

22
06.06.2024

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

НАГРЕБЕЛЬНА Анастасія Миколаївна
(студентка групи ЗМО-20-1)

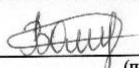
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АНДРУШІВСЬКИЙ
МАСЛОСИРЗАВОД»)**

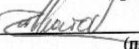
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доцент Вікарчук О.І.
наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент:
PhD Захаров Д.М.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Нагребельна А.М. Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства ТОВ «Андрушівський маслосирзавод». – Рукопис.

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

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління конфліктами в системі менеджменту підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: конфлікти, менеджмент, управління персоналом, благополуччя персоналу, медіація

Annotation

Nahrebelna A.M. Management of conflicts in the management system of the enterprise "Andrushivskiy maslosirzavod" LLC.– Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The bachelor's qualification work examines the features of conflict management in the management system of the enterprise were considered and directions for improvement of the relevant process were determined.

Key words: conflicts, management, personnel management, personnel well-being, mediation

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1.Сутність та роль управління конфліктами у господарській діяльності підприємства.....	6
1.2.Система управління конфліктами в харчовій промисловості	12
1.3.Система показників ефективності управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.....	18
1.4.Нормативно-правове забезпечення управління конфліктами на підприємстві.....	21
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АНДРУШІВСЬКИЙ МАСЛОСИРЗАВОД»	25
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	25
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	33
2.3. Оцінка існуючої системи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.....	42
2.4.Напрями удосконалення системи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.....	48
Висновки до розділу 2	56
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	59
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Організаційне середовище будь-якої компанії і в тому числі сфери промисловості насичена різного рівня конфліктогенними полями. У науці та практиці управління конфліктом розглядають як зіткнення протилежних інтересів, цілей, позицій, думок, поглядів при розподілі ресурсів та захист власного простору. Як зазначають вчені в області психології, конфлікти пов'язані з гострими емоційними переживаннями.

Економісти бачать у конструктивному конфлікті вигоду від оптимізації витрат та втрачену можливість при деконструктивному зіткненні інтересів. Наслідки деконструктивних конфліктів виражаються у зниженні оптимального рівня соціально-психологічного клімату у робочих групах, що, у свою чергу, веде до втрати цікавості до роботи та зниження ефективності праці. Практики управління персоналом відзначають зайве посилення мотивів підпорядкування, що викликає зростання непродуктивної конкуренції з іншими робочими групами, зростання агресивності серед персоналу, згортання міжгрупового співробітництва, перемикання мети діяльності з вирішення проблеми на перемогу у конфлікті. Таким чином, конфліктом необхідно керувати, щоб взаємодія у процесі прояснення та зіткнення позицій протікала у конструктивному форматі.

Метою дослідження є удосконалення управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. В процесі досягнення мети вирішувались наступні **завдання**:

- розглянути сутність та роль управління конфліктами у господарській діяльності підприємства;
- розглянути систему управління конфліктами в харчовій промисловості;
- визначити систему показників ефективності управління конфліктами в системі менеджменту підприємства;

- розглянути нормативно-правове забезпечення управління конфліктами на підприємстві;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку існуючої системи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства;
- визначити напрями удосконалення системи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління конфліктами на підприємстві. **Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти формування системи управління конфліктами на підприємстві.

У процесі дослідження було використано такі основні **методи**: порівняння, графічний, економіко-математичний і інші, системний підхід – для діагностики системи управління персоналом та конфліктами підприємства.

Інформаційною базою дослідження послужили: звітність ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»; матеріали періодичної преси; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених; навчально-методична література з управління персоналом підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання наданих рекомендацій з управління конфліктами в практичній діяльності підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 56 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль управління конфліктами у господарській діяльності підприємства

Організація є універсальною формою людського життя: сучасний людина зазвичай є або працівником, або вступає у відносини з будь-якою організацією, тобто велику частину свого часу проводить у взаємодії із спільнотами різного виду та рівня. Частиною такої взаємодії неминуче стає конфлікт.

Термін вживається переважно для позначення соціальної групи, яка розподіляє виконання завдань між учасниками досягнення певної колективної цілі [6]. Розглянемо в табл.1.1 підходи до визначення поняття «конфлікт».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конфлікт»

Автор	Визначення
Колосова К.К..	«Конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, пов'язана зі свідомим приниженням потреб та позиції партнера» [9].
Семко І.С.	«Конфлікт є ситуацією протиборства і конфронтації в системі стосунків..., що зумовлена несумісністю об'єктивних або суб'єктивних інтересів, цілей і цінностей» [15].
Рябуха А.А.	«Конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками» [13].
Друзь О.	«Конфлікт – це цілковито нормальне і передбачуване явище. Необхідно лиш навчитися спрямовувати потужну енергію конфлікту у творче русло замість того, щоб дозволити їй стати руйнівною силою» [3].

Джерело: сформовано автором за [3, 9, 13, 15]

До найчастіших причин організаційних конфліктів належать такі:

1) Розподіл ресурсів. Навіть у найбільших і найбагатших організаціях ресурси завжди обмежені. Необхідність розподіляти їх практично неминуче веде до конфліктів. Люди завжди хочуть отримувати не менше, а більше, і власні потреби завжди здаються обґрунтованішими.

2) Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує там, де кожен співробітник залежить від іншого співробітника чи групи осіб, які виконують загальне завдання організації.

3) Відмінності у цілях. Імовірність цих конфліктів в організаціях зростає по мірі зростання організації, коли вона розпадається на спеціалізовані відділи.

4) Відмінності у способах досягнення мети. Керівники та безпосередні виконавці можуть мати різні погляди на шляху та засоби досягнення спільних цілей, наприклад, за відсутності конфлікту інтересів.

5) Погане спілкування. Конфлікти в організаціях часто пов'язані із поганим спілкуванням. Неповна чи неточна передача інформації, чи її відсутність часто є не лише причиною, а й неблагополучним наслідком конфлікту. Погане спілкування заважає вирішенню конфліктів.

6) Відмінності у психологічних характеристиках. Як уже було сказано, не варто вважати його головним та основним, але не можна ігнорувати і роль психологічних показників. У кожної нормальної людини є певний темперамент, характер, потреби, погляди, звички і т.п [4, с.178].

Для того, щоб конфлікт не мав негативних наслідків для підприємства, необхідний цілеспрямований вплив на його перебіг і динаміку з урахуванням цілей організації.

Управління конфліктом – цілеспрямований вплив на процес конфлікту, забезпечує вирішення соціально значущих завдань. Це і переведення його в раціональне русло діяльності людей, осмислений вплив на конфліктний поведінка соціальних суб'єктів з метою досягнення бажаних результатів; це обмеження протиборства рамками конструктивного впливу суспільний процес.

Представимо в табл.1.2 підходи до визначення дефініції «управління конфліктами».

Таблиця 1.2

Підходи до визначення дефініції «управління конфліктами»

Автор	Визначення
Леонова Т.	Управляти конфліктом - це означає впливати на нього в необхідному для організації руслі, досягати корекції поведінки суб'єктів конфлікту, підвищувати якість менеджменту, проводити певні організаційні зміни [28].
Гора А.	Управління конфліктами - це процес перетворення конфліктної площини з усуненням очагу виникнення, виключення можливості подальшого загострення, у тому числі деструктивних наслідків [10].
Колосова К.К	Управління конфліктами - це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої має стосунок конфлікт» [24].

Джерело: сформовано автором за [10, 24, 28]

Управління конфліктами – це практика, що дозволяє розумно, справедливо та ефективно виявляти конфлікти та керувати ними. Процес управління конфліктами стосується (передбачуваних) несумісностей чи розбіжностей, що виникають, наприклад, через розбіжності у думках, цілях та потребах.

Оскільки конфлікти в бізнесі є природною частиною робочого місця, важливо, щоб були люди, які розуміли конфлікти і знали, як їх вирішити. На сьогоdnішньому ринку це важливо як ніколи. Кожен прагне показати, наскільки він цінний для компанії, де працює, і часом це може призвести до суперечок з іншими членами команди [50, с.741].

Управління конфліктами передбачає не тільки регулювання за допомогою управлінського впливу конфліктного протистояння, але і формування психологічних і організаційних умов для його профілактики. В цьому випадку мова йде про своєчасну діагностику та усунення факторів, що викликають деструктивний конфлікт, про формування комплексу регулювання поведінки працівників, який би допомагав у боротьбі зі стресорами трудової діяльності і навчав антиконфліктній поведінці.

В цілому процес управління конфліктами в організації можна розбити на декілька етапів (рис. 1.1.).

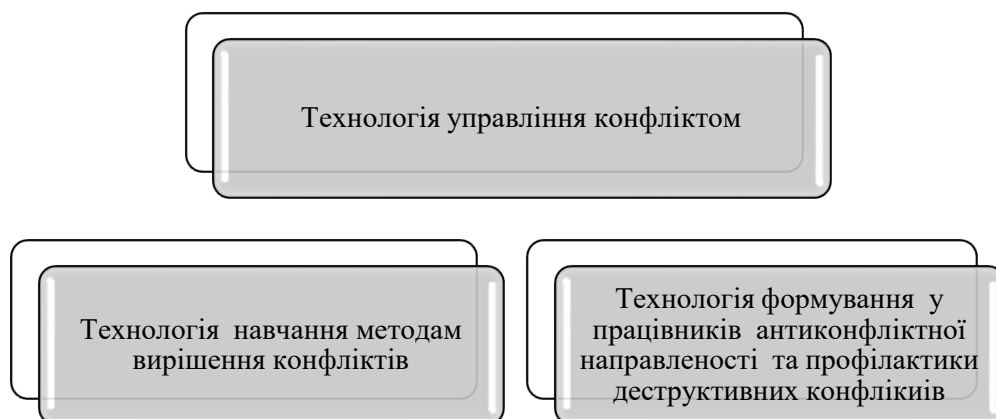


Рис.1.1. Склад технології управління конфліктами

Джерело: складено автором за [9]

Щоб конфліктом можна було керувати, необхідно усвідомлювати конфлікт, розуміти його, вирішувати його і знаходити рішення. Основні етапи управління конфліктом [9, с.96]:

1.Уточнення причини конфлікту. Необхідно визначити, хто бере участь у конфлікті і в чому полягає проблема.

2.Ведення відкритої розмови. Скликання сторін, які беруть участь у конфлікті, у нейтральному, відокремленому місці (не в одного із співробітників).

3.Заохочення кожного співробітника висловлювати свою думку шанобливо.

4. Визначення можливих варіантів вирішення конфлікту. Якщо виникли труднощі з пошуком можливих рішень, можна вивчити варіанти чи отримати ідеї від керівника чи нейтральної третьої сторони.

5.Впровадження рішення. Погодьтеся, яке рішення є найкращим. Визначте, які обов'язки кожної сторони під час реалізації рішення. Переконайтеся, що кожен розуміє свою роль у вирішенні конфлікту.

6.Оцінка рішення. Стеження за ситуацією.

Якщо ж конфліктні ситуації виникають, то алгоритм управління ними передбачає виконання певних дій [45], реалізація яких дозволяє правильно виходити із таких ситуацій (рис. 1.2.).

Дуже часто конфліктна ситуація назріває непомітно, тому процес прогнозування конфліктів дозволяє не тільки вивчити фактори, умови взаємодії між людьми і проаналізувати причини конфліктів, а задіяти запобіжні заходи щодо нейтралізації тих з них, які найчастіше викликають конфліктні ситуації.

Крім того, особливе місце належить процесам постійного аналізу загальних і одиничних причин конфлікту.

Прогнозування

- Вивчення факторів та умов взаємодії між людьми, а також їхніх індивідуально-психологічних особливостей. Аналіз причин конфлікту

Попередження або стимулювання конфлікту

- Активна діяльність щодо нейтралізації дії всього комплексу факторів, які викликають конфлікт; попередження конфлікту шляхом здійснення ефективного управління в цілому; стимулювання конфлікту за рахунок винесення проблемного питання для обговорення на нараді, зборах; скорочення кількості учасників конфлікту за рахунок перерозподілу функціональних обов'язків; скорочення кількості учасників

Діагностика конфлікту:

- Визначення природи конфлікту; його учасники; динаміки розвитку конфлікту; позицій конфліктуючих сторін; засоби, методи і форми розв'язання

Регулювання конфлікту

- Визнання реальності конфлікту, досягнення домовленості між сторонами щодо встановлення правил і норм взаємодії в конфлікті; створення груп, які будуть регулювати конфліктну взаємодію

Розв'язання конфлікту

- Діяльність, що пов'язана із завершенням конфлікту. Повне вирішення конфлікту за умови учунення причин конфлікту

Рис.1.2. Алгоритм управління конфліктами в організації

Джерело: складено автором за [43]

Важливою діяльністю в управлінні конфліктами є попередження і стимулювання конфлікту, яка дозволяє зменшити кількість конфліктів, їх гостроту і надати йому регульований характер, не даючи конфлікту досягти критичної фази.

Важливими шляхами в попередженні конфліктів є підбір і розміщення працівників відповідно до їх індивідуальних особливостей, турбота з боку адміністрації про задоволення потреб працівників, дотримання принципів соціальної справедливості, виховання культури спілкування тощо.

Коли мова йде про стимулювання конфлікту, то цей вид діяльності показує позитивні результати, коли мова йде про конструктивні конфлікти. Це дає можливість розрядити обстановку. Але головною умовою при стимулюванні є впевненість керівника в можливості управління такою ситуацією. В іншому випадку можна отримати негативний результат.

Серед позитивних наслідків конфліктів слід зазначити: розрядку напруженості між сторонами конфлікту; діагностику можливостей конфліктуючих сторін; згуртування колективу організації у протистоянні зовнішнім перепонам; розвиток інновацій, стимулювання змін та розвитку; виникнення нових правил, традицій тощо; можливість виявлення проблем управлінських проблем в життєдіяльності організації [32].

Ефективне управління конфліктами може дати такі потужні позитивні результати для бізнесу:

Підвищена продуктивність. Чим більше часу працівники витрачають на конфлікт один з одним, тим менше часу вони витрачають на роботу. Коли конфлікт вирішено, співробітники можуть зосередитись на роботі.

Збереження кадрів. Співробітники, які відчувають, що їх побоювання не почуті, швидше за все, підуть з роботи. За оцінками Gallup, добровільна плинність кадрів обходиться підприємствам 1 трильйон доларів на рік. Більше половини співробітників, що звільнилися, заявили, що за попередні три місяці ніхто в їхній організації не говорив з ними про їхню задоволеність роботою або кар'єрне зростання. із збереженням.

Поліпшення робочих відносин. Ефективний вирішення конфліктів дає членам команди позитивний погляд на свою здатність працювати разом. Це також допоможе підвищити повагу серед членів команди.

Найкраще спілкування. Процес вирішення конфліктів вимагає ключових комунікативних навичок: співробітники повинні висловлювати свої почуття та шанобливо слухати один одного. Використання цих навичок для вирішення конфліктів демонструє важливість постійного доброго спілкування.

Зниження стресу. Переживати конфлікт – це стрес! Члени команди, що конфліктують один з одним, напружені, і ця напруга може поширитися на решту команди і навіть всю організацію. Вирішення конфлікту усуває це джерело стресу [36].

Натомість до негативних наслідків конфлікту можна віднести: матеріальні та психоемоційні витрати в процесі конфліктної взаємодії та вирішенні конфлікту; погіршення соціально-психологічного клімату в колективі та організації загалом; зниження рівня співробітництва на різних рівнях функціонування організації; надмірне захоплення вирішенням конфліктної ситуації, що перешкоджатиме виконанню прямих функціональних обов'язків; складне і тривале відновлення відносин всередині організації.

1.2.Система управління конфліктами в харчовій промисловості

Великі виробничі колективи, що складаються з сотень або тисяч людей, за наявності найкращих методів управління і керівників, не застраховані від виникнення конфліктів на різних рівнях, і з різних причин.

Конфліктогенність ситуації у промисловій організації, де можна діагностувати ознаки конфліктної ситуації, як у латентній, так і в активній формі задається, зокрема, такими чинниками: готовність чи неготовність

колективу до організаційних стратегічних змін; різноспрямованість сприйняття ситуації менеджментом та колективом, особливості внутрішньої культури та психологічного клімату в колективі. Слід враховувати наявні установки на реалізацію конкретних способів та методів управління конфліктами у самого менеджменту організації з урахуванням виробничих чи міжособистісних відносин. Останні більшою мірою зумовлюють інтенсивність розвитку та спрямованість конфліктів у промисловій організації [47, с.224].

При цьому, конфлікти у промисловій організації можна класифікувати з тих сфер, що вони зачіпають. Це насамперед такий різновид соціальних конфліктів як трудові. У цьому випадку трудовий колектив та власники промислової організації, інтереси яких представлені топ-менеджментом, займають протилежні позиції з питання розподілу створеної в організації цінності та визначення пропорції праці (винагороди). Часто інституційною стороною таких конфліктів є громадські об'єднання — профспілки [14].

Конфлікти в емоційній сфері можуть виникати безвідносно до інших причин і бути реакцією окремого співробітника або групи на окремі ситуації. Але найчастіше це прояв внутрішньо-особистісного, особистісно-рольового та міжособистісного конфлікту людини. Психолого-поведінкові особливості важливі для управління конфліктами у промисловій організації та вимагають від суб'єкта управління знань у галузі психології та дорослої педагогіки [6]. Затяжні емоційні конфлікти в організації, не пов'язані з трудовими та організаційними конфліктами є сферою діяльності професійних соціальних психологів, а також лікарів.

У певних ситуаціях, коли негативні емоційно-забарвлені взаємини між членами промислової організації контрольовані, та, принаймні одна зі сторін відстоює не тільки особисті, а й організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають згуртуватися оточуючим, мобілізувати волю, розум на вирішення принципово важливих питань, а при вирішенні конфлікту — покращити морально-психологічний клімат у колективі [9].

Проте найбільше значення у розвиток промислової організації мають саме організаційні конфлікти. Впровадження інновацій в організації наштовхується на існуючу організаційну структуру, на регламентацію та норми, що її підтримують. Розпізнання організаційної проблемної ситуації, коли один учасник сприймає нововведення як загрозу своїй посадовій позиції, а інший, навпаки, прагне використовувати її і обидва спрямовують зусилля на отримання ресурсів для зміцнення своїх позицій, вступаючи в конфліктну взаємодію, виступає умовою успішного управління організаційним конфліктом у промисловій організації.

Сторонами конфлікту виступають представники внутрішньо-організаційних ланок промислової організації – менеджери та керівники внутрішніх підрозділів промислової організації (департаментів, відділів, служб, дільниць та ін.) [40].

У реальній практиці управління конфліктами кожен конкретний конфлікт необхідно розглядати у єдності всіх його сторін та характеристик. У правильному аналізі всіх його рис, їх подальшому синтезі та вибудовуванні моделі конфлікту полягає успіх використання конфлікту як інструменту управління позитивними змінами в промисловій організації з метою набуття нових характеристик її конкурентоспроможності.

В управлінні конфліктами в промисловій організації менеджменту особливо слід виділяти важливі об'єкти впливу та відстежувати зміни під впливом управлінських рішень [35].

В управлінській літературі, як правило, до них відносять: основну структуру організації, в якій у процесі управлінських заходів змінюється правова структура, структура власності та джерела фінансування організації, змінюється асортимент продукції та набір послуг, з'являються нові ринки, клієнти та постачальники; застосовувану технологію, т.к. оновлюється обладнання, матеріали та енергія, технологічні та інформаційні процеси; управлінські процеси та їх наповнення; організаційну культуру, т.к. змінюється місія організації, неформальні відносини, мотивація, процеси,

стиль керівництва; людський фактор, оскільки залучаються нові співробітники, рівень їхньої компетентності, функції відносини, поведінка та ефективність у роботі [43].

Розглянемо найбільш значущі організаційно-управлінські умови, сприяють зниженню конфліктності особистості. Вони носять універсальний характер [10].

Вивірена кадрова політика. Грамотний підбір та розстановка кадрів з урахуванням не тільки кваліфікаційних показників, а й психологічних якостей персоналу значно зменшують ймовірність прийому на роботу конфліктних особистостей. Подібна кадрова робота потребує заможного психологічного супровід. Психологічна діагностика персоналу при прийомі на роботу та розстановці є основою психологічного супроводу.

Наявність високої організаційної культури як системи усвідомлених та неусвідомлених уявлень, правил, цінностей, заборон та традицій, які поділяють усі члени організації. Організаційна культура є хорошим стабілізуючим фактором, який перешкоджає виникненню конфліктів у колективі.

Високий авторитет менеджера – важливий фактор зниження конфліктності особистості, тому що в цьому випадку авторитет виступає як додатковий нормативний фактор, що регулює відносини та поведінку персоналу.

Сприятливий психологічний клімат у колективі є фактором, який суттєво впливає на зниження рівня конфліктності персоналу. На практиці виявлено, що якість та продуктивність трудової діяльності багато в чому залежать не тільки від досконалості її організації, умов, оснащеності, а й від згуртованості колективу, від панівної емоційної атмосфери, від характеру взаємин у ньому.

Престиж діяльності та організації є значним психологічним чинником, що знижує рівень конфліктних проявів. Престиж діяльності може бути обмежувач, і як регулятор поведінки. Люди дорожать престижною роботою

чи посадою, внаслідок чого у них підвищується почуття відповідальності, рефлексивного регулювання діяльності, що відбивається на поведінці та спілкуванні, підвищуючи в цілому їх нормативність.

При ефективному управлінні конфліктом його наслідки можуть мати позитивний результат, тобто. бути функціональними, сприяти в подальшому досягненню цілей організації. У кожному конкретному випадку методи врегулювання конфлікту мають визначатись в індивідуальному порядку. У рамках управлінської психології та конфліктології розроблено різні прийоми та методи управління конфліктами.

Нижче наведено поширені методи управління конфліктами:

1. Співробітництво: цей стиль управління конфліктами дає найкращі довгострокові результати, але найчастіше його є найважчим і трудомістким. Враховуються потреби та бажання кожної сторони, і знаходиться безпрограшне рішення, щоб усі були задоволені. Це часто означає, що всі сторони збираються разом, обговорюють конфлікт і разом виробляють шляхи розв'язання.

2. Конкуренція: Конкуруючий стиль управління конфліктами відкидає компроміси і не поступається думкам та бажанням інших. Одна сторона непохитна в тому, як, на її думку, слід вчинити в ситуації, і не відступить, доки не досягне свого. Це може статися в ситуаціях, коли мораль вимагає певного способу дій, коли немає часу спробувати інше рішення або коли потрібно прийняти непопулярне рішення. Він може швидко вирішувати суперечки, але має високий ризик зниження морального духу і продуктивності [9, с.95].

3. Уникнення: Менеджер з конфліктів, який володіє відмінними навичками управління конфліктами, прагне зменшити конфлікт, ігноруючи його, усуваючи конфліктуючі сторони або якимось чином ухиляючись від нього. Якщо період охолодження буде корисним або потрібно більше часу, щоб обдумати свою позицію по самому конфлікту, це може бути ефективним стилем управління конфліктом.

Однак уникнення не повинно використовуватись замість належного вирішення конфлікту.

Відкладення конфлікту на невизначений термін може призвести до ще більшого (і більш масштабного) конфлікту в майбутньому.

В практичному аспекті можна виділити ряд типових методів управління конфліктами, які ефективно застосовуються в системі менеджменту персоналу:

Медіація	• метод, що передбачає залучення незалежного медіатора для допомоги у вирішенні конфліктів між сторонами шляхом сприяння їх конструктивному діалогу та пошуку взаєморозуміння
Конфліктологічні програми	• даний метод передбачає розробку та впровадження спеціальних програм управління конфліктами в організації, які включають в себе навчання працівників навичкам вирішення конфліктів та формування превентивних механізмів внутрішнього розгляду скарг та суперечок
Комунікативні технології	• включають комплекс підходів щодо розвитку навичок ефективної комунікації серед персоналу та менеджменту організації з метою уникнення непорозумінь та конфліктів.
Превентивні заходи	• методика, котра включає в себе розвиток стратегій та політик, спрямованих на попередження виникнення конфліктів шляхом вдосконалення організаційної культури, комунікації та управління ресурсами.

Рис.1.3. Методи управління конфліктами

Джерело: складено автором за [2]

Особливою проблемою для керівників є пошук шляхів вирішення міжособистісних конфліктів. У цьому сенсі існує кілька можливих поведінкових стратегій та відповідних їм варіантів поведінки менеджера, вкладених у усунення конфлікту. Різний ступінь виразності та поєднання цих параметрів визначає п'ять основних методів вирішення міжособистісних конфліктів:

- ухилення (просте ігнорування);
- згладжування (мовчазна згода однієї сторони);
- примус (добитися визнання своєї точки зору);
- компроміс (досягнення взаємної згоди);
- співпраця (пошук взаємоприйняттого вирішення проблеми).

1.3. Система показників ефективності управління конфліктами в системі менеджменту підприємства

Кожна організація вимірює рівень ефективності управління конфліктами за критеріями, що підходять її компанії. Але існують основні складові, включені майже в усі системи вимірювання.

В спеціально-профільних джерелах відзначається, що у бізнесі розроблено спеціальні бізнес-метрики, спрямовані на аналіз практик управління конфліктами компанії як визначення рівня благополуччя. Одним із найвідоміших показників є показник оцінки лояльності та прихильності співробітників. Так званий показник **eNPS**, який демонструє різницю між промоутерами (тими, хто позитивно висловлюється про компанію) та детракторами (тими, хто негативно відгукується про компанію).

Відштовхуючись від результатів внутрішньо-корпоративного дослідження, керівник компанії може оцінити роботу HR-менеджера з формування лояльності працівників до компанії. У разі негативного значення метрики компанії слід посилити роботу зі співробітниками щодо лояльності, підвищити залученість персоналу до роботи, опрацювати проблеми, які викликають у працівників негативні емоції [50, с.742].

Stress index характеризує рівень напруги працівників організації. Зазвичай цей показник використовують для прогнозування вигорання працівників, ризику виникнення нових хвороб, конфліктних ситуацій на тлі нервового виснаження. На основі метрики можна визначити як загальний

рівень напруги, так і індивідуальний. У компанії, у яких управління конфліктами успішно реалізується, цей індекс набуває мінімальних значень.

Для визначення співвідношення роботи та вільного часу у житті співробітника був розроблений показник **Work-life balance score**, що відбиває цю пропорцію. Він використовується для оцінки завантаженості персоналу, так як надмірна понаднормова робота порушує баланс між роботою та особистим життям, що веде до загальної незадоволеності та позначається на ефективності працівника. Чим збалансованіша ця пропорція, тим якісніше компанія підійшла до програми благополуччя співробітників [51].

Показник «**щастя співробітників**» або **Happiness index** є одним із найважливіших показників системи управління конфліктами. Показник вимірює задоволеність колективу реалізованою кадровою політикою компанії. Високий рівень показника «щастя співробітників» говорить про хорошу роботу HR-фахівців, які впроваджують програму благополуччя.

Крім вищезазначених, використовують традиційні методи оцінки управління персоналом. Варто зауважити, що метод експертної оцінки полягає в проведенні опитування керівників підрозділу ній, мета якого – з'ясувати їхню думку про роботі менеджерів з персоналу у компанії. Опитувальні листи, як правило, містять загальні («Чи задоволені ви роботою кадрової служби?») та приватні питання («На скільки результативно, на вашу думку, було проведено цей захід?»).

Зазначена оцінка може проводитися разово або на регулярній основі. Основним гідний даним методом є простота і можливість реалізації без залучення додаткових ресурсів. В процесі дослідження встановлено, що основним недоліком є неминучий суб'єктивізм у оцінках.

Для оцінки ефективності та результативності системи управління конфліктами можна обрати кілька показників, що вимірюються на кількісному рівні. Серед них — агрегатний індекс «Рівень протестної активності», розрахований на основі даних, отриманих у ході опитування

співробітників підприємства протягом оціночного етапу реалізації системи управління.

Методика розрахунку індексу "Рівень протестної активності". Індекс вимірюється у пунктах від 0 до 100. Значення індексу менше 50 пунктів вказує на переважання позитивних відповідей або позитивних оцінок, значення індексу менше 50 пунктів - на переважання негативних відповідей та негативних оцінок у відповідях респондентів. Значення 50 пунктів досягається при збалансованості між позитивними та негативними відповідями та при відповіді 50% на третє питання [49].

Цей індекс є агрегованим, оскільки будується на основі кількох показників, а саме відповідей респондентів на п'ять запитань:

- 1) Чи помічали Ви протягом останнього місяця протестні настрої у колективі?
- 2) Як Ви вважаєте, в останній місяць готовність ваших колег вступити в конфлікт з керівництвом зростає чи знижується?
- 3) Ви особисто відчуваєте невдоволення та схильні до конфлікту?
- 4) Якщо наступного тижня відбудеться акція протесту, Ви візьмете у ній участь?
- 5) Як Ви вважаєте, який відсоток працівників на сьогоднішній день готовий вступити в конфлікт з адміністрацією (наприклад, висловити невдоволення)?

За кожним з перших 4 питань будується дифузний індекс. За кожну позитивну відповідь надається 100 балів, за кожну негативну — 0 балів. З 5-го питання приписується кількість балів, що дорівнює названому відсотку. Результат усереднюється по всіх респондентах, а підсумковий індекс «Рівень протестної активності» визначається шляхом складання індексів усіх питань та діленням на 5.

Методика розрахунку індексу "Рівень корпоративної культури". Індекс вимірюється у пунктах від 0 до 100. Значення індексу менше 50 пунктів вказує на переважання позитивних оцінок, значення менше 50 пунктів - на

переважання негативних оцінок у відповідях респондентів. Даний індекс є агрегатним, оскільки будується на основі кількох показників, а саме відповідей респондентів на три питання:

1) Ви вважаєте рівень корпоративної культури в організації високим чи низьким?

2) Як Ви вважаєте, в останній місяць внутрішньофірмові відносини покращилися чи погіршилися?

3) Оцініть, будь ласка, рівень корпоративної культури в організації за 10-бальною шкалою.

По кожному з перших двох питань будується дифузний індекс. За відповіді «високий», «поліпшилися» надається по 100 балів за кожен, за відповіді «низький» та «погіршилися» — 0 балів, за відповіді «середня» та «не змінилися» — 50 балів.

З третього питання приписується кількість балів, рівне названому числу балів респондентами, помножене на 10. Результат усереднюється по всіх респондентах, а підсумковий індекс «Рівень корпоративної культури» визначається шляхом складання індексів усіх питань та розподілом на 3.

1.4. Нормативно-правове забезпечення управління конфліктами на підприємстві

Нормативно-правове регулювання кадрової безпекою підприємства здійснюється в рамках чинного законодавства та регулюється Конституцією України, міжнародними правовими актами, ратифікованими Верховною радою України, Господарським та Податковим кодексом, кодексом Законів про працю, законах України «Про зайнятість населення», підзаконними актами органів державного регулювання та внутрішніми документами підприємства.

З метою аналізу було обрано закони, що з різних боків регламентують професійну діяльність людини та визначають межі впливу на процеси забезпечення кадрової безпеки та нагромадження людського капіталу. Такими законами стали: Кодекс законів про працю; Закон України «Про зайнятість населення»; Закон України «Про оплату праці»; Закон України «Про охорону праці»; Закон України «Про професійний розвиток працівників» [16, 17, 18, 19].

Вивчення змісту означених нормативних актів дозволило встановити ті положення, які на державному рівні регламентують та регулюють основні складові формування кадрової безпеки бізнесу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Нормативне регулювання основних складових кадрової безпеки бізнесу

Документ	Ефективний процес швидкого закриття вакансій	Ефективна система адаптації нового персоналу в колективі	Науково-обґрунтована й справедлива система оплати та мотивації
Кодекс законів про працю України	Положення про затвердження професійного стандарту як інструменту встановлення професійних компетентностей	Положення про необхідність виконання норм праці і відпочинку, заборона мобінгу та дотримання трудової дисципліни	Положення щодо нормування і оплати праці, які містяться в колективному договорі
Закон України «Про зайнятість»	Положення про надання компенсації роботодавцю при працевлаштуванні певних категорій зареєстрованих безробітних		
Закон України «Про оплату праці»			Процедури створення системи організації оплати праці на підприємстві
Закон України «Про охорону праці»		Положення щодо створення на підприємстві служби охорони праці або запровадження	

		посади фахівця з охорони праці	
--	--	--------------------------------	--

Джерело: сформовано автором за [16, 17, 18, 19]

Нормативно-правове регулювання управління персоналом є важливим аспектом діяльності підприємств. Давайте розглянемо це ближче. Розробка локальних актів: Підприємства повинні розробляти локальні акти, які визначають процедури та правила управління персоналом. Це може включати положення про зарплату, відпустки, дисципліну, кар'єрний розвиток та інші аспекти.

Правова експертиза: Перед прийняттям нових нормативних актів слід провести правову експертизу. Юристи аналізують документи, щоб виявити положення, які можуть порушувати законодавство або погіршувати становище персоналу [49].

Інформування працівників: Працівникам слід бути інформованими про норми чинного законодавства, які стосуються управління персоналом. Це може включати правила щодо праці, відпусток, захисту прав та обов'язків.

Захист прав роботодавця та працівників: Нормативно-правове регулювання має забезпечувати баланс інтересів між роботодавцем та працівниками.

Коли підприємством не порушуються норми трудового законодавства кількість конфліктів на промисловому підприємстві зменшується.

Висновки до розділу 1

В процесі дослідження встановлено, що причини виникнення конфліктів на підприємстві пов'язані з багатьма факторами: груповими нормами, неможливістю задоволення потреб особистості через дії інших осіб, розбіжністю цінностей працівників підприємства тощо.

Першим кроком у управлінні конфліктом є виявлення його причин. Керівник повинен зрозуміти, чи є ця конфліктна ситуація простою

суперечкою про ресурси, непорозуміння через якоїсь проблеми, різним підходом до системи цінностей людей чи результатом взаємної нетерпимості, психологічної несумісності працівників. Після виявлення причин конфлікту кількість учасників має бути зведена до мінімуму. Встановлено, що менше учасників у конфлікт, тим менше зусиль потрібно для його вирішення.

Вирішення конфлікту є багатоетапним процесом, що включає аналіз та оцінку ситуації, вибір методу вирішення спору, розробку плану дій, його реалізацію та оцінку ефективності своїх дій.

Вирішення питань управління конфліктами повинно починатися на рівні всього підприємства, коли створюються певні технології управління конфліктами з урахуванням можливості їх попередження і нейтралізації. З огляду на різноманіття ситуацій, коли можливе виникнення конфліктів, потрібна система управління конфліктами на рівні підприємства, яка включає задокументовані правила поведінки в конфліктній ситуації, органи, що регулюють конфліктну взаємодію, систему навчання і набуття конфліктологічної компетентності, можливості моніторингу психологічної напруженості тощо.

На основі виділення різних етапів був запропонований алгоритм управління актуальним конфліктом та послідовність етапів на рівні підприємства для створення системи управління конфліктами. Подальший розвиток цієї теми полягає в розробці вищезначеної системи управління конфліктами та механізму формування конфліктологічної компетентності працівників підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АНДРУШІВСЬКИЙ МАСЛОСИРЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

На офіційному сайті компанії зазначено: «ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» один з найбільших на території СНД виробників високоякісного сиру і традиційного українського вершкового масла. Наш завод реалізує свою продукцію по всій території України, а також в країни ближнього і далекого зарубіжжя. У всіх регіонах України знаходяться офіційні дистриб'ютори (представники) підприємства. Власна транспортна мережа дозволяє доставити продукцію практично в будь-який куточок країни» [34].

Також на сайті зазначено: «ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» робить справжній український сир, в якому використовується тільки натуральне молоко, сіль і натуральні закваски – ніяких штучних компонентів! Тому наш сир має чистий, молочний, яскравий смак – такий, ніби він насичений українським сонцем» [34].

Визнання і популярність – ось дві складові успіху, що стали незмінними супутниками нашого заводу. Понад 35 медалей на вітчизняних і міжнародних конкурсах «World milk Ukraine», «Краща торгова марка України», «Краща молочна продукція «Слов'янський базар»», «Кращий вітчизняний товар року», «European Quality». ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» втілює найкращу традиційну якість молочних продуктів України. Підприємство виробляє наступні торгові марки молочної продукції [34]:

- Золотава;
- АМСЗ;
- Попільнянське;
- Молочна Мрія;

- Андрушівське;

Виробнича потужність переробки заводу – до 250 тонн молока на добу, виробництва масла – 100 тонн на добу. З 2000р., після придбання маслосирзаводу ГК «Альянс», підприємство збільшило обсяги переробки молока в 10 разів [34]. Підприємство виробляє наступні продукти:

- тверді сири та продукти білково-жирові (вагові);
- плавлені сири та продукти молокозмісні сирні плавлені;
- м'які та розсільні сири;
- кисломолочні продукти;
- сухі молочні продукти.

Представимо на рис.2.1 організаційну структуру управління компанією.

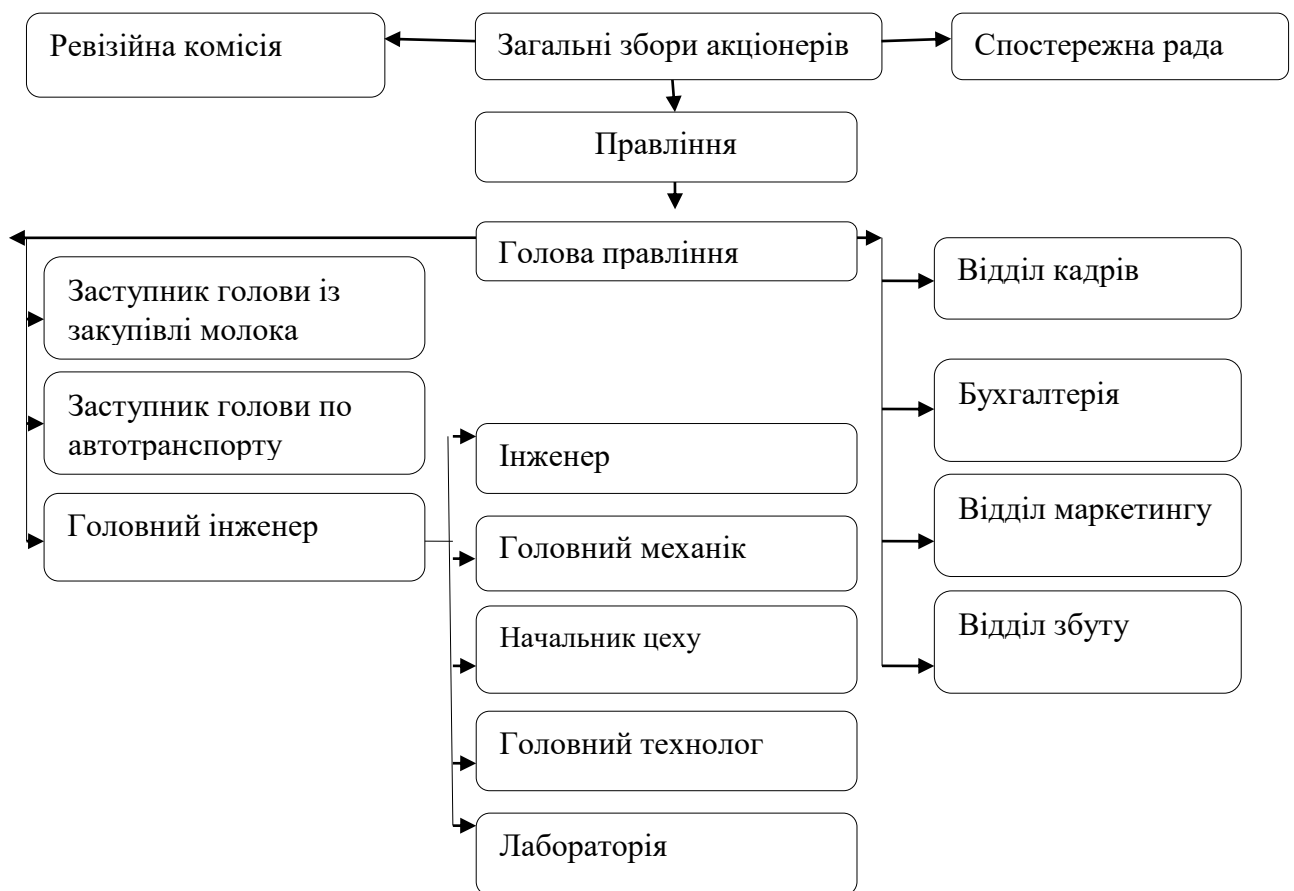


Рис. 2.2.Організаційна структура управління ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»

Джерело: складено автором за [34]

Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, що забезпечує ефективне управління підприємством. Крім того, підприємство велику увагу приділяє організаційній культурі управління, в рамках якої розробляє правила етики та корпоративної культури, програми з благополуччя персоналу, соціальної підтримки, програми матеріальної та нематеріальної мотивації.

Відділ кадрів контролює подання керівниками структурних підрозділів проєктів графіків відпусток, розпоряджень про дисциплінарні стягнення тощо.

На даний момент усі співробітники відділу кадрів представники вікової групи 35 – 47 років. Фахівці мають колосальний професійний досвід і високу кваліфікацію. Відділ кадрів має наступну структуру:

- начальник відділу кадрів;
- спеціаліст з навчання та розвитку;
- спеціаліст з прийому на роботу;
- спеціаліст з надання відпусток;
- спеціаліст з обліку та діловодства.

Склад та чисельність працівників відділу визначаються штатним розкладом. Основним завданням начальника відділу кадрів є трансляція кадрової політики та стратегії організації на основі аналізу, планування, організації та контролю роботи з персоналом, а саме грамотна та ефективна робота щодо залучення якісного персоналу, ведення кадрового діловодства, адаптації нових співробітників до роботи, розвиток персоналу за кошти організації, навчання, розвиток корпоративної культури тощо.

В своїй діяльності відділ кадрів керується Положенням про відділ кадрів (індекс справи 05-01). Також на підприємстві розробляються наступні документи:

- правила, положення, регламенти, інструкції, методичні вказівки, що стосуються трудових відносин (індекс справи 05-02);
- посадові інструкції працівників підприємства (індекс справи 05-03);

- накази керівника підприємства з основної діяльності підприємства, які стосуються роботи відділу (індекс справи 05-04);
- накази керівника підприємства з кадрових питань (індекс справи 05-05);
- документи до наказів з кадрових питань (індекс справи 05-11);
- особові справи (індекс справи 05-14);
- списки працівників (індекс справи 05-18) та інші (05-19 до 05-60).

У відділі кадрів сформувався сприятливий морально-психологічний клімат та дружні відносини, що є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею та колективом. Представимо в табл.2.1 аналіз складу та структури працівників ТОВ «Андрушівський маслосирзавод».

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури працівників підприємства
за 2022–2023 роки

Показники	2021		2022 р.		2023 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне, осіб	структурні зрушення
Середньооблікова кількість штатних працівників, в т. ч.:	780	100	789	100	863	100	83	0
Непромисловий персонал	100	12,8	105	13,3	115	13,3	15	0,5
Промислово-виробничий персонал, в т. ч.:	680	87,2	684	86,7	748	86,7	68	-0,5

Джерело: складено автором за [43]

Дані табл. 2.1 свідчать, що середньооблікова кількість штатних працівників у 2023 рік зросла на 83 особи. Найбільшу питому вагу серед штатних робітників займає виробничий персонал, що є типовим для промислового підприємства.

Безперервно створюються сприятливі умови праці працівників як на виробництві, так і у допоміжних дільницях та службах. Персонал підприємства має можливість просування по службі і знання перспектив свого кар'єрного росту. Працівникам зі шкідливими умовами праці надаються додаткові дні відпочинку різної тривалості та встановлено доплати до тарифних ставок. Всі ці фактори позитивно впливають на роботу підприємства, сприяють зниженню плинності кадрів і формують стабільний трудовий колектив.

На підприємстві дотримується гендерний підхід. Докази незмінно показують, що повна та рівна участь жінок на робочому місці має фінансовий сенс і веде до економічних і соціальних вигод. Гендерна рівність — це не лише етично, це бізнес-необхідність. Це підвищує продуктивність, стимулює ріст і сприяє утриманню. Це робить робочі місця більш привабливими для талантів і створює репутацію бренду.

Шляхи включають усунення дискримінації в оплаті праці, утриманні та просуванні, а також наймі. На підприємстві запроваджено політику, спрямовану на усунення системних перешкод для залучення, наприклад, гнучких планів роботи або вимоги щодо гендерного балансу в групах кандидатів і комісіях для співбесід.

Одним із найважливіших методів просування гендерної рівності на робочому місці є використання культури компанії. Корпоративна культура формує основу поведінки на всіх рівнях усередині компанії і має більш важливе значення для зміни відносин на робочому місці.

Справжня гендерна рівність досягається за рахунок розвитку кожного співробітника незалежно від статі. Важливо однаково розвивати як чоловіків, і жінок у всіх ролях. Навчання та розвиток кожного співробітника, незалежно від його статі, має будуватися навколо того, що конкретному співробітнику необхідно для досягнення успіху. Перевага полягає в тому, що співробітники, незалежно від статі, почуваються частиною бізнесу та відіграють важливу роль.

На підприємстві створена служба з охорони праці, в яку входять заступник генерального директора з охорони праці, начальники цехів та структурних підрозділів, відповідальні за охорону праці у своїх цехах та структурних підрозділах.

На підприємстві діє система управління охороною праці. Відповідальні за охорону праці керівники структурних підрозділів у своїй роботі керуються внутрішніми нормативними документами. Далі проведемо оцінку ефективності управління людським капіталом.

Форми комунікації, які використовуються підприємством різні, вони відрізняються залежно від використовуваного типу та засобу комунікації.

Ініціатором розміщення цієї інформації виступає HR та інші підрозділи підприємства. В опитуванні щодо залучення виділено окремий блок «інформованість», спрямований на оцінку комунікацій у компанії.

У цьому блоці співробітники оцінювали три твердження:

1. Я достатньо поінформований про різні сторони життя та діяльності нашого підприємства (про результати роботи, цілі, перспективи свої та підприємства, ін.)

2. Вся необхідна службова інформація доступна працівникам, доводиться своєчасно, ясно та чітко.

3. У мене є достатньо можливостей, щоб доводити свою думку щодо питанням або проблемам, що виникають до безпосереднього керівника. Доступність службової інформації усі підрозділи оцінили позитивно. Зворотній зв'язок у компанії виділилися особливо високим індексом. Варто зазначити, що тут оцінювався зворотний зв'язок не тільки в цифрових каналах, а в сукупності спілкування з колегами та керівництвом.

Джерелом отримання інформації для більшості співробітників є керівник підрозділу, відділу, служби. На другому місці корпоративний портал. Варто звернути увагу, що такі джерела, як внутрішня розсилка та чутки практично межують один з одним, причому чутки набирають навіть велику аудиторію.

Цікаво, що респонденти відмінили, що головним джерелом отримання інформацією є керівник підрозділу, на другому місці – портал, що пов'язано з великою часткою робітників у чисельності підприємства. Велика частка чуток може негативно впливати на загальний комунікаційний фон у підрозділі та атмосферу в колективі в цілому. На рис.2.2 представлені відповіді на питання «Чи є на підприємстві бар'єри комунікації?».

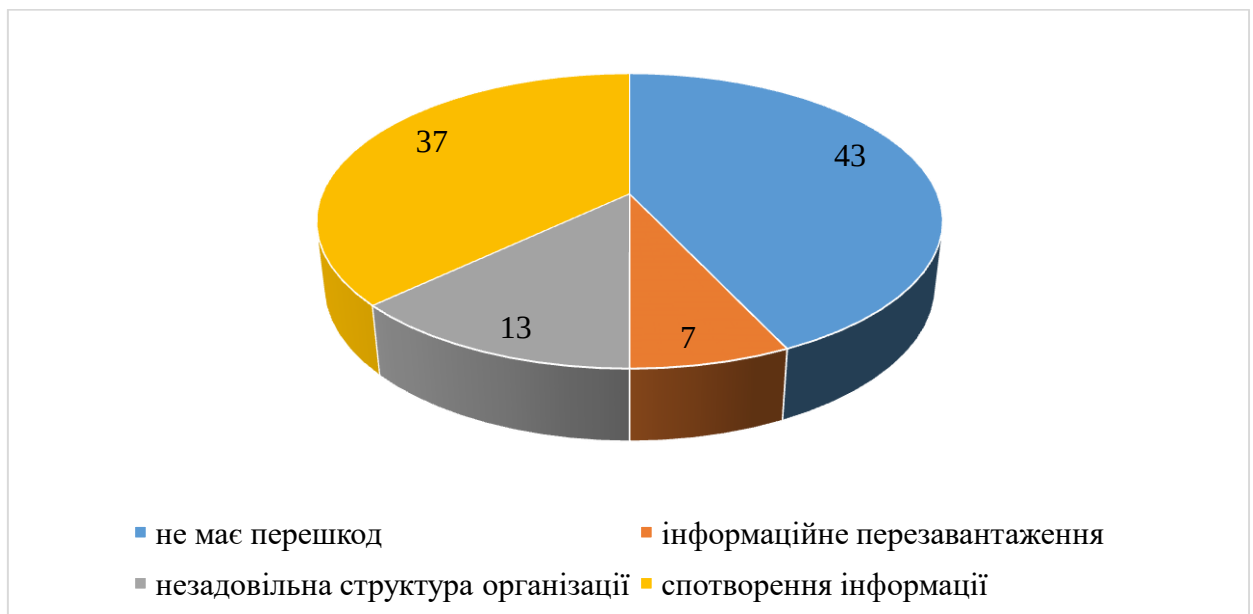


Рис.2.2. Наявність інформаційних бар'єрів на підприємстві

Джерело: розроблено автором

При аналізі відповідей про те, які перешкоди у організаційних комунікаціях існують на підприємстві, отримані такі відповіді.

Спотворення повідомлень відзначили 11 респондентів, незадовільна структура організації – 4 відповіли, інформаційні навантаження – 2, відсутність перешкод – 13.

Спотворення повідомлень у цій організації існує, через такі тимчасово-просторових факторів як: стихійний обмін інформацією між відділами, використання одного каналу комунікацій, проблеми в зворотнього зв'язку.

У табл. 2.2 наведено отримані показники рівня розвитку окремих складових професійної компетентності персоналу підприємства.

Таблиця 2.2

Результати оцінки рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
Функціональний компонент (компетенція)	0,55	0,49	0,56	-0,06	0,07
Особистісний компонент (ОФП)	0,74	0,71	0,80	-0,03	0,09
Стадія достатності професійних знань, умінь та навичок	0,75	0,76	0,78	0,01	0,02
Стадія недостатності професійних знань, умінь та навичок	0,60	0,62	0,65	0,02	0,03
Рівень розвитку компетентності	0,52	0,54	0,56	0,02	0,02

Джерело: складено автором за [34]

Таким чином, результати оцінювання рівня розвитку професійної компетентності персоналу підприємства дозволяють зробити наступні висновки:

по-перше, рівень розвитку професійної компетентності персоналу є різним для кожного підрозділу підприємств;

по-друге, низький рівень професійної компетентності персоналу обумовлений протиріччями в системі управління персоналом, зокрема, щодо визначення компетенцій персоналу – формування посадових інструкцій та тощо.

Таблиця 2.3

Комплексна оцінка рівня кадрової складової економічної безпеки підприємства ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
Рівень укомплектованості кадрами підприємства	1,25	0,96	1,19	-0,29	0,23
Коефіцієнт плинності кадрів	0,25	0,26	0,26	0,01	-
Показник вікової структури персоналу	0,3	0,23	0,33	-0,07	0,1
Коефіцієнт соціальної	225,4	250,6	287,4	25,2	36,8

захищеності персоналу					
Коефіцієнт освітнього рівня працівників	0,6	0,6	0,7	-	0,1

Джерело: складено автором за [34]

За висновками проведеного дослідження можна стверджувати, що система управління персоналом ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» функціонує на неналежному рівні. Водночас, у ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» розроблено програми розвитку персоналу, отже механізм підвищення кваліфікації працівників функціонує неефективні.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства допомагає виявити проблемні місця, коригувати управлінські рішення та розробляти стратегію розвитку в кризових ситуаціях. Це необхідний інструмент для оцінки поточного стану та позиції організації на ринку. Представимо в табл.2.4 динаміку активів підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.4

Динаміка активів ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2022-2023 роки, тис.грн

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2023/2021
Нематеріальні активи	3	2	2	-1	0
Незавершені капітальні інвестиції	16141	62305	59984	46164	-2321
Основні засоби	180652	182823	245452	2171	62629
Усього необоротні активи	196796	245130	305438	48334	60308
Запаси	177028	76209	114021	-100819	37812
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	60903	74276	57862	13373	-16414
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1704	34086	41091	32382	7005
Інша поточна дебіторська заборгованість	98769	168781	162502	70012	-6279
Гроші	68	544	3987	476	3443
Витрати майбутніх період	0	322	356	322	34
Інші оборотні активи	16990	10489	12387	-6501	1898
Оборотні активи	355462	364707	392206	9245	27499

Усього активи	552258	609837	697644	57579	87807
---------------	--------	--------	--------	-------	-------

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Дані табл.2.4 свідчать, що загальна вартість активів зросла у 2022 році на 57579 тис.грн., а у 2023 році - ще на 87807 тис.грн. Необоротні активи зросли у 2022 році на 48334 тис.грн., а у 2023 році - ще на 60308 тис.грн. Оборотні активи зросли у 2022 році на 9245 тис.грн., а у 2023 році - ще на 27499 тис.грн. На рис.2.3 представимо о структуру активів підприємства.

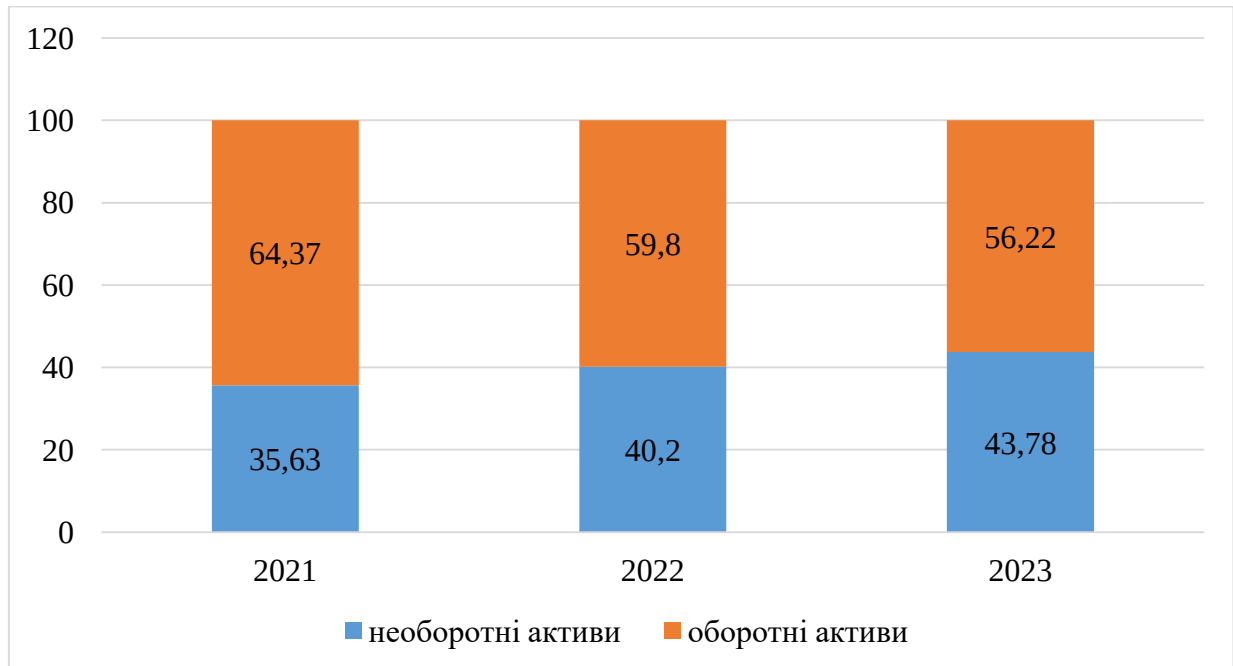


Рис.2.3. Структура активів ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2022-2023 роки, %

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Дані рис.2.3 свідчать, що в структурі активів переважають оборотні активи, що свідчить про мобільність активів. В табл.2.5 представимо динаміку джерел фінансування активів підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка джерел фінансування активів ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2022-2023 роки, тис.грн

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2023/2021
Зареєстрований капітал	24489	24489	24489	0	0
Капітал у дооцінках	100656	64345	52784	-36311	-11561

Нерозподілений прибуток	17346	83674	174883	66328	91209
Усього власного капіталу	142491	172508	252156	30017	79648
Відстрочені податкові зобов'язання	0	14125	11587	14125	-2538
Усього довгострокові зобов'язання	0	14125	11587	14125	-2538
Короткострокові кредити банків	77759	60207	107707	-17552	47500
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	141215	176929	71061	35714	-105868
Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	94	35837	70896	35743	35059
Кредиторська заборгованість з бюджетом	2088	5166	7438	3078	2272
Кредиторська заборгованість зі страхування	1453	1289	881	-164	-408
Кредиторська заборгованість з оплати праці	4387	4776	4644	389	-132
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0	17150	35242	17150	18092
Поточне забезпечення	6447	85222	11561	78775	-73661
Інші поточні зобов'язання	47824	8706	7508	-39118	-1198
Усього поточні зобов'язання	281267	318582	316938	37315	-1644
Усього джерел фінансування	552258	609837	697644	57579	87807

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Дані табл.2.5 свідчать, що власний капітал підприємства збільшився на 30017 тис.грн. у 2022 році, на 79648 тис.грн. у 2023 році.

Довгострокові зобов'язання зросли у 2022 році на 14125 тис.грн., а у 2023 році, навпаки, зменшився на 2538 тис.грн.

Поточні зобов'язання зросли у 2022 році на 37315 тис.грн., а у 2023 році, навпаки, зменшились на 1644 тис.грн. На рис.2.4 представимо структуру джерел фінансування активів.

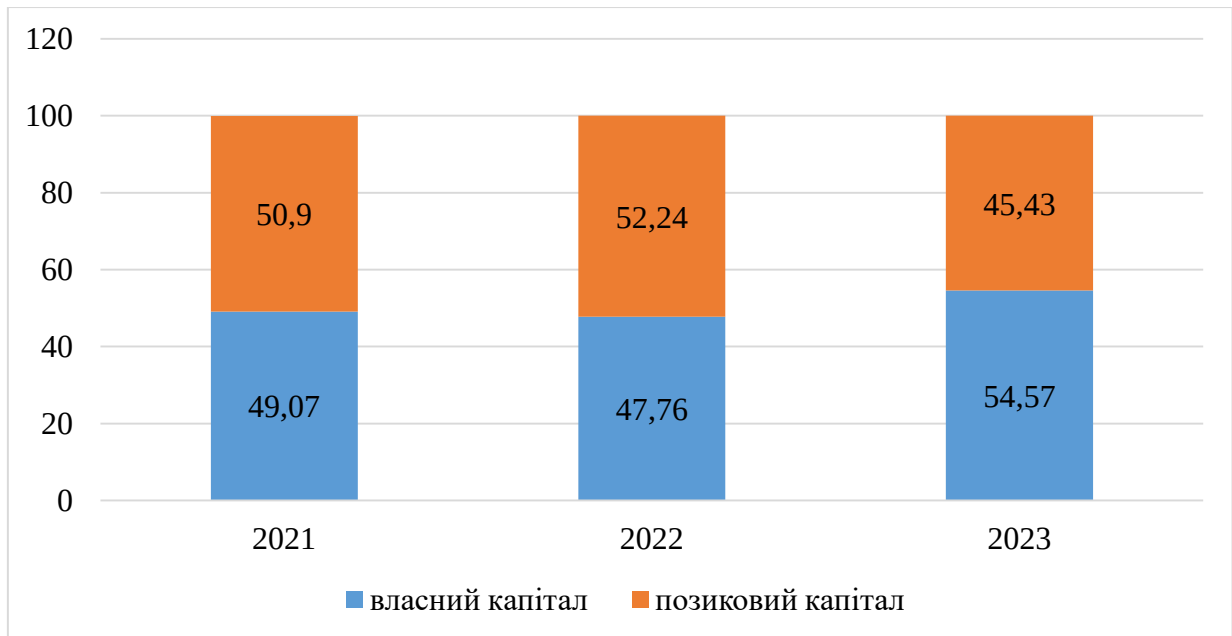


Рис.2.4. Структура джерел фінансування активів ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2022-2023 роки, %

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Дані рис.2.2 свідчать, що в структурі джерел фінансування активів у 2021 та 2022 роках переважав позиковий капітал, а у 2023 році - власний капітал, що свідчить про підвищення фінансової самостійності підприємства. В табл.2.3представимо динаміку фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2022-2023 роки, тис.грн

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	1144777	1554992	1896902	410215	341910
Собівартість реалізованої продукції	1041609	1390627	1661200	349018	270573
Валовий прибуток	103168	164365	235702	61197	71337
Інші операційні доходи	57242	61828	15942	4586	-45886
Адміністративні витрати	30775	34222	50028	3447	15806
Витрати на збут	30590	36419	44996	5829	8577
Інші операційні витрати	54721	63319	19398	8598	-43921
Фінансові результати від операційної діяльності	44324	92233	13722	47909	-78511
Інші фінансові доходи	1566	268	138	-1298	-130
Інші доходи	1003	218	0	-785	-218

Фінансові витрати	25772	35931	41384	10159	5453
Інші витрати	40905	149	543	-40756	394
Чистий прибуток	23579	441	77109	-23138	76668

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Дані табл.2.6 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 2022 році на 410215 тис.грн., а у 2023 році - ще на 341910 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 349018 тис.грн. у 2022 році, а у 2023 році - ще на 270573 тис.грн. Валовий прибуток збільшився у 2022 році на 61197 тис.грн., а у 2023 році - ще на 71337 тис.грн.

Чистий прибуток зменшився у 2022 році на 23138 тис.грн., а у 2023 році, навпаки, збільшився на 76668 тис.грн.

Аналіз ліквідності підприємства включає два основних етапи: аналіз згрупованих активів і пасивів підприємства; оцінка розрахованих основних показників ліквідності.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності балансу ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2022-2023 роки, тис.грн

Активи	2021	2022	2023	Пасиви	2021	2022	2023
1. Найбільш ліквідні активи, А1	68	544	3987	1.Найбільш термінові зобов'язання, П1	149143	188160	84024
2. Активи, що швидко реалізуються, А2	161376	277143	261455	2.Короткострокові пасиви, П2	77759	60207	107707
3. Активи, що повільно реалізуються, А3	177028	76209	114021	3.Довгострокові пасиви, П3	0	14125	11587
4. Активи, що важко реалізуються А4	196796	245130	305438	4.Постійні пасиви, П4	142491	172508	252156

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Дані табл.2.7свідчать, що за досліджуваний період підприємство мало неліквідний баланс. Наступним етапом аналізу ліквідності є дослідження відповідних фінансових коефіцієнтів (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2021-2023 роки

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	Коефіцієнт поточної ліквідності, покриття	1,264	1,145	1,237	-0,119	0,093
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000	0,002	0,013	0,001	0,011
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,574	0,870	0,825	0,296	-0,045
4	Власний оборотний капітал, тис. грн	-54305	-72622	-53282	-	19340,000

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

В результаті проведених розрахунків в табл.2.8 можемо зробити наступні висновки:

- коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) показує, що ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за досліджуваний період здатне погасити поточні зобов'язання за рахунок поточних (оборотних) активів у 2021 році на 126 %, у 2022 році - на 114,5 %, у 2023 році на 123,7%.

- коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності значно мають тенденцію до збільшення, проте дані коефіцієнти не відповідають нормативним значенням у 2021-2023 роках, що свідчить про проблеми з платоспроможністю;

- на підприємстві за досліджуваний період відсутні власні оборотні кошти, що свідчить про неможливість підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів та відсутність резервів для розширення діяльності.

Таким чином, головною загрозою фінансовій безпеці досліджуваного підприємства є загроза невиконання зобов'язань організацією перед основними контрагентами, за рахунок грошових коштів, уточнимо умови чи фактори, під впливом яких формується ця загроза:

1) збільшення тривалості операційного циклу та 2) збільшення тривалості фінансового циклу. Можна зробити висновок, що кредиторською заборгованістю можна керувати, відкладати чи наближати термін її погашення за рахунок підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Завдяки цьому можна, як мінімум, вирішити два завдання:

- 1) регулювати обсяг коштів на розрахункових рахунках та
- 2) вирішувати питання щодо доцільності залучення додаткових джерел фінансування.

Розглянемо в табл.2.9 динаміку коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.9

Динаміка фінансової стійкості ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Зміни за період	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт фінансової незалежності, автономії	0,26	0,28	0,36	0,02	0,08
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,38	-0,42	-0,21	-0,04	0,21
Коефіцієнт фінансового ризику	0,51	0,55	0,47	0,04	-0,07

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Розрахувавши коефіцієнти фінансової стійкості за останні три роки можемо зробити наступні висновки:

- підприємство фінансується наполовину за рахунок власних коштів та наполовину за позикові кошти;
- підприємство незабезпечене власними оборотними коштами, тому не може поки розширювати діяльність;
- коефіцієнт фінансового ризику невисокий, що свідчить про фінансову привабливість підприємства. Цей коефіцієнт важливий для інвесторів, які розглядають це товариство як вкладення коштів. Їх приваблюють

підприємства із значним переважанням власного капіталу, таким чином підприємство є інвестиційно привабливим. З метою оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати основні показники ділової активності (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка ділової активності ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Зміни за період	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Активів	2,07	2,55	2,72	0,48	0,17
Дебіторської заборгованості	7,09	5,61	7,26	-1,48	1,64
Кредиторської заборгованості	7,68	8,26	22,58	0,59	14,31
Запасів	6,47	20,40	16,64	13,94	-3,77
Основних засобів	6,34	8,51	7,73	2,17	-0,78
Власного капіталу	8,03	9,01	7,52	0,98	-1,49

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

З даних таблиці можна зробити наступні висновки:

коефіцієнт оборотності активів за досліджуваний період мав тенденцію до зростання у 2022 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про зростання ефективне використання своїх ресурсів підприємством та у 2023 році підвищило свою ефективність. Для ще більшого підвищення цього показника можна продати частину невикористовуваних активів;

коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2023 році порівняно з попереднім періодом збільшився, що є позитивним моментом в діяльності підприємства, який свідчить про зменшення дебіторської заборгованості, так як дебітори відволікають фінансові ресурси підприємства, тому чим швидше вони розраховуються, тим більш забезпеченіше фінансовими ресурсами буде підприємство;

коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості мав тенденцію до зростання, що свідчить про зниження покупок у кредит; коефіцієнт

оборотності основних фондів (фондовіддача) у 2023 році збільшився. Збільшення відбулось переважно за рахунок зниження вартості основних фондів на підприємстві; значення коефіцієнта оборотності запасів мав тенденцію до зростання у 2023 році.

Чим вище оборотність запасів підприємства, тим більш ефективним є виробництво і тим менша потреба в оборотному капіталі для його організації, таким чином зниження оборотності запасів є негативним моментом в діяльності підприємства;

Головне призначення показників рентабельності - оцінити ефективність використання менеджментом різних видів ресурсів, активів та капіталу підприємства. Показники рентабельності - це індикатори ефективності управління підприємством.

Розрахуємо показники рентабельності для ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2021-2023 рр. в табл.2.11.

Таблиця 2.11

Показники рентабельності підприємства ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2021-2023 роки

Показники	рік			2022/2021	2023/2022
	2021	2022	2023		
Рентабельність діяльності,%	2,06	0,03	4,06	-2,03	4,04
Рентабельність виробництва продукції,%	2,26	0,03	4,64	-2,23	4,61
Рентабельність власного капіталу,%	16,55	0,26	30,58	-16,29	30,32
Рентабельність активів,%	4,27	0,07	11,05	-4,20	10,98

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Із даних таблиці можна констатувати, що діяльність підприємства впродовж періоду дослідження була прибутковою. Про це свідчать розраховані показники рентабельності, які зросли у 2023 році порівняно з 2022 роком. Таким чином, аналіз фінансового стану ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» за 2021-2023 рр показав, що підприємство є фінансово стійким та платоспроможним, зростання ділової активності може свідчити

про ефективне використання фінансових ресурсів. Для визначення ймовірності банкрутства проведемо його оцінку за різними моделями.

2.3. Оцінка існуючої системи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства

Будь-які організаційні конфлікти вимагають їх управління та своєчасного розв'язання, пошуку шляхів виходу з конфлікту. Розглянемо, як вирішуються конфлікти на ТОВ «Андрушівський маслосирзавод». Для цього проведено опитування працівників підприємства щодо діючої системи управління конфліктами.

48% працівників вважають, що в організації не ефективно керують конфліктами, 29%, що ефективно та 23% - частково. Це говорить, що в організації необхідно поліпшити процес управління конфліктами (рис. 2.5).

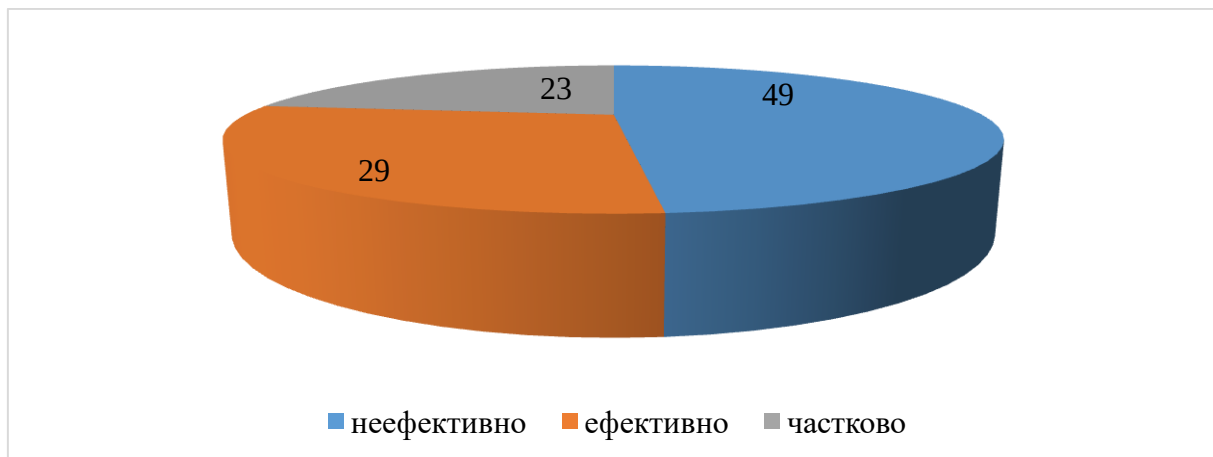


Рис.2.5. Ефективність управління конфліктами в організації

Джерело: розроблено автором

Для вирішення конфлікту в організації 58% респонденти зазначають, що потрібно використовувати демократичний стиль управління, 29% - авторитарний та 13% ліберальний. Це говорить про те, що оптимальний стиль при керуванні конфліктами в організації – це демократичний, так за такого стилю управління у кожного співробітника є можливість вибору та голосу в організації (рис. 2.6).

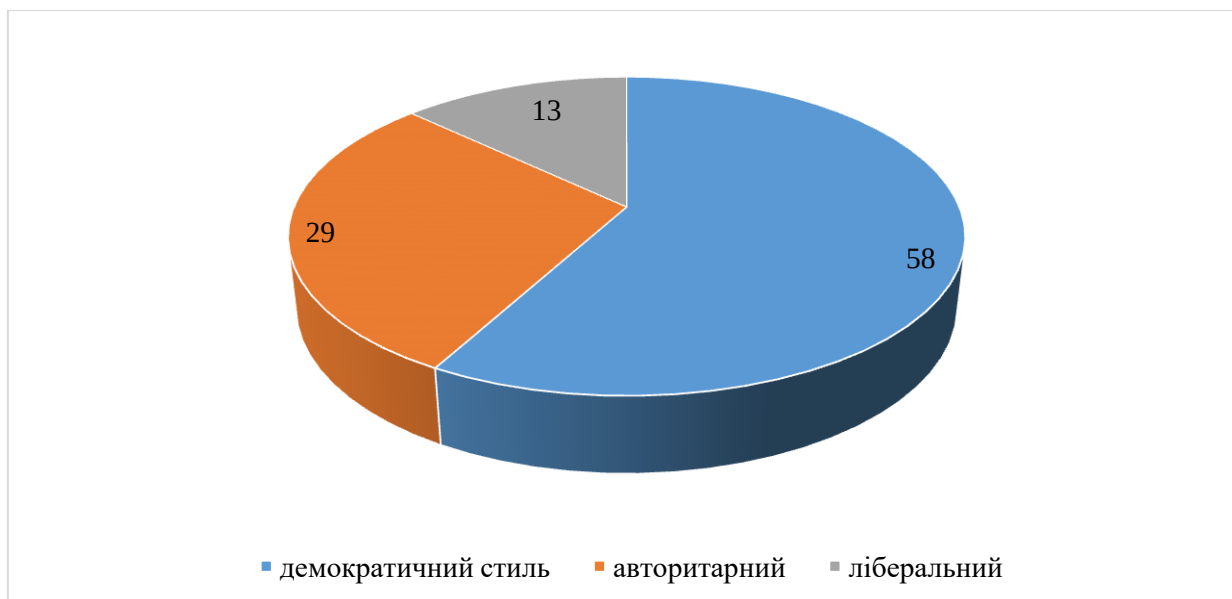


Рис.2.6. Оптимальний стиль управління, при вирішенні конфлікту

Джерело: розроблено автором

37% співробітників зазначають, що в організації для вирішення конфліктів найчастіше використовують організаційний метод вирішення конфліктів, тобто за рахунок зміни організації роботи, 34% вважають, що використовуються психологічні методи управління конфліктами та 29% - правовий метод. Це говорить про те, що в організації для розрощення конфлікту застосовуються організаційні та психологічні методи вирішення конфліктів (рис.2.7).

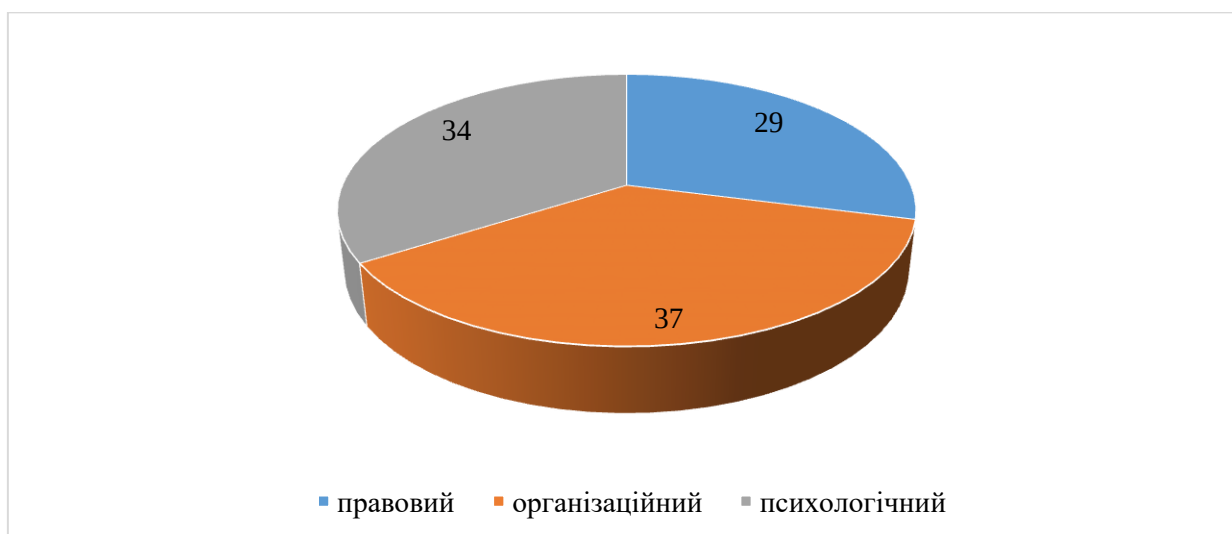


Рис.2.7. Популярний метод вирішення конфліктів в організації

Джерело: розроблено автором

Співробітники організації відзначають, що конфлікти потрібно вирішувати шляхом переговорів – 43%, 29% зазначають, що будь-які конфлікти потрібно вирішувати у відповідних органах, 14% - що страйк є прийнятним при виникненні серйозних протиріч і 14% - що всі способи не є ефективними. Це говорить про тому, що найчастіше в організації конфлікти вирішуються шляхом спільних переговорів (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Форми регулювання трудових конфліктів у організації

Твердження	%
Усі конфлікти потрібно вирішувати шляхом страйку	0
Страйк прийнятний лише у випадку виникнення серйозних протиріч	14
Будь-які конфлікти слід вирішувати шляхом переговорів	43
Будь-які конфлікти потрібно вирішувати в відповідних органів	29
Ніякі, вони неефективні	14

Джерело: розроблено автором

Внаслідок оцінки керованості конфліктами в організації з'ясувалося, що 51% працівників зазначають, що конфлікти повністю піддаються регулюванню, 16% - іноді контролювати конфлікти не вдається, 20% - в організації конфлікти практично не керовані та 13% - що часто не можливий контроль конфліктів. Це говорить про те, що в організації конфлікти легко подаються управлінню (рис. 2.8).



Рис.2.8. Оцінка керованості конфліктів у організації

Джерело: розроблено автором

Результати проведеного дослідження допомогли визначити стиль поведінки співробітників у конфліктній ситуації: 42% співробітників зазначають, що це компроміс, 29% – співпраця. 23% - пристосування і лише 6% - суперництво. Це говорить про те, що в процесі конфлікту співробітники часто приходять до компромісу.

Дане дослідження допомогло визначити ролі суб'єктів організації у вирішення виниклих проблем та конфліктних ситуацій, абсолютний вплив мають власники (80%) та вище управління на вирішення конфлікту (86%), частковий вплив мають середнє управління (80%) і не беруть участь у вирішенні проблем та конфліктних ситуацій – рядові співробітники (100%). Це говорить про те, що головна роль у вирішенні конфлікту належить - власникам та вищому управлінню організації.

51% співробітників вважають, що в організації не потрібен спеціаліст з розрощення конфліктів, 34% - хотіли б, щоб такий фахівець був би, 14% - вагалися при відповіді на це питання дослідження. Це говорить про те що в організації не потрібен фахівець із розрощення конфліктів, поки вони самі їх можуть розв'язати (рис. 2.9).



Рис.2.9. Оцінка важливості спеціаліста у вирішенні конфліктів у організації

Джерело: розроблено автором

Таким чином, співробітники вважають, що в організації конфліктами керують не ефективно. Для вирішення конфлікту використовується демократичний стиль управління, застосовуючи при цьому організаційні та психологічні методи вирішення конфліктів. В організації конфлікти вирішуються шляхом спільних переговорів, і є при цьому компромісні рішення. Практично всі конфлікти легко вирішуються в організації та самостійно без сторонньої допомоги. Головна роль у вирішенні конфлікту належить - власникам та вищому управлінню організацією.

Згуртований колектив – одна з найважливіших складових успішної роботи, тому в рамках оцінки конфліктів в організації важливо виявити рівень згуртованості колективу організації.

51% співробітників зазначають, що у колективі організації все спокійно, 29% - є певні осередки напруги, 20% - у колективі дуже напружені відносини. Це говорить про те, що в організації сприятливий клімат для роботи співробітників (рис.2.10).



Рис.2.10. Оцінка соціально-психологічного клімату в організації

Джерело: розроблено автором

Результати проведеного дослідження допомогли з'ясувати, яка поведінка співробітників, за вини слабого співробітника, 34% відзначають, що займали нейтральну позицію, і намагалися не втручатися, 31% важко

відповісти і 29% – захищали слабого. Це говорить про те, що працівники часто займають нейтральну позицію.

80% співробітників відзначають, що у них зрідка виникає бажання піти з цієї організації та 20% важко відповісти. Це говорить про те, що співробітникам організації подобається працювати в даній організації, у них немає бажання піти, так їх влаштовують умови роботи.

З результатів проведеного дослідження з'ясувалося, що іноді колеги захищають один одного від несправедливих дій інших співробітників, так вважають 80% співробітників, керівництво (46%) та клієнти (100%) не намагаються захищати інших. Це говорить, про те колеги завжди один одного захищають у організації, а керівництво організації часто не звертає на це увагу. Для спростування чи підтвердження вищезазначеного проведемо оцінку системи управління конфліктами за метриками, запропонованими в табл.2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві за метриками ефективності

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021	Абсолютне відхилення 2023/2022
eNPS	0,3	0,4	0,4	0,1	0
Stress index	0,7	0,6	0,6	-0,1	0
Work life balance score	0,7	0,7	0,8	0	0,1
Happiness index	0,4	0,5	0,4	0,1	-0,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, можемо зробити висновок, що на підприємстві система управління не розвиваються, так як метрики знаходяться на одному рівні, при цьому їх значення свідчать про невисокий рівень самої системи.

Проведено аналіз причин виникнення конфліктів, як з'ясувалося у організації практично не виникають конфлікти, і співробітники не вважають себе конфліктної особистістю, але буває, що конфлікти у створенні виникають. Причинами конфліктів організації найчастіше є: неправильна

організація роботи, невмілі дії керівників та низький рівень професіоналізму. В організації виникають такі конфліктні ситуації, в процесі конфлікту працівники мовчать і нічого, що не втручаються, оскільки вони згодні з існуючим порядком роботи, їх влаштовує, що рішення ухвалює керівник організації.

Тривалість конфліктів організації найчастіше один робочий день. Негативним є те, що в організації керівники не зовсім до кінця дозволяють конфлікт між співробітниками і конфлікти часто виникають між керівниками одного рівня управління.

2.4. Напрями удосконалення системи управління конфліктами в системі менеджменту підприємства

Проведене дослідження дозволило не тільки виявити причини виникнення конфліктів, а також оцінити процес управління конфліктами в організації та рівень згуртованості колективу, але й дало можливість сформулювати низку рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конфліктами у досліджуваній організації.

Оскільки попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно вирішити їх, те, як показує практика, профілактика конфліктів не менше важлива успішної діяльності фірми. При цьому вона потребує менших витрат сил, засобів та часу і попереджає навіть ті мінімальні деструктивні наслідки, які має будь-який конструктивно вирішений конфлікт.

Найбільш загальні рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації можуть бути зведені до наступного (рис.2.11).

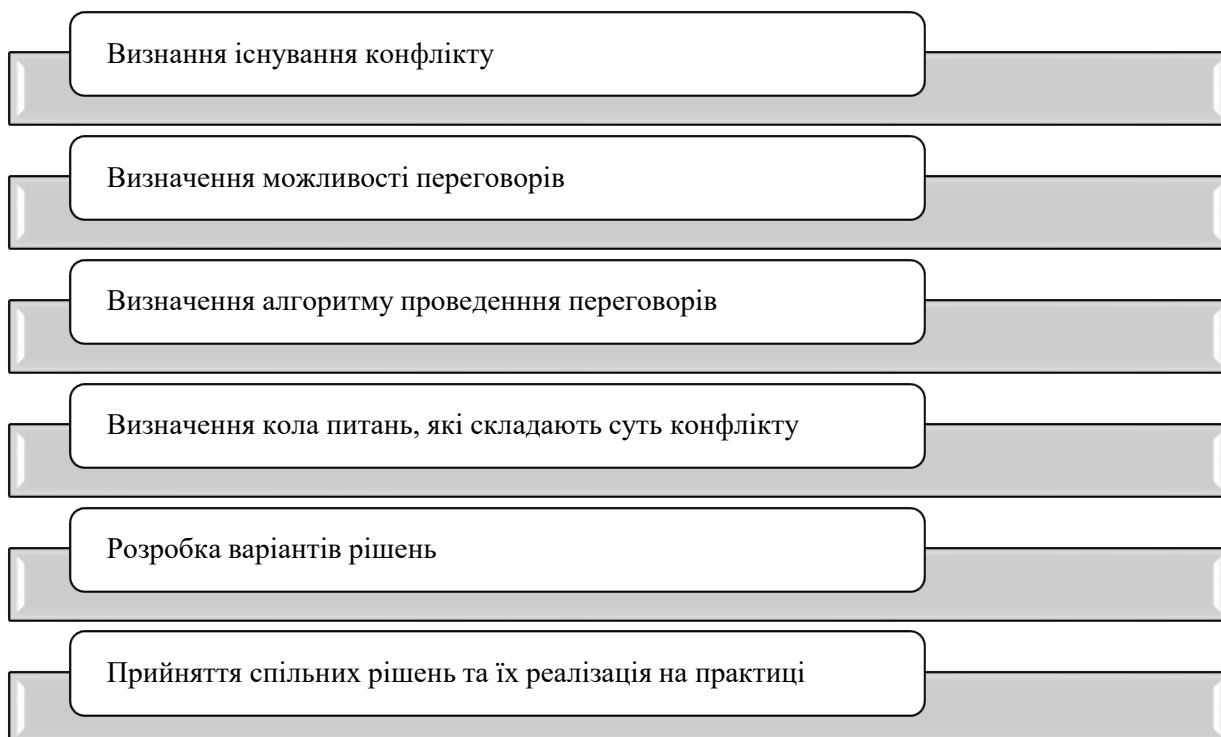


Рис.2.11. Рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації

Джерело: розроблено автором

Крім загальних принципів управління конфліктами, існує ціла низка більш приватних правил та рекомендацій щодо врегулювання чи вирішення конфлікт

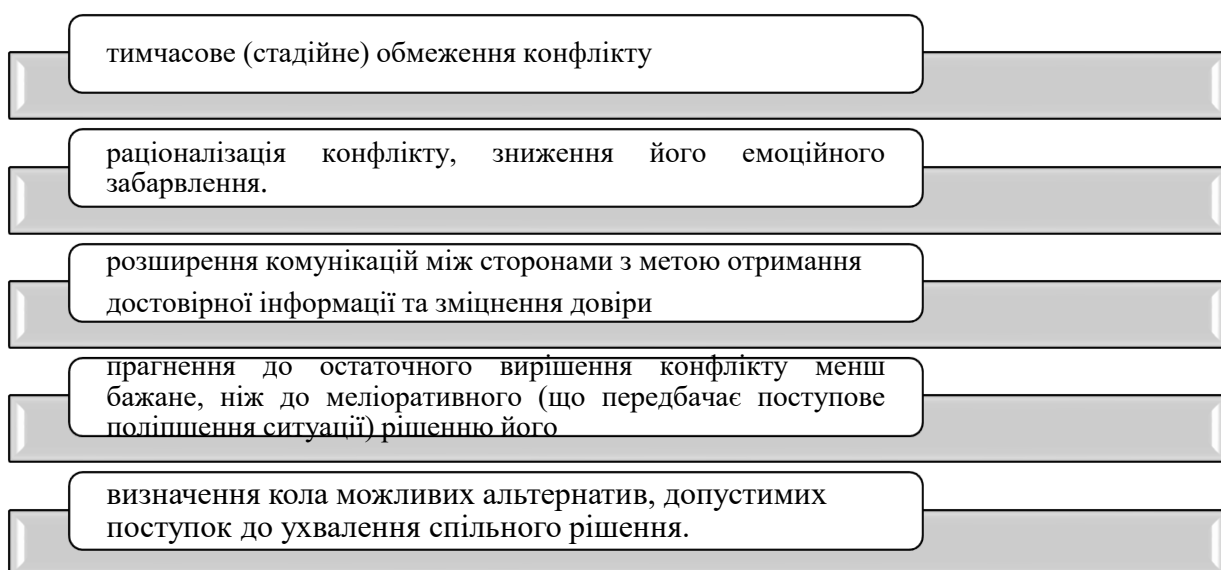


Рис.2.12. Рекомендації щодо врегулювання чи вирішення конфліктів

Джерело: розроблено автором

Рекомендуємо використовувати систему 6 «С» в управлінні конфліктами:

1. Спілкування. Коли виникають конфлікти, стає необхідним створити чітко визначені канали зв'язку, які дозволять усім сторонам у суперечці відкрито висловлювати свої погляди, побоювання та емоції. Це передбачає активне слухання та демонстрацію щирого прагнення зрозуміти думку інших. Нерозуміння може посилити конфлікти.

2. Співробітництво. Співпраця є ключовим моментом в управлінні конфліктами, оскільки вона спрямована на досягнення взаємовигідних результатів, а не на сценарій «переможець отримує все». Він включає вивчення варіантів, мозковий штурм і творче вирішення проблем для визначення пріоритетів загальних цілей, сприяння компромісу і співпраці.

3. Компроміс. Компроміс означає перебування золотой середини між протилежними точками зору, визнання того, що повне задоволення для всіх може бути недосяжним. Це вимагає справедливого та збалансованого підходу, при якому обидві сторони від чогось відмовляються в обмін на угоду. Це є цінним при вирішенні конфлікту, коли сторони готові піти на поступки заради вирішення замість того, щоб дотримуватися своїх початкових позицій.

4. Контроль. Підтримка емоційного контролю життєво важлива у конфліктах, щоб запобігти ескалації. Емоції можуть заважати спілкуванню та зусиллям щодо вирішення проблем. Управління конфліктами включає розпізнавання емоцій і управління ними з метою раціонального підходу. Такі методи, як глибоке дихання та перерви, допомагають зберігати самовладання.

5. Ввічливість. Навіть в умовах гострих розбіжностей, як і раніше, важливо ставитися до інших з ввічливістю та співчуттям. Шанобливе і ввічливе поводження з людьми допомагає знизити напруженість і створює середовище, що сприяє вирішенню конфліктів. Ввічливість означає утримання від особистих нападок, обзив і неповажної поведінки, яка може

призвести до ескалації конфліктів. Навпаки, це сприяє більш конструктивному та цивілізованому діалогу, підвищуючи ймовірність активного слухання та спільного вирішення проблем.

6. **Зобов'язання.** Зобов'язання означає прагнення вирішити проблему. Для досягнення задовільного результату потрібно витратити час та зусилля. Сторони в конфлікті повинні взяти на себе зобов'язання порозумітися, реалізувати узгоджені рішення та забезпечити їх ефективність за допомогою наступних дій. Без зобов'язань конфлікти можуть зберігатися або виникати знову, що потенційно може спричинити серйозніші проблеми в майбутньому.

Окрім того, з метою запобігання конфліктів потрібно покращувати умови праці, згуртованість та соціально-психологічний клімат в колективі. Згуртованість є важливою складовою колективу організації. Організація, яка має згуртований колектив, має великі переваги, причому у вигідному становищі виявляється, як сама діяльність організації, так і персонал організації. Будь-який колектив народжується у діяльності. Важливість згуртованості колективу для успіху організації визначає той факт, що багато хто з успішних компаній вносять цей пункт і в загальні корпоративні цінності.

Потрібно зауважити, що фокус уваги на даний час змістився на безпеку та здоров'я людей. Коли виникає загроза, то першочерговою стає проблема передислокувати себе та сім'ю у безпечніше місце. Решта переміщається на задній план, у тому числі і робота. Для тих, хто перебуває в більш безпечних умовах дуже важлива стабільність, кар'єрне зростання відходить на другий план, стає важливою наявність роботи в цілому та фінансова стабільність для забезпечення сім'ї.

Головним завданням в умовах воєнного стану є утримання ключових співробітників за рахунок виявлення їх першочергових потреб та формування мотиваційної моделі управління персоналом в умовах воєнного стану з урахуванням цих потреб та мотивуючих факторів.

Враховуючи проведене в рамках дослідження опитування та умови, в яких функціонує компанія на даний час, у програму управління конфліктами слід запровадити такі заходи, які сприятимуть зміцнення факторів, що характеризують попередження конфліктів та безпеку співробітників.

Представимо характеристику основних елементів програми. Дана програма розрахована на поетапну реалізацію заходів, мінімальний термін програми – 3 місяці, максимальний – 1 рік.

Крок 1. Стратегія розвитку підприємства.

Крок 2. Організаційна культура підприємства.

Крок 3. Ціль – створення сприятливого та безпечного середовища для кожного члена команди.

Крок 4. Комплексний аудит персоналу.

Крок 5. Створення персонального профілю співробітника.

Крок 6. Формування «дорожньої карти».

Крок 7. Реалізація програми спрямованої на підвищення рівня благополуччя персоналу та соціально-психологічного клімату в колективі .

Крок 8. Оцінка та коригування програми. Зворотній зв'язок.

Комплексний аудит персоналу включає аналіз даних листів непрацездатності, їх тривалості, причини частих захворювань, наявність отриманих травм під час війни, наявність проблем працівника та членів їх сімей, що виникли в результаті війни, оцінку соціальної інфраструктури, вивчення інтересу до заходів, спрямованих на покращення фізичної та психологічної складової тощо. На основі проведеного комплексного аудиту складається персональний профіль працівників та їх потреб, визначення його емоційного стану, конфліктності. Кожне управління та відділ надають дані на співробітників, що дозволяють скоригувати програму, враховуючи зміни в життєвих обставинах, викликаних війною.

У рамках наступного етапу формується «дорожня мапа». Даний документ містить всі фактори ризику, виявлені в ході аудиту, ключові показники результативності реалізації заходів, розроблені схеми механізму

управління конфліктами; терміни реалізації заходів до дорожньої карти включити ризики, пов'язані з війною, безпекові питання, питання підтримки працівників та членів їх сімей.

У рамках реалізації програми складається план заходів, що включає well-being технології. На цьому етапі можна рекомендувати виділити лідерів з числа персоналу, які мають авторитет і здатних спонукати колег до активної участі у заходах. Не малозначущим етапом вважається перевірка результатів та внесення коригування. Для цих цілей необхідний ряд оціночних показників, за допомогою яких можна оцінити результат. І логічно завершальним елементом слід вважати забезпечення зворотний зв'язок з персоналом щодо залучення до заходів.

Важливим моментом у даному управлінському процесі є роль лідера-менеджера, яка полягає в тому, щоб залучити своїх колег до активної діяльності, яка сприяє їхньому благополуччю.

Лідер-менеджер розповсюджує інформацію про можливості покращення здоров'я співробітників, працюючих на підприємстві, за допомогою друкованих, електронних та особистих повідомлень. Лідер організовує програми заохочення, які включають формування у співробітників додаткових сфер благополуччя, таких як фізична активність, волонтерство, командоутворення, соціальна взаємодія, керування стресом.

У таблиці 2.14 запропоновано програму заходів на період з червня 2024 по червень 2025 року.

Таблиця 2.14

Програма заходів в рамках well-being стратегії

Захід	Зміст	Залучені співробітники
Вакцинація, медичний огляд	Профілактика здоров'я	Всі співробітники
Заклучення корпоративного договору на відвідування басейну	Покращення фізичної форми, покращення психологічного стану, викликаного стресом	Всі співробітники та їх діти
Тренінг з управління емоціями	Профілактика психічного здоров'я	Всі співробітники
Створення благополучного морально-психологічного	Виключення конфліктних ситуацій	Всі співробітники

клімату в колективі		
Тестування на визначення емоційного вигорання	Попередження емоційного вигорання	Всі співробітники
Проведення благодійних акцій в підтримку ЗСУ	Згуртування колективу спільною метою та жагою до перемоги	Всі співробітники
Впровадження психологічної служби для допомоги співробітникам та членам їх сімей	Подолання наслідків стресів, викликаних війною	Всі співробітники та члени їх сімей
Адаптація військовослужбовців до роботи та соціального життя	Підтримка військовослужбовців, яких комісовано з армії, надання їм робочого місця та надання підтримки	Військовослужбовц і
Створення робочих місць внутрішньопереміщенням особам	Надання роботи та забезпечення житлом	ВПО

Джерело: розроблено автором

Для реалізації well-being – програм на підприємстві мають використовувати багатоетапний процес, починаючи з виявлення та навчання лояльних своїй справі фахівців із розвитку благополуччя співробітників.

Коли організації інвестують у добробут співробітників, відбувається чаклунство. Це не тільки підвищує загальне відчуття щастя та задоволеності співробітників, а й сприяє успіху організації такими способами:

Підвищена продуктивність. Співробітники, які відчувають підтримку та цінність, мотивовані докладати всіх зусиль. Приоритизація благополуччя призводить до більш високого рівня продуктивності, оскільки люди більш залучені, зосереджені та сповнені енергії для вирішення своїх завдань.

Скорочення обороту. Організації можуть знизити плинність кадрів за допомогою програми благополуччя співробітників, приділяючи особливу увагу благополуччю працівників. Коли співробітники відчувають турботу, вони з більшою ймовірністю залишаться лояльними до компанії, що у довгостроковій перспективі призведе до зниження витрат на підбір та навчання.

Підвищення морального духу працівників. Коли благополуччя є пріоритетом, культивується позитивна культура праці. Це підвищує

моральний дух співробітників та створює атмосферу підтримки та співробітництва, в якій люди відчують мотивацію працювати разом для досягнення спільних цілей.

Поліпшення здоров'я та благополуччя. Пріоритезація благополуччя співробітників призводить до здоровіших людей. Організації, які пропонують оздоровчі програми, заохочують баланс між роботою та особистим життям, а також надають ресурси для психічного здоров'я та підтримки співробітників, сприяють більш щасливій та здоровій робочій силі.

Залучення найкращих талантів. На сьогоднішньому конкурентному ринку праці потенційні співробітники шукають організації, які щиро піклуються про їхнє благополуччя. Пріоритезація благополуччя співробітників стає цінним інструментом підбору персоналу, що залучає кращих фахівців з більшою ймовірністю приєднатися і залишитися в організаціях, які приділяють пріоритетну увагу їхньому цілісному благополуччю.

Коли організації інвестують у добробут співробітників, вони створюють безпрограшну ситуацію всім учасників. Співробітники процвітають, а організації пожинають плоди вмотивованої, лояльної та високопродуктивної команди.. Основними способами попередження конфліктів під час війни можуть бути:

1. Підтримка та співчуття.
2. Матеріальні стимули.
3. Навчання та розвиток.
4. Співпраця та комунікація. .

Масштабна та глибока трансформація соціально-економічних процесів в Україні, зумовлена російською воєнною агресією, матиме тривалий характер та торкатиметься всіх сфер життєдіяльності українців. В умовах посилення людських страхів за життя, постійного відчуття небезпеки, ускладнень багатьох побутових процесів як працівнику, так і

роботодавцю необхідно віднайти та запровадити стимули для продовження ведення подальшої економічної діяльності.

Висновки до розділу 2

Дослідження управління конфліктами здійснювалось на прикладі ТОВ «Андрушівський маслосирзавод», який працює на ринку виробництва молочної продукції. Оцінка його діяльності за останні три роки показала, що підприємство є економічно активним, чистий дохід від реалізації продукції мав тенденцію до зростання, чистий прибуток на підприємстві також збільшився. Кількість співробітників за досліджуваний період збільшилася. Оцінка ефективності системи управління конфліктами на досліджуваному підприємстві показала, що ефективно відбувається процес управління конфліктами. Для вирішення конфлікту в організації використовується демократичний стиль управління, так за такого стилю управління у кожного співробітника є можливість вибору та голосу в організації. В організації для врегулювання конфлікту застосовуються організаційні та психологічні методи вирішення конфліктів, вони найчастіше вирішуються шляхом спільних переговорів.

У процесі конфлікту співробітники часто приходять до компромісу. Головна роль у вирішенні конфлікту належить - топ-менеджменту організації. В організації не потрібен фахівець із розрощення конфліктів, доки вони самі їх можуть вирішити. В процесі дослідження встановлено, що підприємство працює в умовах війни, тому змінюються умови праці, персонал стає більш тривожним та емоційним, тому варто підвищувати соціально-психологічний клімат за допомогою практик благополуччя, які будуть виступати як превентивний захід в управлінні конфліктами

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити низку теоретичних висновків та узагальнити практичні рекомендації:

Конфлікт - це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів опонентів, чи суб'єктів взаємодії. Основна класифікація конфліктів заснована на виділенні шести його видів: внутрішньоособистісний конфлікт, конфлікт міжособистісний, внутрішньогруповий, міжгруповий конфлікти та конфлікт всередині організації. Типологія конфлікту визначається за обсягом, тривалістю, джерелом та ступеня його прояву.

У разі вирішення конфліктів члени колективу користуються певними стратегіями поведінки, а саме стратегією конкуренції, пристосування, уникнення, компромісу та співробітництва. Структурні методи управління конфліктною ситуацією визнаються найефективнішими технологіями у справі вирішення конфлікту у команді. Методами вирішення міжособистісних конфліктів є: уникнення, примус, згладжування, компроміс, співпраця, вирішення проблеми. Як методи дослідження ефективності управління конфліктами в організації було використано анкетне опитування.

Дослідження системи управління конфліктами здійснювалось на прикладі ТОВ «Андрушівський маслосирзавод», яке виготовляє молочну продукцію та має велику кількість працюючих (більше 700 осіб.). Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства показала, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився, зріс також чистий прибуток. Підприємство є рентабельним, фінансово стійким та платоспроможним.

Оцінка ефективності системи управління конфліктами показала, що співробітники майже не опиняються в конфліктних ситуаціях, що свідчить про сприятливі умови праці та відношення керівництва, проте у разі

виникнення конфлікту, він швидко вирішується методом переговорів. Проте встановлено, що розроблена система стоїть на місці та не розвивається, так як на даний час підприємство працює в умовах воєнного стану, необхідно покращувати умови праці, слідкувати за емоційним станом персоналу для попередження конфлікту.

В результаті дослідження розроблено програму підвищення благополуччя персоналу як превентивного заходу в системі управління конфліктами, яка направлена на поєднання фізичного, емоційного, фінансового та соціального благополуччя, підвищення рівня безпеки та відчуття стабільності, а також соціальної відповідальності перед працівниками. В рамках цієї програми запропоновані заходи досягнення благополуччя співробітників за зазначеними напрямками, серед яких: регулярне проведення тестування на вигорання, проведення занять з психологом, надання підтримки психологічної працівникам та членам їх сімей, створення робочих місць для ВПО, адаптація військовослужбовців до нових умов життя, проведення благодійних зборів для армії для згуртування колективу тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум, 2022. 424 с.
2. Базелюк, Василь Григорович, Микола Дмитрович Мороз. "Управління конфліктами в організації." *The 10 th International scientific and practical conference "Science and technology: problems, prospects and innovations" (July 6-8, 2023) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2023. 254 p.. 2023. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/>*
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
4. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
5. Бичкова, Діана Петрівна, and Олена Вікторівна Кравченко. "Розвиток системи удосконалення управління конфліктами в організації." *The 19th International scientific and practical conference "Innovative approaches to solving scientific problems" (May 16–19, 2023) Tokyo, Japan. International Science Group. 2023. 498 p.. 2023* URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/f1259676-f72e-4bb2-941d-3095bc1c196c>
6. Болотіна, І. М., Г. С. Яремич. "Роль і значення ділового етикету в управлінні конфліктами організації." *Редакційна колегія* (2022): 8. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4cc2c982->
7. Гасанова, Г. (2023). Інформація та конфлікти. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 26(5), 13-18. URL: <https://doi.org/10.15421/172395>

8. Гетьман, Ольга Олександрівна. "Стратегія диверсифікації: конфігураційні аспекти і управління конфліктом." URL:<https://www.inter-nauka.com/issues/conf-2023/september/9237/>

9. Гончар М.Ф., Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 2. Вип. 27. С. 94-97.

10. Гора Альона, "Економіко-правові та психологічні принципи управління конфліктами на підприємстві в системі соціально-трудових відносин." *Наукові інновації та передові технології* 14 (28) (2023). URL:<https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3168>

11. Горбань, І. Ю. "Дослідження моделей та методів управління конфліктами в проєктній команді." (2023). URL:<https://openarchive.nure.ua/entities/publication/736abf6e-3dea-48f9-b9ef-b199d7632278>

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

13. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2017. 304 с.

14. Доляновська, І. М., and Н. О. Федотова. Конфлікти в управлінні командою проєкту у ххі столітті: що змінилося?." *Інформаційні моделюючі технології, системи та комплекси (ІМТСК-2023): IV міжнародна науково-практична конференція. 25-26 травня 2023 р., Черкаси, Україна.–Черкаси: Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2023.–153 с. В матеріалах конференції відображені результати теоретичних та (2023):* 119. URL:https://fotius.cdu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/Book_IMTCK_2023.pdf#page=119

15. Друзь Олег, Лариса Родченко, Інна Черненко. "Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації." *Наукові праці Міжрегіональної*

- Академії управління персоналом. Психологія* 3 (56) (2022): 51-60.
URL: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.3.8>
16. Закон України «Про зайнятість населення» №5067-VI від 05.07.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.
17. Закон України «Про оплату праці» №108/95-ВР від 24.03.1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
18. Закон України «Про охорону праці» №2694-XII від 14.10.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.
19. Закон України «Про професійний розвиток працівників» №4312-VI від 12.01.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>.
20. Казміренко В.О. Психологічна безпека працівників в умовах конфліктних переговорів. Збірник Всеукраїнської науково-практичної конференції «Психологічні засади забезпечення службової діяльності працівників правоохоронних органів» Кривий Ріг. 2018 р. С. 48 – 51.
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. Кодекс законів про працю України №322-VIII від 10.12.1971 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
23. Колесник, Т., Собітнюк, Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. Наукові інновації та передові технології, № 6 20, 2023 <https://www.economyandsociety.in.ua/in>
24. Колосова К.К. "Методи управління конфліктами в організаціях." *Редакційна колегія:* 57.
URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/stud_tezy_econ
25. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262
26. Кучинський, Володимир Анатолійович, Наталія Вікторівна Неманіхіна. "Розвиток лояльності персоналу як основа протидії

хедхантингу." (2023). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/ff1faf40-37f5-4ecc-8599-0c2a9fd0e42e>

27. Лаврук О.С., Славіна Н.А. Методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства. *Агросвіт*. 2018. №5. С.42-49

28. Леонова, Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*, 2023(55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>

29. Мантур-Чубата, О. С., & Сайко, А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. Вип. 23. 2018.С. 230-233.

30. Махмудов, Ханлар, Владислав Чухліб. "Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні." *Економіка та суспільство* 52 (2023). URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2605>

31. Назаров Н. К. Застосування соціальних технологій управління конфліктами у соціально-трудовій сфері. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. - 2023. - Vol. 8. - № 2. - С. 287-295.

32. Нестеренко, А., Т. В. Тушевська. "Управління конфліктними ситуаціями на робочому місці." *К64 Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р./М–во освіти і науки України, Центральнoукраїн. нац. техн. ун–т.—Кропивницький: ЦНТУ, 2023.—400 с.. 2023.* <https://dspace.kntu.kr.ua/login>

33. Оксененко, Д. Управління конфліктами на підприємстві. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ : матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів «столітті», 3-7 квітня 2023 р., м.Київ. – Київ : НУХТ, 2023. – Ч. 3. – С. 86

34. Офіційний сайт «Андрушівський маслосирзавод»
URL:<https://amsz.ua/>

35. Ровенська, В., Смирнова, І., & Латишева, О. (2023). Комунікації та управління конфліктами в операційних та іт проєктах. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, (1(38), 12–20. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727)

36. . Рябініна К.В. Актуальні проблеми конфліктології: теоретико-методологічний підхід *Theories and Problems of Political Studies*. № 1. 2016. 16 с. URL: <http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8-ryabinina.pdf>

37. Рябоконт І.О. Якість трудового життя і нерівність: гендерний аспект. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2021. № 10(2). С. 21-31. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37297/SLRTP_20_02_4

38. Рябуха, Анна Андріївна. "Особливості управління конфліктами в трудовому колективі." *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації* (2022): 50. URL:<https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u189/13-22-pb.pdf#page=51>

39. Савчук Л., Масло І. Особливості управління конфліктами в організації. *Науковий вісник УМО*. 2018. № 5. С. 1-7.

40. Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*, 2020. Вип. 47. С. 101-105. doi: URL:<https://doi.org/10.32843/infrastructure47-19>.

41. Семко, І. С. "Управління конфліктами на підприємстві та способи їх запобігання." *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ:* 319.
URL:[http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb10_165\(1\).pdf#page=319](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb10_165(1).pdf#page=319)

42. Середа, Ганна Володимирівна, Діана Олегівна Данилюк. "Реалізація соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах

війни." new integrations of modern education in universities (2023): 152.
URL:<https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=xKLEAAQBAJ&oi=f>

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

44. Торба, Т. В. "Управління конфліктами в ІТ проектах
URL:<https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4632/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%9A%D0%B8%D1%96%CC%88%D0%B2-2023.pdf#page=242>

45. Тюфанов, Г. Л., Андрій Васильович Косенко. "Управління кадровими конфліктами." (2023).
URL:<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2ab9ffd6-b7a2-460f-95f3-775b4dcc7fa6/content>

46. Федоришина Вероніка. "Система управління персоналом на підприємстві та основні методи управління." актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти збірник матеріалів viii Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти 4 травня 2023 року (електронне видання). 2023.
URL:<http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/12024/1/416-418.pdf>

47. Хілуха, О. А. Технологія управління конфліктами." Економічні науки. *Серія" Регіональна економіка"* 20 (79) (2023): 223-228.

48. Хілуха Оксана. Бізнес-етика в управлінні корпоративними конфліктами. *Економічний форум*, 1(3), 2023. С. URL:63-67.
<https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-8>

49. Чабан, Т. В. "Управління конфліктами в організації." *Рекомендовано до друку вченою радою факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол № 4 від 23.10. 2023):* 64.

URL:https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_konferenciyi_2023_0.pdf#page=64

50. Чмир М. Управління конфліктами в організації. Збірник тез конференції «Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства». 2020. С. 741-742.

51. Чхотуа, Д. С., К. В. Свідло. "Методичні підходи до оцінки ефективності управління." URL:<https://science.kname.edu.ua/images/dok/>

52. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №53.

53. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*, 2019. Вип. 3. С. 385-393.

54. Юрик Н.Є., Маслянюк Б.М. Роль та значення керівників в процесі управління конфліктами на підприємстві. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Mechanisms of Scientific and Technical Potential Development». 23-24 листопада 2023 р. Дніпро: ФОП Мареніченко, 2023. С. 94-95.

55. Юрик Н.Є. Шляхи підвищення ефективності управлінської етики в сучасному діловому світі. Збірник I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції «Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України» (Київ, 15 березня 2021 р.). К.: ІТТА, 2021. С. 164-166.

56. Deshpande, S. P. (2021). An empirical investigation into workplace conflict and employee outcomes in the restaurant industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 449-469

57. Health and Wellbeing at Work 2021. URL: <https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2021>

58. Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2018). Conflict and cooperation in diverse workgroups. In *The Oxford handbook of diversity in organizations* (pp. 263-282).

59. Morse, G., Salyers, M. P., Rollins, A. L., MonroeDeVita, M., Pfahler, C. Burnout in mental health services: A review of the problem and its remediation. *Administration and Policy in Mental Health*, 39 (5), 341–352. URL:<http://doi.org/10.1007/s10488-011-0352-1>.

60. Wellbeing 2021 Global Mobility next big challenge. 2021. URL: <https://theresforum.com/wpcontent/uploads/2020/12/RES-Forum-WBN-Wellbeing-Survey-Dec-2020.pdf> c.5. 2 Bersin J. HR Predictions for 2021. URL: <https://joshbersin.com/hr-predictions-for-2021/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Дата звіту	08.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ріпінська Тетяна Пилипівна
КАТОТТГ	UA18020010010097402

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2.00	2.00
первісна вартість	1001	258.00	259.00
накопичена амортизація	1002	256.00	257.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	62 305.00	59 984.00
Основні засоби	1010	182 823.00	245 452.00
первісна вартість	1011	724 965.00	814 353.00
знос	1012	542 142.00	568 901.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	245 130.00	305 438.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	76 209.00	114 021.00
Виробничі запаси	1101	41 566.00	60 890.00
Незавершене виробництво	1102	8 048.00	8 995.00
Готова продукція	1103	14 175.00	32 743.00
Товари	1104	12 420.00	11 393.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	74 276.00	57 862.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	34 086.00	41 091.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	168 781.00	162 502.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	544.00	3 987.00
Готівка	1166	3.00	3.00
Рахунки в банках	1167	541.00	3 984.00
Витрати майбутніх періодів	1170	322.00	356.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	10 489.00	12 387.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	364 707.00	392 206.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	609 837.00	697 644.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24 489.00	24 489.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	64 345.00	52 784.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	83 674.00	174 883.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	172 508.00	252 156.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14 125.00	11 587.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	104 622.00	116 963.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	118 747.00	128 550.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	60 207.00	107 707.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	35 837.00	70 896.00
товари, роботи, послуги	1615	176 929.00	71 061.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 166.00	7 438.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 262.00	4 924.00
розрахунками зі страхування	1625	1 289.00	881.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 776.00	4 644.00
за одержаними авансами	1635	17 150.00	35 242.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	8 522.00	11 561.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	8 706.00	7 508.00
Усього за розділом III	1695	318 582.00	316 938.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	609 837.00	697 644.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 896 902.00	1 554 992.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 661 200.00	1 390 627.00
Валовий: прибуток	2090	235 702.00	164 365.00
Інші операційні доходи	2120	15 942.00	61 828.00
Адміністративні витрати	2130	50 028.00	34 222.00
Витрати на збут	2150	44 996.00	36 419.00
Інші операційні витрати	2180	19 398.00	63 319.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	137 222.00	92 233.00
Інші фінансові доходи	2220	138.00	268.00
Інші доходи	2240		218.00
Фінансові витрати	2250	41 384.00	35 931.00
Інші витрати	2270	543.00	149.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	95 433.00	56 639.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18 324.00	-12 497.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	77 109.00	44 142.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	2 539.00	14 125.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2 539.00	-14 125.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	74 570.00	30 017.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 594 575.00	1 354 570.00
Витрати на оплату праці	2505	106 322.00	64 843.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	23 368.00	14 639.00
Амортизація	2515	34 318.00	34 599.00
Інші операційні витрати	2520	155 733.00	164 886.00
Разом	2550	1 914 316.00	1 633 537.00

ДОДАТОК Б

Дата звіту	17.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ріпінська Тетяна Пилипівна
КАТОТТГ	UA18020010010097402
Кількість працівників	789

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3.00	2.00
первісна вартість	1001	257.00	258.00
накопичена амортизація	1002	254.00	256.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16 141.00	62 305.00
Основні засоби	1010	180 652.00	182 823.00
первісна вартість	1011	722 657.00	724 965.00
знос	1012	542 005.00	542 142.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	196 796.00	245 130.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	177 028.00	76 209.00
Виробничі запаси	1101	77 457.00	41 566.00
Незавершене виробництво	1102	22 327.00	8 048.00
Готова продукція	1103	68 647.00	14 175.00
Товари	1104	8 597.00	12 420.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	60 903.00	74 276.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	34 086.00
з бюджетом	1135	1 704.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	98 769.00	168 781.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	68.00	544.00
Готівка	1166	2.00	3.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Рахунки в банках	1167	66.00	541.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	322.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	16 990.00	10 489.00
Усього за розділом II	1195	355 462.00	364 707.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	552 258.00	609 837.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24 489.00	24 489.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	100 656.00	64 345.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 346.00	83 674.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	142 491.00	172 508.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	14 125.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	128 500.00	104 622.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	128 500.00	118 747.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	77 759.00	60 207.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	94.00	35 837.00
товари, роботи, послуги	1615	141 215.00	176 929.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 088.00	5 166.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 000.00	3 262.00
розрахунками зі страхування	1625	1 453.00	1 289.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 387.00	4 776.00
за одержаними авансами	1635	0.00	17 150.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	6 447.00	8 522.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	47 824.00	8 706.00
Усього за розділом III	1695	281 267.00	318 582.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	552 258.00	609 837.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. . грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 554 992.00	1 144 777.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. . грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 390 627.00	1 041 609.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	164 365.00	103 168.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	61 828.00	57 242.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	34 222.00	30 775.00
Витрати на збут	2150	36 419.00	30 590.00
Інші операційні витрати	2180	63 319.00	54 721.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	92 233.00	44 324.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	268.00	1 566.00
Інші доходи	2240	218.00	1 003.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	35 931.00	25 772.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	149.00	40 905.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	56 639.00	
збиток	2295		19 784.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-12 497.00	-3 795.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	44 142.00	
збиток	2355		23 579.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		100 656.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	100 656.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	14 125.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-14 125.00	100 656.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	30 017.00	77 077.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 354 570.00	1 159 426.00
Витрати на оплату праці	2505	64 843.00	63 785.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 639.00	14 079.00
Амортизація	2515	34 599.00	27 435.00
Інші операційні витрати	2520	164 886.00	143 958.00
Разом	2550	1 633 537.00	1 408 683.00

ДОДАТОК В

Дата звіту	20.06.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ріпінська Тетяна Пилипівна
КАТОТТГ	UA18020010010097402
Кількість працівників	780

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	34.00	3.00
первісна вартість	1001	257.00	257.00
накопичена амортизація	1002	223.00	254.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14 757.00	16 141.00
Основні засоби	1010	112 831.00	180 652.00
первісна вартість	1011	259 216.00	722 657.00
знос	1012	146 385.00	542 005.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	127 622.00	196 796.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	53 996.00	177 028.00
Виробничі запаси	1101	24 391.00	77 457.00
Незавершене виробництво	1102	11 312.00	22 327.00
Готова продукція	1103	17 316.00	68 647.00
Товари	1104	977.00	8 597.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	54 416.00	60 903.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	985.00	1 704.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	130 563.00	98 769.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 549.00	68.00
Готівка	1166	2.00	2.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Рахунки в банках	1167	1 547.00	66.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	11 948.00	16 990.00
Усього за розділом II	1195	253 457.00	355 462.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	381 079.00	552 258.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24 489.00	24 489.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	100 656.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	40 925.00	17 346.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	65 414.00	142 491.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	139 524.00	128 500.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	374.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	139 898.00	128 500.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	42 560.00	77 759.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	94.00
товари, роботи, послуги	1615	67 324.00	141 215.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 811.00	2 088.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	967.00	1 000.00
розрахунками зі страхування	1625	891.00	1 453.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 203.00	4 387.00
за одержаними авансами	1635	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 981.00	6 447.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	56 997.00	47 824.00
Усього за розділом III	1695	175 767.00	281 267.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	381 079.00	552 258.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 144 777.00	1 016 219.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 041 609.00	927 714.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	103 168.00	88 505.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	57 242.00	30 003.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	30 775.00	24 972.00
Витрати на збут	2150	30 590.00	27 856.00
Інші операційні витрати	2180	54 721.00	31 025.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	44 324.00	34 655.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 566.00	0.00
Інші доходи	2240	1 003.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	25 772.00	22 627.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	40 905.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		12 028.00
збиток	2295	19 784.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 795.00	-2 371.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		9 657.00
збиток	2355	23 579.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	100 656.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	100 656.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	100 656.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	77 077.00	9 657.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 159 426.00	902 304.00
Витрати на оплату праці	2505	63 785.00	50 703.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 079.00	11 273.00
Амортизація	2515	27 435.00	25 296.00
Інші операційні витрати	2520	143 958.00	77 626.00
Разом	2550	1 408 683.00	1 067 202.00