3,99	1,00	-7,68	-
11. Рентабельність власного капіталу, %	198,63	43,97	9,71	-188,92	-
12. Рентабельність продукції, %	55,71	48,42	46,06	-9,65	-

Аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у його діяльності. Позитивним є суттєве покращення показників ліквідності. Так, коефіцієнт покриття зріс із 1,121 до 2,051 (на 82,92 %), що свідчить про посилення здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зріс майже удвічі (на 85,81 %), а показник абсолютної ліквідності, хоча і зменшився порівняно з 2023 р., у 2024 р. залишався вищим, ніж у 2022 р. (0,237 проти 0,153). Це підтверджує загальне покращення платоспроможності підприємства.

Робочий капітал збільшився у 6,6 рази, що свідчить про нарощування обсягів власних оборотних ресурсів та підвищення фінансової стійкості. Показники автономії (0,156) і фінансової стабільності (0,185) продемонстрували позитивну динаміку, хоча темпи їх зростання уповільнились у 2024 р. Водночас коефіцієнт забезпечення власними засобами залишився від'ємним, що свідчить про наявність певної залежності від позикових коштів і недостатній рівень власного капіталу для фінансування активів.

Негативною тенденцією є зниження ділової активності підприємства. Коефіцієнт оборотності активів скоротився на 13,49 %, а оборотність власного капіталу – на 57,4 %. Це свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів та уповільнення обороту капіталу.

Показники рентабельності демонструють стійке погіршення. Рентабельність господарської діяльності знизилася з 8,67 % до 1,00 %, рентабельність власного капіталу – з 198,63 % до 9,71 %, а рентабельність продукції – із 55,71 % до 46,06 %. Отже, прибутковість підприємства різко зменшилася, що може бути наслідком зростання витрат, зниження обсягів реалізації або неефективної структури фінансування.

Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як задовільний, із позитивною тенденцією до зміцнення платоспроможності та фінансової стійкості, але зі зниженням рівня прибутковості та ефективності використання ресурсів.

2.3. Методи управління конфліктами у діяльності підприємства та механізми їх подолання

Для ефективного управління конфліктами в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» важливим є розуміння структури та чисельності персоналу підприємства, оскільки саме людський фактор є ключовим у виникненні та врегулюванні внутрішніх суперечностей.

У таблиці 2.10 проаналізуємо динаміку чисельності та структури персоналу ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА» за статтю.

Таблиця 2.10

Динаміка чисельності і структура персоналу за статтю

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	+/-	%	п.с.
Облікова чисельність персоналу, у т.ч.:	63	100,00	65	100,00	67	100,00	4	6,35	0,00
- жінки	18	28,57	19	29,23	19	28,36	1	5,56	-0,21
- чоловіки	45	71,43	46	70,77	48	71,64	3	6,67	0,21

Дані таблиці свідчать, що чисельність персоналу ТОВ «ГРІН БІН Україна» має тенденцію до поступового зростання з 63 осіб у 2022 році до 67 осіб у 2024 році. Частка жінок у структурі персоналу стабільна (близько 28,5%), що відповідає специфіці діяльності досліджуваного підприємства та свідчить про збереження балансу між адміністративними та виробничими посадами.

У таблиці 2.11 наведено динаміку чисельності і структура персоналу ТОВ «ГРІН БІН Україна» за категоріями.

На основі даних таблиці можна побачити, що протягом досліджуваного періоду чисельність керівників зросла на 1 особу, фахівців – на 2 особи, виробничого персоналу – на 1 особу. Основну частину персоналу підприємства становить виробничий персонал (47,7 % у 2024 р.), що відповідає профілю діяльності компанії. Зростання кількості фахівців і керівників свідчить про поступову професіоналізацію управління та розвиток системи контролю, що

знижує ризики внутрішніх організаційних конфліктів.

Таблиця 2.11

Динаміка чисельності і структура персоналу за категоріями

Показники	2022 р.		2023 р.		2023 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	+/-	%	п.с.
Облікова чисельність персоналу, у т.ч.:	63	100,00	65	100,00	67	100,00	4	6,35	0,00
Керівники	8	12,7	9	13,8	9	13,4	1	12,50	0,70
Фахівці	18	28,6	19	29,2	20	29,9	2	11,11	1,30
Технічні службовці	6	9,5	6	9,2	6	9,0	0	0,00	-0,50
Виробничий персонал	31	49,2	31	47,7	32	47,7	1	3,23	-1,50

Політика управління конфліктами безпосередньо впливає на показники руху персоналу, оскільки ефективно вирішення суперечностей у колективі сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню стабільності персоналу та зменшенню випадків звільнень «за власним бажанням» або «через порушення дисципліни». Високий рівень комунікації, прозорість рішень керівництва та справедливий розподіл обов’язків дозволяють працівникам відчувати впевненість і задоволення від роботи, що зменшує ймовірність виникнення деструктивних конфліктів.

У таблиці 2.12 проаналізуємо значення та динаміку показників руху персоналу ТОВ «ГРІН БІН Україна».

Таблиця 2.12

Показники руху персоналу на ТОВ «ГРІН БІН Україна»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
1. Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	63	65	67	4	6,35
2. Прийнято працівників, осіб	7	8	9	2	28,57
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	5	6	7	2	40,00
- за власним бажанням	3	4	4	1	33,33
- за порушення дисципліни	1	1	1	0	0,00
- по скороченню штатів	0	0	0	0	0,00
- з інших причин	1	1	2	1	100,00

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,11	0,12	0,13	0,02	18,18
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,08	0,09	0,10	0,02	25,00
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,05	0,06	0,06	0,01	20,00
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,87	0,86	0,85	-0,02	-2,30

Розрахунок таких показників, як коефіцієнт плинності, прийняття, вибуття та стабільності кадрів, є одним із методичних підходів до аналізу системи управління конфліктами на підприємстві. Вони дозволяють кількісно оцінити ефективність кадрової політики та виявити, наскільки обрана стратегія управління конфліктами сприяє збереженню трудового потенціалу й стабільності колективу.

Розраховані показники руху кадрів на ТОВ «ГРІН БІН Україна» свідчать про стабільну кадрову політику. Невелике зростання коефіцієнта плинності (до 0,06) пояснюється природною ротацією кадрів. Збереження високого рівня стабільності (0,85) підтверджує ефективне управління персоналом і зменшення ризику конфліктів, пов'язаних із незадоволенням умовами праці.

Між політикою управління конфліктами та системою оплати праці існує тісний взаємозв'язок, оскільки справедлива та прозора система винагороди є одним із ключових чинників соціальної стабільності в колективі.

Ефективна політика управління конфліктами передбачає використання матеріального стимулювання як інструменту профілактики напружених ситуацій – через премії, доплати за досягнення результатів, компенсаційні виплати та систему нематеріального визнання.

Невідповідність рівня оплати праці очікуванням працівників або відсутність чітких критеріїв преміювання часто стають джерелом трудових і міжособистісних конфліктів.

У таблиці 2.13 наведено інформація щодо обсягу та структури фонду оплати праці персоналу ТОВ «ГРІН БІН Україна».

За даними таблиці можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду фонд оплати праці збільшився на 48,53 % і становив 14630 тис. грн.

Таблиця 2.13**Обсяг та структура фонду оплати праці персоналу**

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн.	%	%	п.с.
Всього фонд оплати праці	9850	100,0	10600	100,0	14630	100,00	48,53	0,00
Основна заробітна плата	7850	79,7	8400	79,3	11395	77,89	45,16	-1,81
Додаткова заробітна плата	1350	13,7	1520	14,3	2455	16,78	81,85	3,08
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	650	6,6	680	6,4	780	5,33	20,00	-1,27

Питома вага основної заробітної плати у 2024 році становила 77,89 %, що на 1,81 п.с. більше ніж у 2022 році. Підвищення фонду оплати праці, як показано у динаміці підприємства, сприяє підвищенню мотивації, задоволеності працівників і зниженню рівня конфліктності, що позитивно впливає на продуктивність та згуртованість трудового колективу.

Аналіз показників чисельності, руху персоналу та фонду оплати праці свідчить, що кадрова політика ТОВ «ГРІН БІН Україна» є ефективною та стабільною. Протягом 2022–2024 років спостерігається помірне зростання чисельності працівників (на 6,3%), збільшення частки фахівців і керівників, що вказує на професійний розвиток колективу та посилення управлінських компетенцій. Показники руху кадрів демонструють невисокий рівень плинності (0,06) і високий коефіцієнт стабільності (0,85), що свідчить про задоволення працівників умовами праці та відсутність гострих організаційних конфліктів. Зростання фонду оплати праці на 48,53% за досліджуваний період є позитивним чинником соціальної стабільності та зменшує ризики матеріально зумовлених конфліктів, пов'язаних із відчуттям несправедливості в системі винагород.

Таким чином, підприємство демонструє приклад профілактичного управління конфліктами, коли належна мотиваційна, комунікаційна та організаційна політика запобігає їхньому виникненню ще на ранніх етапах.

Надалі проаналізуємо причини виникнення конфліктів на ТОВ «ГРІН БІН Україна» та методи управління, які впроваджуються на підприємстві.

Конфлікти в діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна» поділяються на внутрішні (в межах організації) та зовнішні (з конкурентами, споживачами). Для підприємства, що працює у сфері обслуговування клієнтів, обидва типи конфліктів є природними наслідками динамічного ринку та високої конкуренції.

Внутрішні конфлікти в діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна» виникають переважно через розбіжності в інтересах, комунікаційні бар'єри, емоційне виснаження, невизначеність повноважень або нерівномірний розподіл навантаження між працівниками. З огляду на лінійно-функціональну структуру управління, найчастіше конфлікти мають міжособистісний та міжфункціональний характер – між підрозділами логістики, збуту, бухгалтерії та адміністрацією.

На основі даних підприємства (щодо внутрішньої ситуації) та інформації із зовнішніх джерел, у таблиці 2.14 наведено джерела виникнення внутрішніх та зовнішніх конфліктів у діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна».

Таблиця 2.14

**Основні джерела виникнення конфліктів у діяльності
ТОВ «ГРІН БІН Україна»**

Джерело виникнення конфлікту	Характеристика ситуації	Наслідки для підприємства
1	2	3
ВНУТРІШНІ КОНФЛІКТИ		
Нечіткий розподіл функцій між заступниками директора	Перетин повноважень у питаннях управління персоналом, логістикою чи фінансами	Зниження ефективності рішень, дублювання завдань
Недостатня комунікація між підрозділами	Інформація про замовлення, витрати чи графіки надання послуг не завжди передається вчасно	Виникнення помилок, затримок у роботі
Відмінності у стилях керівництва	Авторитарний стиль окремих керівників викликає спротив працівників	Погіршення психологічного клімату, зниження мотивації
Нерівномірне навантаження на працівників	Частина співробітників перевантажена, інші мають недостатньо завдань	Втома, емоційне вигорання, зростання плинності кадрів
Несправедливий розподіл премій і заохочень	Суб'єктивність у оцінюванні результатів праці	Формування недовіри до керівництва, приховане невдоволення

Продовження табл. 2.14

1	2	3
Різниця у досвіді, кваліфікації, стажі роботи	У межах підприємства працюють як досвідчені фахівці з багаторічним стажем, так і молоді працівники, що призводить до нерозуміння між поколіннями працівників.	Уповільнення командної роботи через суперечки щодо методів виконання завдань; ризик виникнення емоційної напруги та пасивного опору змінам.
ЗОВНІШНІ КОНФЛІКТИ		
Незадоволеність споживачів якістю або термінами послуг	Затримки надання послуг, технічні несправності, людський фактор	Скарги, погіршення репутації
Конкуренція з іншими компаніями галузі	Поширення неправдивої інформації, боротьба за клієнтів	Зменшення частки ринку, репутаційні ризики
Зміни зовнішнього економічного середовища	Підвищення цін на паливо, інфляція, нестабільність валют	Конфлікти між керівництвом і клієнтами щодо коригування тарифів
Невдоволення громадськості екологічними аспектами діяльності	Скарги на логістичні операції або відходи	Погіршення іміджу, потреба у додаткових комунікаційних заходах

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, для ТОВ «ГРІН БІН Україна» ключовими джерелами внутрішніх конфліктів є організаційно-управлінські недоліки та комунікаційні бар'єри, а зовнішніх – ринкова конкуренція та взаємовідносини з клієнтами й контрагентами. Своєчасна ідентифікація цих причин дозволяє підприємству запровадити ефективні механізми їх попередження та врегулювання.

Одним із прикладів зовнішніх конфліктів, які виникали у діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна», став ринковий спір із комунальним підприємством ВЖРЕП №4 м. Житомир, що стосувався права на розміщення контейнерів для збору твердих побутових відходів на визначених територіях міста [58].

У 2024 році компанія «ГРІН БІН Україна» публічно звинуватила конкурентів (ВЖРЕП №4) у самовільному встановленні контейнерів, які мали маркування, схоже на фірмове, а також у зміні позначок на баках, що належали компанії. Це створювало плутанину серед населення – мешканці не розуміли, кому саме вони сплачують за послуги, і чия техніка фактично здійснює вивезення відходів.

Представники підприємства розцінили такі дії як порушення правил

чесної конкуренції та псування майна, що мало ознаки недобросовісної конкурентної боротьби. За словами керівництва компанії, ці події призвели до зниження довіри споживачів та зростання кількості скарг, оскільки клієнти плутали різних виконавців послуг.

Міська влада Житомира підтвердила, що послуги з вивезення твердих побутових відходів мають надаватися виключно підприємствами-переможцями конкурсів, серед яких є і «ГРІН БІН Україна». Таким чином, конфлікт набув інституційного характеру, де сторони відстоювали свої права на ринок послуг та контроль над клієнтською базою [58].

Отже, конфлікт між ТОВ «ГРІН БІН Україна» та конкурентами має ринкову природу – боротьба за територію обслуговування та частку ринку. Його поява свідчить про високий рівень конкуренції у сфері поводження з відходами, що потребує чіткішого регулювання та комунікації між виконавцями.

Для мінімізації подібних ситуацій керівництво підприємства використало наступні методи:

- посилило брендинг і впізнаваність корпоративної символіки;
- запровадило інформаційні кампанії для населення;
- розробило механізми взаємодії з місцевими органами влади для оперативного реагування на неправомірні дії конкурентів

Таким чином, даний зовнішній конфлікт продемонстрував необхідність удосконалення антикризової політики підприємства та підвищення корпоративної комунікації з громадськістю, що є важливою складовою системи управління конфліктами в сучасних умовах конкурентного ринку.

Система управління конфліктами організації включає в себе виявлення причин виникнення конфліктних ситуацій, їх попередження та впровадження заходів щодо їх усунення.

До управлінських процедур, що застосовуються в організації для вирішення трудових конфліктів, відносяться:

- прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості;

- попередження конфліктів;
- регулювання і вирішення конфліктів.

Функції вирішення конфліктних ситуацій покладені на керівну ланку підприємства (керівників різних рівнів управління).

У таблиці 2.15 побудуємо матрицю функцій осіб, відповідальних за управління конфліктами в ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА». Такий підхід дозволить систематизувати процес управління конфліктами за етапами, визначити відповідальних осіб та інструменти, що застосовуються для їх запобігання і вирішення.

Таблиця 2.15

**Матриця функцій та методичних підходів до управління конфліктами
на ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА»**

Етап управління конфліктом	Основні функції	Відповідальні особи/підрозділи	Методи та інструменти управління
1	2	3	4
1. Виявлення конфлікту	- Моніторинг внутрішнього клімату - Виявлення ознак напруги у колективі - Аналіз причин невдоволення працівників	Заступник директора з адміністративних питань, інспектор з кадрів, керівники відділів	Анкетування, спостереження, інтерв'ю, аналіз скарг і звернень
2. Діагностика конфлікту	- Визначення типу конфлікту (міжособистісний, функціональний, зовнішній) - Оцінка його наслідків для роботи підприємства	Директор, фінансовий директор, керівники структурних підрозділів	Аналіз ситуаційних звітів, бесіди з учасниками, SWOT-аналіз конфлікту
3. Планування заходів з врегулювання	- Розроблення плану дій для врегулювання конфлікту - Визначення стратегії реагування (компроміс, співпраця, переговори та ін.) - Встановлення термінів і відповідальних	Директор, фінансовий директор, керівники відділів	Колегіальні наради, консультації, узгодження із профспілковим представництвом (за потреби)
4. Вирішення конфлікту	- Реалізація обраної стратегії врегулювання - Проведення переговорів або посередництва - Прийняття управлінських рішень щодо врегулювання ситуації	Директор, заступники директора, начальники відділів	Адміністративні рішення, коучинг, внутрішня медіація, кадрові ротації

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4
5. Контроль і оцінка ефективності	- Моніторинг результатів вирішення - Аналіз повторюваності конфліктів - Оцінка задоволеності працівників після втручання	HR-служба, заступник директора з адміністративних питань	Опитування, внутрішні аудити, аналіз звітів керівників
6. Профілактика майбутніх конфліктів	- Розроблення корпоративних стандартів поведінки - Формування культури взаємоповаги - Навчання персоналу комунікаційним навичкам	Директор, HR-служба, психолог або консультант	Тренінги, корпоративні заходи, система мотивації, етичний кодекс

Джерело: власна розробка автора

Матриця функцій демонструє, що система управління конфліктами в ТОВ «ГРІН БІН Україна» побудована на поетапному підході – від виявлення до профілактики.

Відповідальність розподілена між керівниками різних рівнів, що забезпечує оперативне реагування на конфліктні ситуації. Застосування поєднання адміністративних, комунікативних та соціально-психологічних методів сприяє стабільності трудового колективу, підвищує рівень довіри й мінімізує ризики деструктивних конфліктів.

З метою оцінки практичного застосування різних методів управління конфліктами на ТОВ «ГРІН БІН Україна» було проведено опитування керівників різних рівнів управління: директора, фінансового директора, заступників, начальників відділів. Респондентам було запропоновано оцінити, наскільки часто на підприємстві використовуються певні методи вирішення конфліктів, де 5 балів відповідає «використовується постійно», а 1 — «не використовується».

На основі узагальнення результатів опитування дані подано в таблиці 2.16 (у відсотках від загальної кількості відповідей).

Отримані результати показують, що в системі управління конфліктами ТОВ «ГРІН БІН Україна» домінують адміністративні та переговорні методи. Це свідчить про раціональний і контрольований підхід до вирішення

суперечностей, проте підприємству доцільно розширити використання психологічних і навчальних методів, які сприятимуть довгостроковій профілактиці конфліктів та підвищенню емоційного добробуту персоналу.

Таблиця 2.16

Результати опитування керівників щодо застосування методів управління конфліктами на ТОВ «ГРІН БІН Україна»

Методи управління конфліктами	Рівень використання, %	Коментар / приклад застосування
Переговори між сторонами конфлікту	95%	Основний метод розв’язання суперечок у колективі.
Компромісне вирішення	85%	Часто застосовується керівниками відділів при незначних розбіжностях.
Посередництво (медіація)	60%	Використовується у складних міжособистісних ситуаціях.
Адміністративне втручання (наказ, розпорядження)	80%	Ефективний інструмент для підтримання дисципліни.
Психологічне консультування або коучинг	40%	Застосовується рідко, через відсутність спеціалізованого персоналу.
Корпоративні заходи та командоутворення	55%	Сприяють зниженню напруженості, але проводяться епізодично.
Ротація кадрів / зміна функцій	35%	Використовується лише у крайніх випадках для усунення конфлікту.
Навчання з комунікації та управління стресом	50%	Проводиться нерегулярно, переважно у формі коротких інструктажів.
Встановлення правил поведінки (етичний кодекс, стандарти)	75%	Діє система внутрішніх регламентів, що регулює поведінку персоналу.

Ефективне управління як внутрішніми, так і зовнішніми конфліктами є ключовою умовою сталого розвитку ТОВ «ГРІН БІН Україна».

Комбінація адміністративних, комунікативних, економічних і соціально-психологічних методів дозволяє підприємству підтримувати позитивний імідж, забезпечувати лояльність споживачів і мінімізувати втрати від конфліктних ситуацій. Розвиток культури відкритого діалогу та клієнтоорієнтованості формує довгострокову конкурентну перевагу компанії на ринку.

Однак важливо розуміти, що управління конфліктами не обмежується лише вирішенням вже виниклих суперечок; значно важливішим є створення умов для їх запобігання. Профілактика конфліктів є ключовим аспектом управлінської діяльності і полягає в проактивному усуненні або ослабленні

чинників, які можуть спричинити конфлікти, а також у зменшенні ризику їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому. Це включає організацію такої системи взаємодії між учасниками, яка максимально знижує ймовірність конфліктів, за рахунок попередження потенційних причин і забезпечення конструктивного середовища для співпраці.

Одним із найважливіших інструментів попередження та врегулювання конфліктів у колективі є корпоративна культура. Вона визначає не лише стиль управління, а й систему спільних цінностей, норм поведінки, традицій і правил взаємодії між працівниками. На ТОВ «ГРІН БІН Україна» формування корпоративної культури повинно ґрунтуватися на принципах відповідальності, взаємоповаги та відкритості у спілкуванні, що сприяє зміцненню довіри між керівництвом і персоналом.

Зокрема, важливу роль у зменшенні конфліктності відіграють корпоративні заходи: спільні зустрічі, святкування, тренінги з командоутворення. Такі активності сприяють покращенню міжособистісних відносин, зменшують психологічну дистанцію між працівниками різних рівнів і сприяють розвитку атмосфери взаємопідтримки. Саме через неформальні контакти формується довіра, що є запорукою конструктивного вирішення суперечностей.

Отже, розвинена корпоративна культура може виступати фундаментом ефективного управління конфліктами, адже вона не лише знижує кількість конфліктних ситуацій, а й визначає способи їх цивілізованого розв'язання. Для ТОВ «ГРІН БІН Україна» це означає підвищення рівня згуртованості персоналу, зростання продуктивності праці та зміцнення позитивного іміджу підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У процесі проведеного дослідження встановлено, що організаційна структура ТОВ «ГРІН БІН Україна» є лінійно-функціональною, що забезпечує

чіткий розподіл повноважень між підрозділами й керівниками різних рівнів. Така модель управління сприяє оперативності прийняття рішень і стабільності бізнес-процесів, однак водночас створює певні передумови для конфліктів між функціональними відділами через дублювання завдань.

Фінансово-економічний аналіз засвідчив відносну стабільність діяльності підприємства, зростання обсягів реалізації та рівня заробітної плати. Це позитивно впливає на соціальний клімат у колективі та знижує ризик конфліктів, пов'язаних із матеріальним незадоволенням працівників. Водночас певні проблеми спостерігаються у сфері кадрової плинності, що частково зумовлено відмінностями у досвіді, кваліфікації та мотивації персоналу.

Аналіз показав, що переважна частина суперечностей має внутрішній характер і пов'язана з організаційними та міжособистісними аспектами роботи колективу. Серед найпоширеніших причин – різниця у досвіді, кваліфікації та стажі працівників, неузгодженість функціональних обов'язків, недостатня ефективність комунікацій між підрозділами, а також психологічні відмінності між членами команди. Зовнішні конфлікти, хоча й трапляються рідше, проявляються у взаєминах із конкурентами та споживачами, зокрема у випадках невдоволення якістю чи термінами надання послуг.

Аналіз методів управління конфліктами показав, що на підприємстві переважають раціонально-організаційні підходи – переговори, компроміс і адміністративне втручання. Вони забезпечують швидке реагування на конфліктні ситуації, проте не завжди сприяють їх довгостроковому вирішенню. Менш активно застосовуються психологічні та комунікативні методи – коучинг, медіація, навчання з управління стресом, що свідчить про потребу у розвитку внутрішніх HR-інструментів і формуванні зрілої корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями удосконалення системи управління конфліктами в діяльності підприємств

Ефективна система управління конфліктами є важливою складовою сучасного менеджменту, оскільки саме від неї значною мірою залежить стабільність функціонування підприємства, рівень згуртованості колективу та продуктивність праці персоналу. У сучасних умовах господарювання, коли організації працюють в середовищі постійних змін, конкуренції та невизначеності, питання попередження, прогнозування та конструктивного вирішення конфліктів набувають особливої актуальності.

Конфлікти на підприємствах можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер. У першому випадку вони призводять до зниження ефективності праці, втрати довіри, погіршення морально-психологічного клімату, зростання плинності кадрів. Водночас конструктивно врегульовані конфлікти здатні стимулювати розвиток колективу, покращувати комунікації, виявляти проблемні ділянки в управлінні та сприяти прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому сучасна система управління конфліктами має бути не лише реактивною, тобто спрямованою на усунення наслідків суперечностей, але й превентивною, що передбачає попередження їх виникнення.

Загалом, сучасний підхід до управління конфліктами вимагає інтеграції функцій HR-менеджменту, психологічної підтримки та стратегічного планування персоналу, що дозволяє не лише мінімізувати ризики деструктивних конфліктів, а й використовувати їх потенціал для розвитку організаційної взаємодії. У цьому контексті особливе значення набувають системні заходи з удосконалення внутрішніх комунікацій, формування позитивного іміджу керівництва та створення сприятливого соціально-

психологічного клімату в колективі.

Важливою складовою забезпечення ефективної діяльності та стабільності організації в системі менеджменту підприємства є стратегії управління конфліктами. Незалежно від обраного підходу, розробка стратегії вирішення конфліктів вимагає ретельного аналізу протиріч, розуміння їхніх причин і врахування особливостей кожного підприємства. Алгоритм стратегічного управління конфліктом для ТОВ «ГРІН БІН Україна» зображено на рис. 3.1.

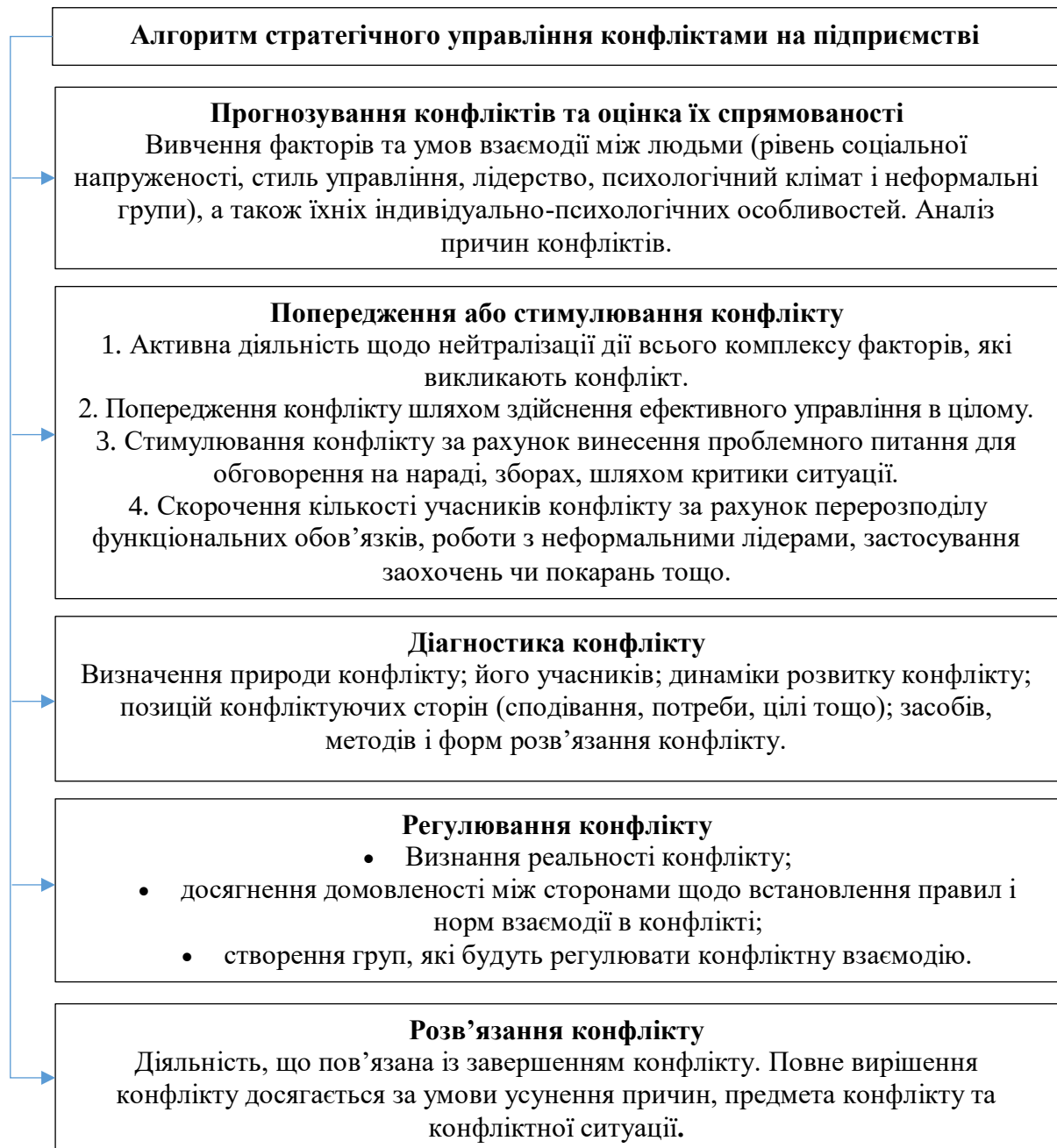


Рис. 3.1. Алгоритм стратегічного управління конфліктом на підприємстві

Джерело: складено на основі [1; 57]

Застосування алгоритму стратегічного управління конфліктами на ТОВ «ГРІН БІН Україна» дозволить стандартизувати дії керівників у ситуаціях суперечностей, забезпечити своєчасне реагування та підвищити рівень керованості соціально-психологічних процесів у колективі.

Удосконалення управління конфліктами передбачає формування цілісної політики, яка базується на поєднанні адміністративних, психологічних, соціальних і комунікаційних методів впливу. Це включає: розвиток корпоративної культури, створення відкритих каналів зворотного зв'язку, підвищення управлінської компетентності керівників у сфері конфліктології, впровадження програм навчання з ефективної комунікації, мотивації персоналу та емоційного інтелекту.

Конфліктна ситуація часто формується поступово й непомітно, тому важливо своєчасно здійснювати прогнозування конфліктів. Цей процес дає змогу не лише вивчити фактори та умови взаємодії між людьми, проаналізувати причини можливих суперечностей, а й вжити запобіжних заходів щодо нейтралізації тих чинників, які найчастіше призводять до конфліктних ситуацій. Особливу роль при цьому відіграє постійний аналіз загальних і конкретних причин конфліктів, що дозволяє виявляти тенденції їх розвитку на ранніх стадіях.

Одним із ключових напрямів управління конфліктами є попередження та контрольоване стимулювання конфліктних ситуацій. Такий підхід сприяє зменшенню кількості конфліктів, зниженню їх гостроти та наданню їм конструктивного, регульованого характеру, не допускаючи переходу у критичну фазу. Ефективними заходами профілактики є раціональний добір і розміщення кадрів відповідно до їх індивідуальних особливостей, увага адміністрації до задоволення потреб працівників, дотримання принципів соціальної справедливості та виховання культури ділового спілкування.

Стимулювання конфлікту може мати позитивний ефект, якщо йдеться про конструктивні конфлікти, які допомагають «розрядити» напружену атмосферу в колективі та ініціювати обговорення важливих питань. Однак така

діяльність потребує від керівника високого рівня управлінської компетентності та впевненості у здатності контролювати ситуацію, адже за відсутності належного управління конфлікт може набути деструктивного характеру.

На етапі діагностики конфлікту проводиться дослідження його причин, опис проблемної ситуації та визначення предмета суперечності. Важливим завданням є ідентифікація учасників конфлікту. Серед них виділяють:

- опонента – учасника, який висловлює претензії до іншої сторони;
- супротивника – учасника, який прагне реалізувати власні цілі шляхом нейтралізації цілей опонента;
- агресора – учасника, що застосовує активні або жорсткі дії у конфлікті;
- ворога – учасника, який реалізує стратегію повного знищення іншої сторони;
- ініціатора – учасника, який створює умови для виникнення конфлікту, стимулює його розвиток і розраховує на позитивний для себе результат.

Після визначення складу сторін їх можна згрупувати за цілями та мотивами участі в конфлікті, що спрощує розробку подальших заходів з регулювання.

Етап регулювання конфлікту спрямований на його обмеження й послаблення. Він починається з визнання сторонами реальності конфлікту та передбачає досягнення домовленостей щодо правил і норм взаємодії, а також створення груп або комісій, які здійснюють посередництво у врегулюванні конфліктної взаємодії. На цьому етапі можуть застосовуватися технології, пов'язані з усуненням дефіциту інформації, поліпшенням комунікацій, зміцненням соціально-психологічного клімату та вирішенням кадрових питань.

Заключна стадія – розв'язання конфлікту, що передбачає його повне або часткове завершення. Вибір форми вирішення залежить від характеру суперечності й може включати співпрацю, компроміс або поступку. Повне вирішення конфлікту можливе лише за умови усунення його першопричин, предмета та самої конфліктної ситуації, що забезпечує стабільність колективних відносин і сприятливий морально-психологічний клімат в

організації.

Для забезпечення ефективної міжособистісної взаємодії та зведення до мінімуму можливості виникнення деструктивних конфліктів, а також для формування умов, за яких конфлікти набувають конструктивного характеру, менеджерам ТОВ «ГРІН БІН Україна» доцільно дотримуватися наступних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конфліктами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендації для ефективного менеджменту конфліктів підприємства

Рекомендація	Характеристика
Правило 1	Заборона на заборону конфліктів
Правило 2	Не можна зловживати силовим впливом при врегулювання конфліктів
Правило 3	Конфлікт має сприйматися як сигнальна система – одразу доцільно звертати увагу на аспекти діяльності та взаємодії колективу
Правило 4	Уважне спостереження за конфліктними подіями, якщо конфлікт повторюється між тими ж учасниками; щодо того ж предмету; тут необхідно якраз долучати медіаторів підприємства для здійснення фахового аналізу
Правило 5	При виявленні конфлікту – одразу необхідно дослідити причини; якщо конфлікт загострився (сторони не розмовляють), доцільно проводити індивідуальні розмови.
Правило 6	Ключові запитання: «Чому?», «Що сталося?», «Як вплинуло?», «Що потрібно?», «Як бачите вирішення...» тощо
Правило 7	Не забороняти, а вчити культурі емоційного вияву. Власний приклад
Правило 8	Заборона на повчання, нотації, осуд, знецінення почуттів, досвіду тощо
Правило 9	Керівництво має підтримувати культуру ефективного та ненасильницького розв'язання трудових, міжособових конфліктів, демонструвати поведінку цінування особистості працівника та його внеску, вдячності, ефективного зворотного зв'язку
Правило 10	Впровадження консенсусного підходу при прийнятті спільних рішень
Правило 11	Навчання основам управління конфліктами, ефективній комунікації
Правило 12	Політика «відчинених дверей»
Правило 13	Моніторинг рівня конфліктної напруги, причин конфліктів
Правило 14	Розробка внутрішньої процедури управління конфліктами

Джерело: власна розробка автора

Як видно з таблиці 3.1, система рекомендацій, розроблена для менеджерів ТОВ «ГРІН БІН Україна», спрямована на формування культури конструктивного управління конфліктами та підвищення соціальної компетентності керівників. Запропоновані правила акцентують увагу не лише на профілактиці конфліктів, а й на розвитку навичок ефективного реагування, відкритої комунікації та емоційної зрілості управлінців.

Особливе значення мають положення, що стосуються заборони адміністративного тиску та підтримки політики «відчинених дверей», оскільки саме вони забезпечують довіру між керівництвом і працівниками та створюють умови для відкритого діалогу. Не менш важливою є рекомендація щодо впровадження внутрішньої процедури управління конфліктами, яка дозволяє стандартизувати процеси врегулювання суперечностей і забезпечує їх прозорість.

Реалізація зазначених підходів сприятиме зменшенню деструктивних проявів конфліктності, зміцненню командної взаємодії та формуванню організаційної культури взаємоповаги, довіри та партнерства в колективі підприємства. У перспективі це забезпечить стабільність соціально-психологічного клімату та підвищить ефективність управлінських процесів у ТОВ «ГРІН БІН Україна».

З метою попередження виникнення конфліктів у трудовому колективі, на нашу думку, сучасним підприємствам необхідно формувати та підтримувати систему базових цінностей взаємодії (рис. 3.2), що визначають культуру спілкування, взаємоповагу та довіру між працівниками.

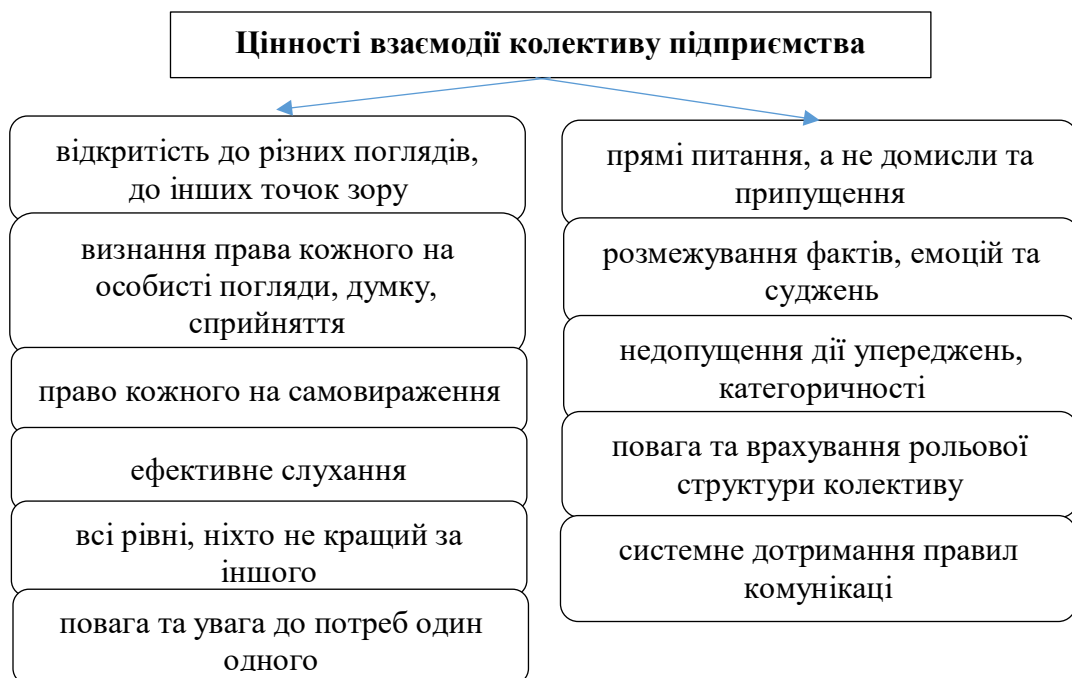


Рис. 3.2. Пропоновані ціннісні орієнтири ефективного спілкування, рекомендовані для ТОВ «ГРІН БІН Україна»

Важливо, щоб ключовим ініціатором і носієм цих цінностей виступав керівник, який через власний приклад, стиль управління та поведінкову модель демонструє стандарти етичної комунікації, партнерських відносин і конструктивного вирішення суперечностей.

Конфлікти, що виникають у діяльності підприємств, мають багатофакторну природу, тому їхнє врегулювання повинно здійснюватися комплексно – шляхом удосконалення організаційної, соціально-психологічної, комунікаційної та економічної складових управлінської системи. Нижче на основі вивчення наукових джерел наведено основні напрями підвищення ефективності управління конфліктами на підприємствах (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні напрями удосконалення системи управління конфліктами на підприємствах

Напрямок удосконалення	Зміст та основні заходи
1. Організаційні напрями	- Формування чіткої структури управління, розподіл функцій та зон відповідальності. - Розроблення внутрішніх регламентів і стандартів поведінки. - Впровадження механізмів зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. - Створення служби з управління персоналом для моніторингу конфліктів. - Проведення регулярних оцінок соціально-психологічного клімату.
2. Соціально-психологічні напрями	- Організація психологічних тренінгів і коучингових програм. - Запровадження інституту внутрішнього медіатора або консультанта. - Проведення командоутворювальних заходів (team building). - Формування системи колективних цінностей і відкритих комунікацій.
3. Комунікаційні напрями	- Проведення регулярних зборів і відкритих обговорень виробничих питань. - Забезпечення доступності управлінської інформації для працівників. - Створення електронних каналів комунікації (чати, корпоративні платформи). - Навчання персоналу навичкам ефективного спілкування й ведення переговорів.
4. Економічні та мотиваційні напрями	- Запровадження прозорої системи оплати праці та преміювання. - Використання нематеріальної мотивації (визнання, кар'єрне зростання, гнучкий графік). - Аналіз задоволеності працівників умовами праці. - Індивідуалізація підходів до мотивації.

Джерело: власна розробка автора

Кожен із зазначених напрямів має власну специфіку впливу на стабільність колективу та рівень соціально-психологічного комфорту працівників.

1. Організаційні напрями удосконалення. Організаційний аспект управління конфліктами передбачає створення чіткої структури управління, у межах якої визначено функції, обов'язки та зони відповідальності кожного працівника. Неузгодженість ролей і дублювання повноважень часто є джерелом суперечностей, тому особливо важливо забезпечити прозорість управлінських процесів та чіткість комунікаційних ланцюгів. Заходи, наведені у таблиці, сприяють своєчасному виявленню потенційних суперечностей, підвищують рівень керованості колективу та знижують ризик переходу конфліктів у деструктивну фазу.

2. Соціально-психологічні напрями удосконалення. Конфлікти у трудових колективах значною мірою зумовлені психологічними відмінностями, різним рівнем емоційного інтелекту та стилем сприйняття ситуацій. Тому в системі управління персоналом важливо формувати корпоративну культуру взаємоповаги, толерантності та довіри. Особливої уваги потребує розвиток емоційного інтелекту керівників, адже здатність розпізнавати й регулювати емоції власні та підлеглих істотно зменшує ризик ескалації конфліктів. Розвиток соціально-психологічної складової управління дозволяє перетворити конфлікт із джерела напруги на інструмент самовдосконалення організації та підвищення її адаптивності.

3. Комунікаційні напрями удосконалення. Переважна більшість конфліктів у колективах виникають через дефіцит або викривлення інформації. Тому вдосконалення системи внутрішніх комунікацій є одним із найважливіших напрямів профілактики конфліктів. Чітка, прозора та своєчасна комунікація мінімізує ризики неправильного тлумачення інформації, знижує рівень недовіри та сприяє конструктивному вирішенню суперечностей на ранніх етапах. Використання цифрових платформ внутрішньої взаємодії (Microsoft Teams, Slack, корпоративні портали) забезпечує відкритість інформаційних потоків,

спрощує обмін даними та дозволяє оперативно реагувати на потенційні непорозуміння.

4. Економічні та мотиваційні напрями удосконалення. Система оплати праці, преміювання та оцінювання персоналу є одним із найчутливіших факторів, що впливають на рівень конфліктності в організації. Для зниження напруги важливо забезпечити справедливість і прозорість у розподілі винагород, орієнтувати мотиваційні інструменти не лише на кінцевий результат, а й на поведінкові критерії — командну роботу, ініціативність, лояльність. Збалансоване поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації сприяє підвищенню залученості працівників, зміцненню корпоративної єдності та зниженню ризику деструктивних конфліктів.

Отже, удосконалення системи управління конфліктами на підприємствах передбачає комплексний підхід, який охоплює організаційні, соціально-психологічні, комунікаційні та економічні аспекти. Лише узгоджене поєднання цих напрямів дозволить сформувати стійку систему управління людськими відносинами, здатну не лише запобігати конфліктам, а й перетворювати їх на чинник розвитку організаційної культури та підвищення ефективності управління.

Ефективна система управління конфліктами сприяє формуванню зрілої корпоративної культури, заснованої на партнерстві, взаємоповазі та відповідальності. Це, у свою чергу, підвищує соціальну стабільність підприємства та його репутаційний капітал.

3.2. Обґрунтування заходів із запобігання конфліктних ситуацій в діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна»

Управління конфліктами має стати підсистемою системи управління персоналом, яка реалізується через планування, мотивування, контролю та регулювання конфліктів із метою збільшення кількості раціональних наслідків та зниження рівня негативних наслідків конфліктів. Управління конфліктами на

ТОВ «ГРІН БІН Україна» передбачає вирішення двох стратегічних завдань: попередження конфліктів; пошук шляхів його конструктивного завершення.

Ефективність управління персоналом у сучасних підприємствах значною мірою залежить від здатності керівництва запобігати виникненню конфліктів і перетворювати їх із деструктивного чинника у конструктивний елемент розвитку колективу. Проведений аналіз діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна» показав, що хоча в організації існує сформована система управління персоналом, питання запобігання конфліктним ситуаціям залишаються недостатньо структурованими та потребують удосконалення.

За результатами дослідження, основними проблемами, що зумовлюють появу конфліктів на підприємстві, є:

- недостатня відкритість комунікацій між керівництвом і працівниками, що призводить до викривлення інформації та непорозумінь;
- відсутність єдиної політики врегулювання конфліктів і затверджених внутрішніх процедур реагування;
- нерівномірне навантаження між підрозділами, що спричиняє взаємні претензії та зниження командної згуртованості;
- недостатній розвиток емоційного інтелекту та нестача знань з основ конфліктного менеджменту менеджерів середньої ланки, що ускладнює ефективне посередництво у конфліктних ситуаціях;
- обмежене використання нематеріальної мотивації та відсутність системи визнання досягнень працівників;
- психологічне та емоційне виснаження працівників через військовий стан та невизначеність майбутнього, що призводить до внутрішньоособистісних конфліктів і зниження результативності діяльності;
- поодинокі випадки зовнішніх конфліктів із клієнтами та конкурентами, спричинені недоліками комунікацій і неузгодженістю дій підрозділів.

З огляду на виявлені проблеми, доцільно запровадити комплекс конкретних заходів із запобігання та управління конфліктним ситуаціям на ТОВ «ГРІН БІН Україна», що охоплюють організаційний, соціально-

психологічний, комунікаційний і мотиваційний напрями (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо заходів із запобігання та управління конфліктним ситуаціям у діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна»

Напрямок	Основні заходи
Організаційний	1. Розроблення внутрішнього регламенту управління конфліктами.
	2. Оптимізація структури управління та функціональних обов'язків працівників.
	3. Створення посади психолога (0,5 ставки) для моніторингу соціально-психологічного клімату.
	4. Проведення регулярних оцінок соціально-психологічного клімату та внутрішніх опитувань персоналу.
Соціально-психологічний	1. Проведення тренінгів / навчання: - із розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості (для всіх працівників); - з управління конфліктами (для керівників різних ланок).
	2. Організація командоутворювальних заходів (team building).
	3. Впровадження інституту внутрішнього медіатора.
Комунікаційний	1. Запровадження політики «відкритих дверей».
	2. Створення цифрової комунікаційної платформи для внутрішньої взаємодії.
	3. Навчання ефективним навичкам комунікації та ведення переговорів.
Економічний та мотиваційний	1. Розробка системи нематеріального стимулювання (визнання, грамоти, подяки).
	2. Моніторинг рівня задоволеності оплатою праці та умовами роботи.

Джерело: власна розробка автора

Зупинимося більш детально на окремих заходах.

1. Внутрішній регламент управління конфліктами – це нормативний документ, що встановлює порядок дій працівників та керівників при виникненні конфліктних ситуацій, механізми їх вирішення, відповідальних осіб, а також систему контролю та відповідальності.

Розроблення внутрішнього регламенту управління конфліктами забезпечить створення чіткої, формалізованої системи регулювання конфліктних ситуацій у ТОВ «ГРІН БІН Україна», яка забезпечуватиме прозорі правила взаємодії працівників, сприятиме зниженню ризиків деструктивних конфліктів та формуванню здорового корпоративного середовища.

2. Метою оптимізації структури управління та функціональних обов'язків

працівників є усунути дублювання повноважень, зменшити зони невизначеності відповідальності, знизити міжфункціональні конфлікти (логістика – збут – бухгалтерія – адміністрація).

У таблиці 3.4 обґрунтуємо план реалізації заходу “Оптимізація структури управління та функціональних обов’язків працівників” на ТОВ «ГРІН БІН Україна».

Таблиця 3.4

План реалізації заходу “Оптимізація структури управління та функціональних обов’язків працівників” на ТОВ «ГРІН БІН Україна»

№	Назва кроку	Зміст дій	Відповідальні особи	Термін виконання
1	Аудит посадових інструкцій	Провести ревізію чинних посадових інструкцій у всіх підрозділах (логістика, збут, бухгалтерія, адміністрація); виявити дублювання функцій і «сірі зони» відповідальності.	Відділ кадрів, керівники підрозділів	1–2 місяці
2	Розробка оновлених посадових інструкцій і карт ролей	Сформувані оновлені описи функцій, повноважень та очікуваних результатів; визначити точки взаємодії між підрозділами.	Відділ кадрів, юрист, топ-менеджмент	1 місяць після завершення аудиту
3	Впровадження механізмів погодження перетинів функцій	Встановити правила розв’язання спірних питань між підрозділами через міжфункціональні наради або визначеного фасилітатора.	Директор, заступники	Постійно (початок – через 2 тижні після оновлення інструкцій)
4	Запровадження «матриці відповідальності» (RACI)	Для ключових процесів створити таблиці RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed).	Власники процесів, керівники підрозділів	1 місяць
5	Пілотне впровадження та зворотний зв’язок	Впровадити нові інструкції в одному підрозділі; зібрати зворотний зв’язок; скоригувати виявлені недоліки.	Відділ кадрів, керівник пілотного підрозділу	3 місяці

Джерело: власна розробка автора

Критеріями ефективності (KPI) оптимізації структури управління та функціональних обов’язків працівників є:

- зменшення кількості міжфункціональних інцидентів або скарг не менше

ніж на 30% протягом перших шести місяців;

- скорочення часу узгодження операційних рішень на 20%;
- покращення показників внутрішніх опитувань щодо ясності функцій і ролей працівників.

3. Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна», де працівники різних підрозділів взаємодіють у динамічному виробничому середовищі, а також напружений психологічно-емоційний стан окремих працівників через зовнішню ситуацію в країні, на нашу думку, доцільно ввести посаду психолога на 0,5 ставки. Це сприятиме систематичній роботі з профілактики конфліктів, підтриманню сприятливого психологічного клімату та розвитку корпоративної культури взаємоповаги.

Також, створення посади психолога буде сприяти реалізації окремих заходів зазначених у таблиці, зокрема:

- Психолог зможе виявляти ранні ознаки конфліктних ситуацій через спостереження, опитування та індивідуальні консультації.
- Психолог проводитиме психодіагностику персоналу, що допоможе керівництву розуміти особистісні риси працівників, рівень стресостійкості та можливі зони ризику.
- Психолог організовуватиме групові тренінги з комунікації, емоційного інтелекту, управління стресом і конфліктами.
- Психолог займатиметься медіацією – сприятиме врегулюванню суперечностей між працівниками або підрозділами до переходу у деструктивну фазу.
- Психолог консультуватиме керівництво щодо покращення морально-психологічного клімату, адаптації нових працівників та зниження плинності кадрів.

4. Одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «ГРІН БІН Україна» є організація навчальних програм, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, стресостійкості працівників та навичок управління конфліктами у керівників різних рівнів. Сучасні

дослідження доводять, що здатність працівників ефективно розпізнавати та регулювати власні емоції, а також розуміти емоційний стан інших людей, безпосередньо впливає на якість комунікації, психологічний клімат у колективі та ймовірність виникнення конфліктних ситуацій.

Для працівників усіх категорій доцільно організувати тренінги, присвячені розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості. Такі програми мають включати практичні вправи з емоційної саморегуляції, методи запобігання професійному вигоранню, техніки зниження стресу в умовах виробничих перевантажень, а також формування позитивних моделей поведінки в конфліктних ситуаціях. Зокрема, працівників варто навчати навичкам активного слухання, емпатії, асертивного спілкування та контролю емоційних реакцій у ділових відносинах.

Для керівників середньої та вищої ланки необхідно впровадити окремий напрям навчання – “Управління конфліктами та медіація”, який має поглиблений зміст. У межах таких програм керівники повинні опанувати методи діагностики причин конфліктів, вивчити алгоритми їх конструктивного врегулювання, навчитися фасилітації переговорів і використанню консенсусних стратегій у прийнятті управлінських рішень. Це особливо важливо для ТОВ «ГРІН БІН Україна», де конфлікти найчастіше мають міжфункціональний характер (наприклад, між підрозділами логістики, збуту та бухгалтерії), тому саме керівники повинні виступати посередниками та модераторами комунікації між сторонами.

Для реалізації зазначених навчальних програм підприємству доцільно використати сучасні онлайн-платформи (Coursera, Prometheus, Udemy), які пропонують сертифіковані курси з розвитку (табл. 3.5)

Використання зазначених платформ дозволить ТОВ «ГРІН БІН Україна» оперативно організувати навчання персоналу, використовуючи визнані міжнародні програми, інтегрувати онлайн-навчання з внутрішніми тренінгами та забезпечити сертифікацію працівників і менеджерів за сучасними стандартами soft skills.

Таблиця 3.5

**Рекомендовані онлайн-курси та платформи для розробки або доповнення
внутрішніх програм навчання для ТОВ «ГРІН БІН Україна»**

Тематика курсу	Назва та коротка характеристика	Платформа / джерело	Примітка
Емоційний інтелект / стрес-менеджмент	“Emotional Intelligence in the Workplace” – короткий практичний курс, присвячений розвитку емоційного інтелекту на робочому місці.	Coursera	Рекомендовано для всіх працівників.
	“Emotional Intelligence for Everyone” – поглиблений курс із практичними завданнями щодо управління емоціями.	Coursera	Можливість отримання сертифікату.
	“Workplace Stress Management Strategies” / “Understanding and Managing Stress in the Workplace” – практичні інструменти для зниження стресу.	Udemy	Можна придбати корпоративну ліцензію через Udemy Business.
Управління конфліктами (для керівників)	Conflict Management Specialization (UC Davis) – комплексна програма з медіації та трансформації конфліктів.	Coursera	Підходить для керівників середньої та вищої ланки.
	“Conflict Management Strategies” – короткі модулі, орієнтовані на практичне вирішення виробничих конфліктів.	Coursera	Рекомендовано для внутрішніх тренінгів керівників.

Джерело: складено на основі [37; 38]

Очікуваним результатом реалізації цих програм стане зниження рівня емоційної напруги в колективі, підвищення стресостійкості персоналу, зменшення кількості конфліктних ситуацій і покращення культури комунікації між працівниками. Для керівників навчання сприятиме розвитку компетенцій у сфері управління людьми, покращенню вміння вести переговори та формуванню лідерського стилю, заснованого на довірі та взаємоповазі. У сукупності ці заходи дозволять ТОВ «ГРІН БІН Україна» підвищити рівень психологічної безпеки колективу, стабілізувати кадровий склад і підсилити загальну ефективність управління персоналом.

5. Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «ГРІН БІН Україна» є впровадження політики «відкритих

дверей», яка передбачає створення умов для відкритої комунікації між працівниками та керівництвом. Сутність цього підходу полягає у тому, що кожен співробітник має можливість вільно звернутися до свого безпосереднього керівника або до вищого менеджменту з питаннями, пропозиціями, ідеями чи проблемами — без страху осуду, покарання або ігнорування.

Реалізація політики «відкритих дверей» сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і формуванню довірливого психологічного клімату в колективі. Такий підхід дає змогу своєчасно виявляти потенційні конфліктні ситуації, знижувати напругу у взаємовідносинах, а також запобігати поширенню деструктивних чутток і невдоволення. У практичному вимірі це означає регулярне проведення індивідуальних зустрічей із працівниками, доступність керівників для спілкування, а також функціонування цифрових каналів зворотного зв'язку (наприклад, електронна форма анонімних звернень, внутрішній чат, скринька довіри).

На ТОВ «ГРІН БІН Україна» впровадження цієї політики доцільно реалізовувати у кілька етапів (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Етапи реалізації політики «відкритих дверей» у ТОВ «ГРІН БІН Україна»

Етап	Зміст дій	Відповідальні	Терміни реалізації
1	2	3	4
1. Підготовчий етап	Аналіз існуючих комунікаційних каналів; визначення рівня довіри персоналу до керівництва; розробка внутрішнього регламенту політики «відкритих дверей».	Директор, відділ кадрів	1 місяць
2. Організаційний етап	Проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу про суть і мету політики; створення графіка особистих прийомів працівників керівництвом; визначення форматів звернення (особисто, електронно).	Директор, заступники, відділ кадрів	1 місяць після підготовчого
3. Практичне впровадження	Запуск політики в дію: регулярні зустрічі керівництва з працівниками; збір пропозицій і скарг; обговорення шляхів вирішення проблемних питань.	Керівництво підприємства, керівники підрозділів	Постійно (щотижня / щомісяця)

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
4. Моніторинг і вдосконалення	Аналіз результатів звернень, підготовка звітів для керівництва, оцінка ефективності політики за рівнем довіри та кількістю вирішених питань; внесення корективів у процедуру.	Відділ кадрів, директор	Кожні 6 місяців

Джерело: власна розробка автора

Важливо, щоб ініціатором і прикладом реалізації принципу відкритості виступало вище керівництво підприємства. Саме поведінка директорів та заступників демонструє працівникам, що їхня думка є значущою, а обговорення проблем – це не загроза, а механізм розвитку компанії. Така комунікаційна модель дає змогу перетворити можливі джерела конфліктів на зворотний зв'язок для вдосконалення управління та підвищення ефективності роботи підрозділів.

Запровадження політики «відкритих дверей» на ТОВ «ГРІН БІН Україна» сприятиме зміцненню корпоративної культури довіри, формуванню взаємної поваги між керівництвом і персоналом, а також підвищенню морально-психологічного комфорту працівників. У результаті підприємство отримає зменшення конфліктних ситуацій, зростання лояльності та покращення загальної продуктивності праці.

6. Ще одним важливим напрямком удосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «ГРІН БІН Україна» є створення сучасної цифрової комунікаційної платформи для ефективної внутрішньої взаємодії між працівниками та підрозділами. Метою впровадження цифрової платформи є підвищення прозорості, своєчасності та точності внутрішніх комунікацій, забезпечення єдиного інформаційного простору для всіх працівників підприємства. Така система дозволить централізувати обмін повідомленнями, зберігати історію рішень, відстежувати виконання завдань і швидко залучати до діалогу всіх зацікавлених осіб. Це мінімізує ризики неправильного трактування завдань і сприятиме зменшенню кількості конфліктів на ґрунті непорозумінь або інформаційної ізоляції.

Для ТОВ «ГРІН БІН Україна» доцільно створити внутрішній корпоративний цифровий простір, який може бути реалізований на базі вже перевірених рішень – таких як Microsoft Teams, Slack, Google Meet / Google Workspace, або спеціалізовані ERP/CRM-системи з функціями командного чату. Ці платформи дозволяють об'єднати текстові повідомлення, відеоконференції, спільне редагування документів і календарі зустрічей у єдину систему, що значно підвищує зручність і швидкість внутрішньої комунікації.

Впровадження цифрової комунікаційної платформи сприятиме формуванню відкритого, швидкого й орієнтованого на співпрацю комунікаційного середовища, що знижує кількість непорозумінь, конфліктів і сприяє зміцненню корпоративної культури. Крім того, цифрові інструменти дозволять оперативно відстежувати рівень задоволеності працівників, збирати пропозиції щодо покращення умов праці та підтримувати діалог між усіма рівнями управління.

У довгостроковій перспективі така ініціатива стане основою для системи «цифрової культури довіри», у межах якої інформаційна прозорість, взаємоповага та партнерство стануть невід'ємними елементами організаційної поведінки ТОВ «ГРІН БІН Україна».

7. Нематеріальне стимулювання є одним із найефективніших інструментів профілактики конфліктів, оскільки задовольняє потреби працівників у визнанні, повазі та належності до колективу. Для ТОВ «ГРІН БІН Україна» доцільним є впровадження системи морального заохочення, яка доповнюватиме матеріальні винагороди та сприятиме зміцненню корпоративної культури.

Основою такої системи може стати програма публічного визнання досягнень працівників, яка передбачає щомісячне чи щоквартальне відзначення найкращих співробітників у різних номінаціях, наприклад: «Кращий співробітник місяця», «За командну взаємодію», «За ініціативність», «За клієнтоорієнтованість». Формат нагородження може включати подяки від керівництва, грамоти, публікації на корпоративній дошці пошани або

внутрішніх каналах комунікації.

Дослідження показують, що емоційне підкріплення результатів праці підвищує рівень залученості персоналу на 20–30%, водночас зменшуючи ризик конфліктів, пов'язаних із почуттям несправедливості або недооціненості. У результаті знижується рівень напруженості в колективі, працівники стають більш відкритими до співпраці, а міжособистісні стосунки – довірливішими.

8. Невдоволення рівнем заробітної плати або умовами праці є одним із найчастіших чинників виникнення конфліктів у трудових колективах. З метою зменшення ризику соціальної напруги та формування атмосфери відкритості, доцільно систематично проводити моніторинг рівня задоволеності працівників.

Для ТОВ «ГРІН БІН Україна» пропонується запровадити анонімні онлайн-опитування персоналу, які дозволятимуть виявляти проблемні зони в системі мотивації, рівні оплати праці, забезпеченні соціальних гарантій чи умовах роботи. Опитування можуть проводитися щопівроку за участі відділу кадрів, з подальшим узагальненням результатів та формуванням звіту для керівництва.

Окрему увагу варто приділити зворотному зв'язку – важливо не лише зібрати інформацію, а й повідомити працівникам про вжиті заходи за результатами моніторингу. Такий підхід підвищує рівень довіри до керівництва та створює відчуття справедливості, що є ключовим чинником зниження конфліктності.

У результаті впровадження регулярного моніторингу підприємство зможе своєчасно виявляти потенційні джерела конфліктів, коригувати політику оплати праці, умови зайнятості та зберігати здоровий соціально-психологічний клімат у колективі.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня соціальної напруги, підвищенню довіри в колективі та зміцненню корпоративної культури ТОВ «ГРІН БІН Україна». Очікуваним результатом стане формування стійкої системи попередження конфліктів, що дозволить підприємству підвищити ефективність управління персоналом, знизити плинність кадрів і забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів в діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна»

Управління конфліктами є безперервним процесом, ефективність якого визначається не лише наявністю розроблених механізмів, а й реальними результатами їх впровадження у практичну діяльність підприємства. Тому важливо не лише розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами, але й здійснити оцінку їх потенційної результативності, визначити очікувані зміни у соціально-психологічному кліматі, рівні комунікацій та ефективності праці персоналу.

Ефективність запропонованих заходів для ТОВ «ГРІН БІН Україна» доцільно оцінювати за комплексом кількісних та якісних показників, які відображають соціальну, організаційну, комунікаційну та економічну складові діяльності підприємства. До таких показників належать: зниження рівня конфліктних ситуацій, зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності працівників умовами праці, зростання продуктивності та якості взаємодії між підрозділами.

З огляду на проведений аналіз, у цьому підрозділі здійснимо оцінку впливу розроблених заходів на зниження рівня конфліктності та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Важливою складовою цієї оцінки є також визначення очікуваних економічних та соціальних ефектів від реалізації запропонованих заходів. Для оцінки доцільності впровадження запропонованих у попередньому підрозділі заходів важливо визначити їх ресурсну забезпеченість та орієнтовні витрати на реалізацію.

У таблиці 3.7 наведено узагальнену інформацію щодо вартості впровадження кожного заходу або використання наявних внутрішніх ресурсів підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити економічну обґрунтованість рекомендацій та визначити пріоритетні напрями реалізації програми удосконалення управління конфліктами у ТОВ «ГРІН БІН Україна».

Таблиця 3.7

**Оцінка витрат на впровадження заходів з удосконалення управління
конфліктами у ТОВ «ГРІН БІН Україна»**

Назва заходу	Орієнтовні витрати / ресурсне забезпечення
Розроблення внутрішнього регламенту управління конфліктами	Витрати часу працівників відділу кадрів та керівників підрозділів (власні ресурси підприємства, без додаткових витрат)
Оптимізація структури управління та функціональних обов'язків працівників	Витрати часу працівників відділу кадрів та керівників підрозділів (власні ресурси підприємства, без додаткових витрат)
Проведення регулярних оцінок соціально-психологічного клімату та внутрішніх опитувань персоналу	Використання безкоштовних онлайн-форм (Google Forms, Microsoft Forms + витрати часу психолога) безкоштовно
Проведення тренінгів / навчань з розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості (для всіх працівників)	Онлайн-курси на Prometheus або Coursera – 1500 грн / особу (за сертифікатні програми). Витрати на весь персонал: $1500 \times 67 = \mathbf{100500 \text{ грн}}$
Тренінги з управління конфліктами (для керівників)	Coursera, UC Davis – 2000 грн / особу (сертифікатний курс). Витрати для 10 керівників: $2000 \times 10 = \mathbf{20000 \text{ грн}}$
Запровадження політики «відкритих дверей»	Організаційні заходи та зустрічі з персоналом (власні ресурси, безкоштовно)
Створення цифрової платформи для внутрішньої комунікації (на базі Google Meet / Google Workspace)	Google Meet – безкоштовна платформа для відеозв'язку (до 100 учасників), базова інтеграція з Gmail, Google Calendar, Docs.
Розробка системи нематеріального стимулювання (визнання, грамоти, подяки)	Друк нагород, подяк – до 3000 грн / рік
Моніторинг рівня задоволеності оплатою праці та умовами роботи	Опитування персоналу через відділ кадрів – безкоштовно
Запровадження посади психолога (0,5 ставки)	12000 грн / місяць , або 144000 грн / рік + 31680 грн ЄСВ / рік (при середній зарплаті 24000 грн на повну ставку)
Разом орієнтовні річні витрати:	299180 грн/рік

Джерело: власна розробка автора

З таблиці видно, що більшість запропонованих заходів не потребують значних фінансових витрат, оскільки реалізуються силами власного персоналу підприємства. Основні інвестиції пов'язані з організацією навчальних програм, створенням посади психолога та частковими витратами на мотиваційні заходи. У середньостроковій перспективі ці витрати компенсуються за рахунок зменшення плинності кадрів, покращення командної взаємодії та підвищення ефективності праці.

Розрахунок економічного ефекту від упровадження заходів з

удосконалення управління конфліктами є важливою складовою аналітичного етапу дослідження, оскільки дозволяє кількісно оцінити результативність управлінських рішень. Такий підхід дає змогу визначити не лише соціально-психологічні, а й фінансові наслідки впровадження заходів, виявити співвідношення між витратами та отриманими вигодами.

Оцінювання економічної ефективності забезпечує обґрунтованість управлінських інвестицій у розвиток персоналу, підвищення якості комунікацій і покращення корпоративного клімату. Крім того, воно допомагає підприємству планувати ресурси, прогнозувати строк окупності витрат та підтверджувати доцільність упровадження програм, спрямованих на зниження конфліктності в колективі.

Очікувані економічні ефекти від реалізації заходів з удосконалення управління конфліктами у ТОВ «ГРІН БІН Україна» наведено у таблиці 3.8

Таблиця 3.8

Очікувані економічні ефекти від реалізації заходів з удосконалення управління конфліктами у ТОВ «ГРІН БІН Україна»

№	Джерело економічного ефекту	Зміст ефекту / механізм досягнення	Орієнтовна сума економії, грн/рік
1	Зниження плинності кадрів	Скорочення кількості звільнень з 6 % до 4 % (≈ 2 звільнення/рік) завдяки покращенню умов праці, психологічної підтримки та комунікацій.	40000
2	Скорочення втрат робочого часу через конфлікти	Зменшення непродуктивних витрат часу працівників на 20 % завдяки підвищенню емоційної компетентності, ефективній комунікації та роботі психолога.	75200
3	Підвищення продуктивності праці	Покращення організаційної структури, мотиваційної системи та внутрішніх комунікацій сприяє зростанню продуктивності на 2 %.	292600
Разом очікуваний річний економічний ефект:			407800 грн/рік

Джерело: власна розробка автора

Для визначення економічної ефективності запропонованих заходів доцільно використати показник ROI (Return on Investment) - коефіцієнт рентабельності інвестицій. Він відображає співвідношення між отриманими

вигодами (економічним ефектом) та витратами, понесеними на впровадження заходів. Розрахунок цього показника дозволяє оцінити, наскільки доцільними є витрати на удосконалення системи управління конфліктами та через який період вони можуть окупитися.

Формула для визначення ROI має вигляд:

$$ROI = (\text{Ефект} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%. \quad (3.1)$$

$$ROI = (407800 - 299180) / 299180 \times 100\% = 36,3 \, \%.$$

Оцінка економічної доцільності впровадження комплексу заходів із удосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «ГРІН БІН Україна» показала, що навіть за відносно невеликих інвестицій підприємство може досягти суттєвих економічних вигод. Очікуваний річний економічний ефект (зниження плинності кадрів, економія робочого часу, підвищення продуктивності праці та зменшення внутрішніх втрат через конфлікти) становить приблизно 407,8 тис. грн. Відповідно, показник окупності інвестицій (ROI) розраховано на рівні 36,3%, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів уже в перший рік їх реалізації. Також це свідчить, що період окупності складе менше року.

Оцінювання результативності заходів із удосконалення управління конфліктами доцільно проводити не лише з економічної, а й із організаційної та соціальної точки зору. Адже ефективне управління конфліктами безпосередньо впливає на якість трудових відносин, морально-психологічний клімат, рівень задоволеності працівників та корпоративну культуру. Соціальні ефекти проявляються у підвищенні мотивації персоналу, покращенні комунікацій між підрозділами, зміцненні командної взаємодії та зростанні довіри до керівництва.

У таблиці 3.9 наведено узагальнення основних очікуваних соціальних результатів від реалізації комплексу заходів з удосконалення системи управління конфліктами у діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна».

Таблиця 3.9

Очікувані соціальні ефекти від реалізації заходів з удосконалення системи управління конфліктами у ТОВ «ГРІН БІН Україна»

Напрямок / Захід	Очікуваний результат	Критерій (показник) оцінки ефективності
Оптимізація структури управління та функціональних обов'язків працівників	Зниження кількості міжфункціональних суперечностей, підвищення чіткості відповідальності	Зменшення скарг на дублювання повноважень на 30%, підвищення задоволеності розподілом обов'язків
Проведення оцінок соціально-психологічного клімату	Поліпшення атмосфери в колективі, своєчасне виявлення напруженості	Позитивна динаміка результатів опитувань на $\geq 15\%$, скорочення випадків емоційних конфліктів
Навчання емоційному інтелекту та стресостійкості (для всіх працівників)	Підвищення рівня саморегуляції, зменшення емоційного вигорання	Зниження кількості звернень до керівників щодо конфліктних ситуацій на 20%
Навчання управлінню конфліктами (для керівників)	Підвищення професійних навичок у сфері комунікації та медіації	Покращення оцінок керівників за результатами 360°-зворотного зв'язку
Політика «відкритих дверей»	Зміцнення довіри до керівництва, формування культури відкритої комунікації	Збільшення кількості звернень працівників у конструктивній формі; зниження рівня прихованих конфліктів
Створення цифрової платформи для внутрішньої комунікації	Покращення оперативності обміну інформацією, зниження непорозумінь	Зменшення часу реагування на запити між підрозділами на 20%
Система нематеріального стимулювання (визнання, подяки, грамоти)	Підвищення мотивації, зменшення невдоволення через відсутність оцінки праці	Підвищення індексу задоволеності працівників на $\geq 10\%$, зниження плинності кадрів
Моніторинг задоволеності оплатою праці та умовами роботи	Своєчасне виявлення джерел конфліктів, підвищення відчуття справедливості	Позитивна динаміка індексу задоволеності оплатою на 10–15%
Введення посади психолога (0,5 ставки)	Зменшення рівня стресу, покращення психоемоційного стану працівників	Скорочення кількості конфліктних звернень на 25%

Джерело: власна розробка автора

Їх реалізація сприятиме зниженню конфліктності, підвищенню залученості персоналу, покращенню внутрішнього клімату та ефективності управління, що у підсумку позитивно позначиться на результатах діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна».

Висновок до розділу 3

У третьому розділі роботи було розроблено комплекс практичних пропозицій, спрямованих на удосконалення системи управління конфліктами як на рівні підприємств загалом, так і безпосередньо у діяльності ТОВ «ГРІН БІН Україна».

На основі узагальнення теоретичних і аналітичних результатів визначено ключові напрями вдосконалення: організаційний, соціально-психологічний, комунікаційний та мотиваційний. Для кожного з них запропоновано конкретні заходи – від оптимізації структури управління та розробки посадових інструкцій до впровадження навчальних програм із розвитку емоційного інтелекту, створення цифрової комунікаційної платформи, політики «відкритих дверей» та системи нематеріального стимулювання.

Особливу увагу приділено створенню умов для попередження конфліктів, а не лише їх врегулювання. Обґрунтовано доцільність введення посади психолога, проведення тренінгів із розвитку емоційної компетентності, використання нематеріальних методів мотивації працівників. Такі кроки сприятимуть формуванню позитивного психологічного клімату та підвищенню рівня довіри в колективі.

Економічна оцінка довела високу ефективність запропонованих заходів: показник ROI становить 36,3 %. Це свідчить про швидку окупність інвестицій у розвиток системи управління конфліктами та їх позитивний вплив на фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Загалом реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить зниження рівня конфліктності, зміцнення командної взаємодії, підвищення задоволеності персоналу та ефективності управлінських процесів, що у комплексі підвищить конкурентоспроможність і стійкість ТОВ «ГРІН БІН Україна» в умовах сучасного бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень, аналітичних результатів і практичних рекомендацій, розроблених у процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи на тему «Обґрунтування методів управління конфліктами у діяльності підприємства», дозволило сформулювати такі основні висновки:

1. Конфлікт у сучасному менеджменті трактується не лише як деструктивний чинник, що може знижувати результативність діяльності підприємства, а й як потенційний стимул розвитку, оновлення та підвищення ефективності управління. Узагальнення наукових підходів дало змогу систематизувати конфлікти за характером, змістом, сферою виникнення та наслідками. Серед ключових типів виділено виробничі, ділові, корпоративні та функціональні конфлікти. Така систематизація сприяє глибшому розумінню природи протиріч і формуванню оптимальних стратегій їх подолання.

2. Доведено, що управління конфліктами є невід'ємним елементом системи менеджменту підприємства та передбачає прогнозування, запобігання, діагностику, регулювання й вирішення суперечливих ситуацій. У практичній діяльності застосовуються профілактичні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні та поведінкові методи впливу. Особлива увага приділяється переговорам, медіації, компромісу, співробітництву та спеціальним тренінгам. Раціональне поєднання цих підходів забезпечує формування сприятливого психологічного клімату та підвищує ефективність управління персоналом.

3. У ході аналізу методичних підходів до оцінювання результативності управління конфліктами встановлено, що комплексна діагностика повинна ґрунтуватися на інтеграції кількісних і якісних критеріїв. До основних показників належать рівень психологічного клімату, ступінь плинності кадрів, продуктивність праці, частота виникнення конфліктів та рівень задоволеності працівників умовами праці. Системний підхід до вимірювання ефективності дає

змогу визначати слабкі місця та оцінювати успішність управлінських дій.

4. Встановлено, що нормативно-правова та інформаційна база відіграють важливу роль у регулюванні конфліктних ситуацій у трудовому середовищі. Правові засади формуються на базі Конституції України, Кодексу законів про працю, законів України «Про соціальний діалог в Україні», «Про колективні договори і угоди», а також внутрішніх документів підприємства – колективних договорів, етичних кодексів, посадових інструкцій і регламентів поведінки персоналу. Інформаційне забезпечення включає систему збору, аналізу та використання даних щодо соціально-трудових відносин, внутрішніх комунікацій та психологічного клімату в колективі.

5. ТОВ «ГРІН БІН Україна» – це компанія, яка розпочала запровадження в м. Житомирі комплексного підходу до вирішення проблеми поводження з побутовими відходами з 11 листопада 2020 року. Підприємство надає якісні та надійні послуги з вивезення ТПВ для великих комерційних організацій, для маленьких підприємств, для мешканців приватного сектору і для жителів багатоповерхівок. Визначено, що підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, що сприяє чіткому розподілу повноважень, але водночас створює передумови для міжфункціональних суперечностей. Найчастіше конфлікти виникають між підрозділами логістики, збуту, бухгалтерії та адміністрацією – у зв'язку з нечітким визначенням ролей, різними підходами до виконання завдань і перевантаженням окремих працівників.

6. Проведена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ГРІН БІН Україна» за 2022–2024 рр. свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, що підтверджується зростанням валюти балансу на 37,32 % (до 49987,8 тис. грн). Суттєво збільшилися оборотні активи – на 60,48 %, що забезпечило підвищення рівня ліквідності: коефіцієнт покриття зріс із 1,121 до 2,051, а швидкої ліквідності – з 1,068 до 1,984. Власний капітал компанії збільшився на 69,88 %, що вказує на зміцнення фінансової бази та накопичення нерозподіленого прибутку. Разом із тим, спостерігається погіршення фінансових результатів: чистий прибуток скоротився з 4578,4 тис. грн до 728

тис. грн (–84,1 %), а рентабельність господарської діяльності знизилася з 8,67 % до 1,00 %, що вказує на зростання витрат та зниження операційної ефективності. Оборотно́сть активів уповільнилася з 1,84 до 1,59, а тривалість обороту зросла на 31 день, що свідчить про більш повільне вивільнення ресурсів із обороту. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку щодо платоспроможності та фінансової стійкості, але стикається з викликами у сфері прибутковості та ефективності використання активів.

7. Аналіз показників чисельності, руху персоналу та фонду оплати праці свідчить, що кадрова політика ТОВ «ГРІН БІН Україна» є ефективною та стабільною. Протягом 2022–2024 років спостерігається помірне зростання чисельності працівників (на 6,3%), збільшення частки фахівців і керівників, що вказує на професійний розвиток колективу та посилення управлінських компетенцій. Показники руху кадрів демонструють невисокий рівень плинності (0,06) і високий коефіцієнт стабільності (0,85), що свідчить про задоволення працівників умовами праці та відсутність гострих організаційних конфліктів. Зростання фонду оплати праці на 48,53% за досліджуваний період є позитивним чинником соціальної стабільності та зменшує ризики матеріально зумовлених конфліктів, пов'язаних із відчуттям несправедливості в системі винагород.

8. Аналіз показав, що переважна частина суперечностей має внутрішній характер і пов'язана з організаційними та міжособистісними аспектами роботи колективу. Серед найпоширеніших причин – різниця у досвіді, кваліфікації та стажі працівників, неузгодженість функціональних обов'язків, недостатня ефективність комунікацій між підрозділами, а також психологічні відмінності між членами команди. Зовнішні конфлікти, у свою чергу, спостерігалися у відносинах із конкурентами та споживачами – через підвищення рівня конкуренції та окремі випадки незадоволення якістю послуг. Це вказує на необхідність вдосконалення комунікаційної політики підприємства та підвищення якості клієнтського сервісу.

9. Аналіз методів управління конфліктами показав, що на підприємстві

переважають раціонально-організаційні підходи – переговори, компроміс і адміністративне втручання. Вони забезпечують швидке реагування на конфліктні ситуації, проте не завжди сприяють їх довгостроковому вирішенню. Менш активно застосовуються психологічні та комунікативні методи – коучинг, медіація, навчання з управління стресом, що свідчить про потребу у розвитку внутрішніх HR-інструментів і формуванні зрілої корпоративної культури. В роботі обґрунтовано, що оптимізація комунікаційних процесів, розвиток корпоративних цінностей, посилення ролі психологічної підтримки та підвищення управлінської культури сприятимуть зменшенню конфліктності та зміцненню командної єдності колективу

10. На основі проведених досліджень розроблено практичні заходи з удосконалення системи управління конфліктами на досліджуваному підприємстві. Запропоновано комплекс рішень за чотирма напрямками: організаційним, соціально-психологічним, комунікаційним і мотиваційним. Серед ключових ініціатив – оптимізація структури управління, введення посади психолога на 0,5 ставки, проведення тренінгів із розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості (для всіх працівників) та управління конфліктами (для керівників), впровадження політики «відкритих дверей», створення цифрової комунікаційної платформи та використання нематеріальної мотивації (визнання, кар'єрне зростання, гнучкий графік).

11. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке показало, що загальні інвестиційні витрати становлять близько 299,2 тис. грн. Очікуваний економічний ефект від їх реалізації – 407,8 тис. грн на рік, що забезпечує показник ROI на рівні 36,3 %. Крім того, очікується позитивний соціальний ефект – зниження плинності кадрів, підвищення рівня довіри, поліпшення психологічного клімату та корпоративної згуртованості. Таким чином, результати дослідження доводять, що управління конфліктами є не лише важливим елементом організаційної культури, а й ефективним інструментом підвищення економічної стабільності, мотивації персоналу та стратегічного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Гетьман О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства: моделі компетенцій, моніторинг ефективності, управління конфліктами : монографія, Харків : ФОП Панов А. М., 2025. 124 с.
2. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Бектов Ю.О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22.
3. Байрачна О.К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 342-348.
4. Балабус Д., Будник О., Ядуха С. Управління конфліктами у проєктній діяльності: теоретичний базис. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4 (12). DOI:10.31891/dsim-2023-4(12).
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
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://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840>.
7. Блакита Г., Богма О., Сілавкова Г. Конфліктологія в концепції економічної безпеки підприємств в умовах війни. *Scientia fructuosa*. 2022. № 143 (3). С. 50–58. DOI:10.31617/visnik.knute.2022(143)03.
8. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України. 2023. 192 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23314/1/menorg_posibnyk.pdf.
9. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018 р. 228 с.
10. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні

технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. Ч. 1. С. 39-43.

11. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33-42.

12. Гелрігел Д. Організаційна поведінка / за ред. Д. Гелрігел, Д. Склокум, Р. Вудмен, С. Бернінг. Київ : Основи, 2001. 726 с.

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. Грицаєнко Г.І., Грицаєнко М.І. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2021. 260 с.

15. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.

16. Данченко О., Федотова Н. Огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами у проєктах. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 60. С. 44–55. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.44-55>.

17. Євтушенко Н.О. Механізм консалтингової взаємодії підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України: монографія. Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА». 2017. 535 с.

18. Євтушенко Н.О., Ковальчук О.В. Причини виникнення конфліктів на підприємстві та шляхи їх вирішення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). DOI:10.31673/2415-8089.2023.121501.

19. Іванова Н.С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *Вісник ДонНУЕТ*. 2022. № 1 (76). С. 6-15. DOI: 10.33274/2079-4819-2022-76-1-7-15.

20. Іншин М.І. Трудові конфлікти та трудові спори у системі соціальних конфліктів. *Форум права*. 2022. № 2. С. 71-75.

21. Казначеева С.Н., Бистрова Н.В., Казначеев Д.А. До питання про

управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2019. № 6. С. 36–42.

22. Касьяненко Л.В. Стратегії ведення переговорів на підприємстві в конфліктних ситуаціях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 50. С. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-11>.

23. Карпенко О.О., Осипова Є.Л. Підходи щодо управління конфліктами в організації. *Scientific Journal «Economic Synergy»*. 2021. № 2. С. 44-55. DOI : 10.53920/ES-2021-2-5.

24. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42-45.

25. Кодекс законів про працю України: Закон України № 322-08. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

26. Конституція України: Закон України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

27. Косенко А.В., Бердос М.П., Остапенко Д.С. Економічна сутність управління конфліктами і інноваційні аспекти планування психологічного управління на промислових підприємствах. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2024. № 3. DOI:10.20998/2519-4461.2024.3.19.

28. Кочерга А.В., Бондар-Підгурська О.В. Формування класифікації конфліктів як інструменту менеджменту промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-3>.

29. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ. 2016. 200 с.

30. Лаговська О.А., Шайдецька І.І. Корпоративні конфлікти та інформаційна асиметрія: причини і шляхи подолання. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Том 26. № 1. С. 170-178.

31. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання

інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448-456.

32. Лісеній Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI:10.32782/2524-0072/2022-35-5.

33. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.

34. Новік І. Управління конфліктами в міжнародній організації. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 1. С. 22-25. DOI:10.20998/2519-4461.2023.1.22.

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

36. Олійник І.В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Д. Моторного*. 2024. №1 (50). С. 84-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10>.

37. Офіційний сайт навчальної онлайн платформи Coursera. URL: <https://www.coursera.org/>.

38. Офіційний сайт навчальної онлайн платформи Udemy. URL: <https://www.udemy.com/>.

39. Офіційний сайт ТОВ «ГРІН БІН УКРАЇНА». URL: <https://greenbean.one/uk/golovna>.

40. Паук О.Є. Роль комунікативного менеджменту у вирішенні конфліктних ситуацій на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 1 (13). С. 96-103. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.096>.

41. Перепелиця Н.О. Переговори в умовах конфліктів: стратегії деескалації та досягнення компромісу. *Науковий журнал «Політикус»*. 2024. Вип. 2. С. 188–193. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-2.29>.

42. Петренко О.М. Методи управління конфліктами у діяльності підприємства. *Вісник економічних наук України*. 2022. № 1. С. 134–139.
43. Поляк К. Конфліктологія як необхідна складова сучасного менеджменту. Логос, онлайн. 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/4310>
44. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2023. URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-varto-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy/>.
45. Про колективні договори і угоди: Закон України № 3356-XII від 1.07.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.
46. Про медіацію: Закон України № 1875-IX від 16.11.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>.
47. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України № 137/98-ВР від 03.03.1998 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>.
48. Про соціальний діалог в Україні: Закон України № 2862-VI від 23.12.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>.
49. Ровенська В.В., Єланська Н.М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI*. № 1. 2020. С. 166–171.
50. Сазонова Т., Курченко А., Солодчук Т. Conflict logical competence of the manager as a component of his personal effectiveness. *SWorld Journal*. 2023. DOI:10.30888/2663-5712.2023-22-03-043.
51. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами, як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 101–105.
52. Синюк О. Управління соціальними конфліктами: підходи до вирішення та профілактики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148>.

53. Сливінська А.В. Корпоративний конфлікт як видове поняття по відношенню до конфлікту інтересів. *Економіка та право*. 2021. № 2. С. 41–47.
54. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996>.
55. Стаднійчук Р., Гарафонов О., Янковой Р., Жосан Г., Джерелюк Ю., Стеценко Б. Фінансово-економічні підходи до оцінки ефективності врегулювання соціальних конфліктів у муніципальному управлінні в контексті сталого розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 2 (61). С. 443–458. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4718>.
56. Станько Т.М. Управління конфліктами у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-88>.
57. Терент'єва Н.В., Нешта В.В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9. С. 194-203. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-194-203.
58. У Житомирі — «сміттєва війна»: компанія «ГРІН БІН» звинувачує ВЖРЕП №4 у самоуправстві та псуванні майна. URL: https://www.zhytomyr.city/u-zhytomyri-smittyeva-vijna-kompaniya-grin-bin-zvynuvachuye-vzhrep-%E2%84%964-u-samoupravstvi-ta-psuvanni-majna-video/?utm_source=chatgpt.com.
59. Хорошковська Д. Система вирішення спорів на підприємствах: переваги та елементи. Про медіацію, або як швидко вирішити конфлікт, не звертаючись до суду. Український Центр Медіації при Києво-Могилянській Бізнес Школі. 2020. 124 с.
60. Чалюк Ю.О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 320 с.
61. Чалюк Ю.О. Сценарії соціально-економічного розвитку ЄС після BREXIT та COVID. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 4.

62. Черненко Н. Управління конфліктами в комунікативному просторі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 153-160. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.20>.

63. Чернікова Н., Бутенко В., Ісаєнко Ю. Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93>.

64. Шаульська Л.В., Гринкевич Р.І. Управління конфліктами компетентнісної та соціальнопсихологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 132-139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139).

65. Шульженко І.В., Сарафанніков В.В., Собакар С.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 670–673.

66. John-Eke E.C., Akintokunbo O.O. Conflict Management as a Tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2020. № 10 (5). pp. 299–311. DOI:10.6007/IJARBSS/v10-i5/7198.

67. Karpenko O., Osypova Y. Approaches to conflict management in the organization. *Economic Synergy*. 2021. Issue 2. Pp. 44-55.

68. Kuzmin O., Stanasiuk N., Maiti S. Relationship between conflict management strategies and economic growth of organisation. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2020. № 7 (2). Pp. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.23939/eem2020.02.001>.

69. Mehrad A. How Styles of Conflict Management Apply by Managers at Workplace? With Concerns of Different Theories and Views. *International Journal For Research In Educational Studies*. 2019. № 5 (5). Pp. 20–29. DOI: <https://doi.org/10.53555/es.v5i5.955>.

70. Nazarov N. Social and labor conflict management: Ukrainian and foreign experience. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*.

2021. № 1 (15). Pp. 91–97. DOI:10.30837/ITSSI.2021.15.091.

71. Ngulube R., Davy S. Assessing Conflict Management Mechanisms Used in Organizations: A Case Study of Banks in Lusaka City. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*. 2025. № 5 (2). Pp. 1956-1963. DOI:10.62225/2583049X.2025.5.2.4091.

72. Rashid M. Alhamali Impact of Conflict Management Styles on Team Performance: An Empirical Study on Supervisors of Teams in Universities. *Global Journal of Management and Business Research*. 2019. № 19 (A3). Pp. 1–9. URL: <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2705>

73. Shevchenko L., Kozhukhova T., Shendrygorenko M. Analytical evaluation of the conflict management efficiency under the conditions of the PJSC ARCELORMITTAL Kryvyi Rih. *Economics, Finance and Management Review*. 2021. № 2. PP. 59–70. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-59>.

74. Tabitha M., Florence G. Conflicts and conflict management in modern organizations-A pre–conflict resolution environment approach. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2019. № 9 (8). Pp. 2250-3153.

75. Toncheva-Zlatkova V. The conflict: types and mode of action. *Journal of Management Sciences and Applications*. 2023. № 2. Pp. 255-264. DOI:10.37075/JOMSA.2023.2.07.