

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління конфліктами в організації»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньо-професійної
програми
д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
доктор філософії з
менеджменту

_____ **Володимир ВОСКОЛУПОВ**
(підпис)

Виконав

_____ **Богдан ФАСОН**
(підпис)

КИЇВ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«___» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

до виконання бакалаврської кваліфікаційної здобувачу

Фасону Богдану Олексійовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління конфліктами в організації»

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні основи управління конфліктами в організації.**
- 2. Діагностика управління конфліктами в організації.**
- 3. Напрями удосконалення управління конфліктами в організації.**

Дата видачі завдання «_» ____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Володимир ВОСКОЛУПОВ

**Завдання прийняв
до виконання**

(підпис)

Богдан ФАСОН

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Суть, зміст та класифікація конфліктів.....	7
1.2. Причини виникнення, розвитку та наслідки конфліктів в організації.....	12
1.3. Методичні підходи до управління конфліктами в організації ...	21
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	29
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Рівне-Борошно».....	29
2.2. Аналіз конфліктних ситуацій в колективі організації.....	36
2.3. Оцінка управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно».....	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	51
3.1. Стратегічні підходи удосконалення управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно».....	51
3.2. Застосування сучасних технологій врегулювання та попередження конфліктів в організації.....	57
3.3. Використання зарубіжного досвіду при вирішенні конфліктних ситуацій в ТОВ «Рівне-Борошно»	62
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах функціонування організацій конфлікти є невід’ємною складовою управлінської діяльності. Динамічність зовнішнього середовища, зростання конкуренції, організаційні зміни, різноманітність інтересів працівників, а також необхідність швидкого прийняття рішень посилюють ймовірність виникнення суперечностей у колективах. Неефективне управління конфліктами може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату та ослаблення конкурентних позицій організації. Водночас конфлікти можуть виконувати не лише деструктивну, а й конструктивну функцію, сприяючи виявленню проблем, удосконаленню управлінських процесів, розвитку комунікацій та підвищенню ефективності діяльності організації. Особливого значення набуває дієве управління конфліктами, яке дозволяє своєчасно виявляти, попереджати та ефективно врегульовувати конфліктні ситуації. У зв’язку з цим тема бакалаврської кваліфікаційної роботи є своєчасною, практично значущою та потребує ґрунтовного наукового опрацювання.

Дослідженням теоретичних і практичних аспектів управління конфліктами в організації присвячено багато наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: Балановська Т. І., Винничук Р. О., Гавриш О. М., Гриненко А. М., Гриценко Н. В., Драмарецька К. П., Ємельяненко Л. М., Захарчин Г. М., Лісеная А. М., Лісений Є. В., Назаренко С. А., Петюх В. М., Позднякова Л. О., Постіва М. В., Торгова Л. В. та інші. Ознайомлення з опублікованими працями, що присвячені дослідженню питань управління конфліктами в організації, підтверджує актуальність вибраної теми бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами в організації.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити суть, зміст та класифікацію конфліктів;

- охарактеризувати причини виникнення, розвитку та наслідки конфліктів в організації;
- навести методичні підходи до управління конфліктами в організації;
- розкрити загальну характеристику діяльності організації;
- проаналізувати конфліктні ситуації в колективі організації;
- оцінити управління конфліктами в організації;
- запропонувати стратегічні підходи удосконалення управління конфліктами в організації;
- навести напрями застосування сучасних технологій врегулювання та попередження конфліктів в організації;
- розглянути заходи використання зарубіжного досвіду при вирішенні конфліктних ситуацій в організації.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами в організації. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ТОВ «Рівне-Борошно», що розташоване в Рівненській області, в місті Рівне.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети бакалаврської кваліфікаційної роботи та вирішення зазначених завдань використано системний аналіз, за якого об'єкт дослідження розглядається як система взаємопов'язаних елементів. Іншими методами, які застосовувалися у дослідженні, є метод теоретичного узагальнення, синтезу, дедукції, індукції, логічні, графічні методи, метод статистичного аналізу обробки інформації тощо.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні і зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Рівне-Борошно», що розташоване в Рівненській області, місто Рівне та власні спостереження.

Структура роботи. Зміст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 71 сторінці друкованого тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 43 найменувань та додатків, містить 12 таблиць, 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть, зміст та класифікація конфліктів

Термін «конфлікт» увійшов до слов'янських мов, зокрема української, з латинської мови («conflictus»), що означає зіткнення, і почав активно використовуватися з XIX століття. Причини таких зіткнень можуть бути надзвичайно різноманітними: від матеріальних ресурсів і життєвих установок до розподілу владних повноважень, статусно-рольових відмінностей у соціальній структурі, а також емоційно-психологічних особливостей особистостей тощо [24, с. 23].

За своєю природою конфлікт є соціальним явищем, адже суспільство не може ні існувати, ні розвиватися без нього. У соціальному вимірі конфлікт розглядається крізь призму взаємодії між особистостями, соціальними групами, класами та державами. У цьому контексті він виступає чинником суспільного розвитку, проявляючись як у конструктивній (позитивній), так і в деструктивній (негативній) формах, а також відображає наявні соціальні суперечності, цінності, інтереси, потреби та рівень розвитку суспільства. З психологічної точки зору конфлікт постає як загострення міжособистісних взаємин, прояв внутрішньоособистісних суперечностей, зіткнення переконань, позицій, потреб та амбіцій різних індивідів. Отже, незалежно від підходу, сутність конфлікту полягає у зіткненні двох сторін (осіб або груп), що супроводжується значними розбіжностями та породжує напруження у взаєминах і ситуації загалом. Таке напруження виникає через протиставлення позицій учасників, загрозу їхнім інтересам і різне сприйняття ситуації, зумовлене індивідуальними переконаннями та баченням. Характерною рисою конфлікту є його супровід негативними емоціями різної сили та прояву [24, с. 23-24].

Визначення поняття «конфлікт» науковцями наведено в табл. 1.1.

Трактування поняття «конфлікт» науковцями*

Автор	Трактування
Петрінко В. С. [24, с. 23]	Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, які пов’язані з гострими негативними емоціями та переживаннями.
Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. [25, с. 12]	Конфлікт – це зіткнення сторін, думок, сил або відсутність згоди між двома чи більше сторонами, де кожна хоче, щоб були прийняті саме її погляди. Конфлікт – боротьба за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, у якій цілями є нейтралізація, задавання збитків або знищення суперника. Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох чи більше людей.
Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. [42, с. 72]	Конфлікт – це стосунки між суб’єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т. п.)

Примітка. *структуровано автором.

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «конфлікт» дає змогу визначити його як багатогранне соціально-психологічне явище, сутність якого полягає у зіткненні протилежних інтересів, цілей, поглядів чи мотивів сторін, що супроводжується напруженням у взаєминах та емоційними переживаннями.

Для більш повного розуміння сутності конфлікту доцільно виокремити його ключові ознаки, які відображають специфіку цього явища. Виділяють три ключові ознаки конфлікту, які наведені на рис. 1.1. Конфлікт передбачає наявність щонайменше двох сторін, інтереси або цілі яких є протилежними чи несумісними. Важливою ознакою є також наявність предмета конфлікту, навколо якого виникає протиборство. Невід’ємною складовою конфлікту виступає активна взаємодія сторін, що супроводжується протидією та

прагненням відстояти власну позицію. Крім того, конфлікт характеризується емоційною напруженістю, яка посилює його динаміку та впливає на перебіг взаємодії між учасниками. Сукупність зазначених ознак дозволяє комплексно зрозуміти природу конфлікту та особливості його прояву в організаційному середовищі.



Рис. 1.1. Ключові ознаки конфлікту*

Примітка. *Побудовано за [24, с. 24].

Наведені ознаки конфлікту, зокрема наявність протилежних сторін, суперечливих інтересів та активної взаємодії між ними, дозволяють чітко ідентифікувати конфліктну ситуацію та відмежувати її від інших форм соціальної взаємодії.

Основними структурними складовими конфлікту є: його сторони, предмет, образ конфліктної ситуації, мотиви та позиції учасників (рис. 1.2). Сторонами конфлікту виступають суб'єкти соціальної взаємодії, чиї інтереси безпосередньо порушені, а також ті, хто відкрито або приховано підтримує учасників протистояння. Предмет конфлікту – це реальна або уявна проблема, яка зумовлює виникнення протистояння між сторонами (зокрема, питання влади,

міжособистісних відносин, лідерства чи сумісності працівників). Саме ця суперечність лежить в основі конфлікту. Образ конфлікту формується як відображення його предмета у свідомості учасників конфліктної взаємодії. Мотиви конфлікту – це внутрішні рушійні сили, що спонукають суб'єктів до участі в конфлікті; вони проявляються через потреби, інтереси, цілі та переконання. Позиції сторін – це заявлені вимоги та наміри, які учасники висловлюють один одному під час конфлікту або в процесі переговорів.

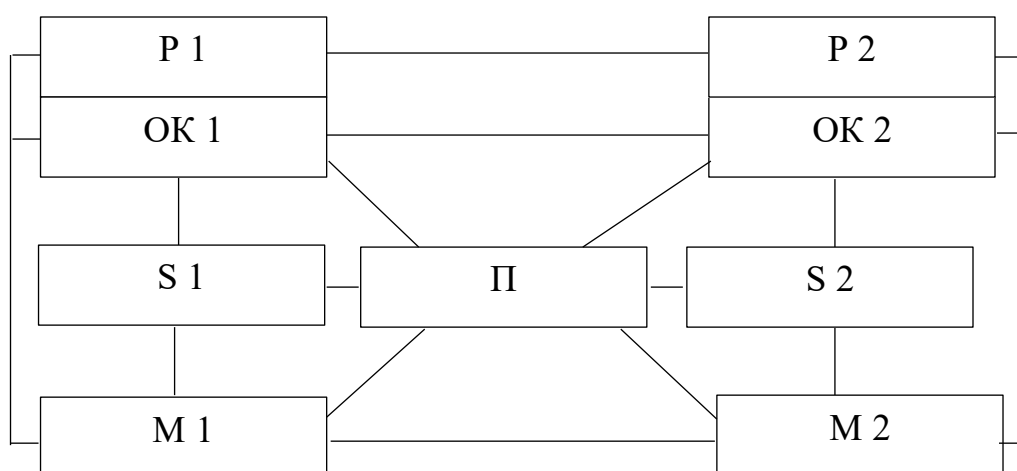


Рис. 1.2. Структура конфлікту*

Примітка. *Джерело [42, с. 73].

S1 і S2 – сторони (суб'єкти) конфлікту; П – предмет конфлікту; OK1 і OK2 – образи конфлікту (конфліктної ситуації); M1 і M2 – мотиви конфлікту; P1 і P2 – позиції сторін-конфліктерів.

Аналіз та оцінювання конфліктів передбачають їх упорядкування, систематизацію й розподіл за суттєвими ознаками, типами та видами. Підходи до класифікації можуть бути різними. Зокрема, один із варіантів класифікації наведено на рис. 1.3.

Окремі позиції класифікації конфліктів [25, с. 14-15]:

1. За способом вирішення. Антагоністичний конфлікт має безкомпромісний характер і розвивається за принципом «все або нічого». Його розв'язання можливе лише за умови відмови всіх опонентів, окрім одного, від власних цілей. Натомість компромісний (неантагоністичний) конфлікт передбачає можливість досягнення свідомого компромісу між суперечливими

цілями, а відповідно – і узгодження інтересів сторін, що беруть участь у конфлікті.

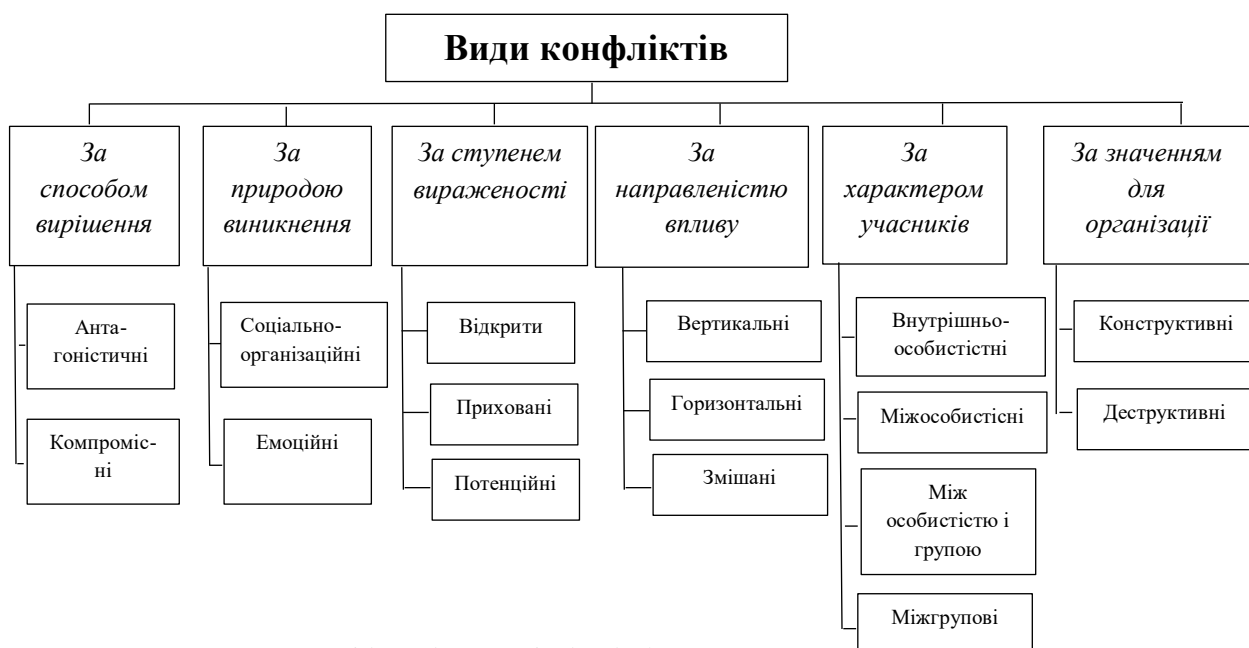


Рис. 1.3. Класифікація конфліктів*

Примітка. *Джерело [25, с. 13].

2. За природою виникнення. Соціально-організаційний конфлікт виникає внаслідок розбіжностей між соціальними групами щодо мотивації трудової діяльності, погіршення їх економічного чи статусного становища (як у цілому, так і порівняно з іншими групами), а також зниження рівня задоволеності спільною працею. Емоційний конфлікт, на відміну від попереднього, є менш залежним від об'єктивного предмета протиріч і базується переважно на емоційних мотивах.

3. За ступенем вираженості. Відкритий конфлікт характеризується чітко усвідомленими мотивами, які не приховуються сторонами. Прихований конфлікт, навпаки, супроводжується маскуванням справжніх причин під формальними приводами. Потенційний конфлікт має місце тоді, коли існують об'єктивні передумови для його виникнення, однак принаймні одна зі сторін ще не усвідомлює ситуацію як конфліктну (наприклад, через недостатність інформації).

4. За спрямованістю впливу. Залежно від характеру взаємозв'язків між учасниками конфлікти поділяються на горизонтальні (між особами, які не перебувають у відносинах підпорядкування), вертикальні (між суб'єктами, пов'язаними відносинами підпорядкування) та змішані, що поєднують ознаки обох типів.

5. За характером учасників. Відповідно до кількості та рівня залучених сторін розрізняють: внутрішньо-особистісний конфлікт, що проявляється як внутрішня суперечність, зокрема невдоволення працівника внаслідок суперечливих вимог; міжособистісний конфлікт, зумовлений відмінностями у характерах, поглядах чи цінностях; конфлікт між особистістю і групою, що виникає через невідповідність індивідуальних очікувань груповим нормам; а також міжгруповий конфлікт, який відображає розбіжності позицій різних груп.

6. За значенням для організації. Конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Конструктивний (функціональний) конфлікт виникає за умови дотримання сторонами етичних норм, ділових принципів і аргументованості позицій, сприяючи пошуку ефективних рішень. Деструктивний (дисфункціональний) конфлікт, навпаки, характеризується жорстким відстоюванням позицій без урахування інтересів інших сторін або організації загалом, а також застосуванням морально неприйнятних методів впливу. Наслідками такого конфлікту є зниження рівня задоволеності працею, погіршення співробітництва та зниження ефективності діяльності організації.

У практичній діяльності колективів найчастіше трапляються конфлікти, що поєднують у собі ознаки кількох зазначених типів.

1.2. Причини виникнення, розвитку та наслідки конфліктів в організації

З'ясування причин виникнення конфліктів зумовлює вибір способів їх попередження та ефективного врегулювання. Без розуміння рушійних сил розвитку конфліктних ситуацій складно здійснювати результативний вплив і

регулювання їх перебігу. Причини конфлікту – це явища, події, факти чи ситуації, що передують його виникненню та за певних умов соціальної взаємодії спричиняють його появу. Вони розкривають джерела формування конфліктів і визначають особливості їх динаміки. Встановлено, що виникнення та розвиток конфліктів зумовлюються впливом чотирьох груп чинників: об’єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних та особистісних. При цьому перші дві групи мають об’єктивний характер, тоді як третя і четверта – суб’єктивний (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Причини та чинники виникнення й розвитку конфліктів*

Примітка. *Джерело [42, с. 92].

Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважаються такі обставини соціальної взаємодії, які зумовлюють зіткнення думок, інтересів, цінностей та інших значущих орієнтирів учасників.

Обмеженість ресурсів, що підлягають розподілу, зумовлює виникнення організаційних недоліків у діяльності підприємства. Оскільки ресурси (матеріальні, технічні, трудові та фінансові) завжди є обмеженими, керівництво змушене здійснювати їх раціональний розподіл між різними групами працівників. Водночас сам процес розподілу, а також ризик його суб'єктивності чи несправедливості, формують підґрунтя для виникнення конфліктних ситуацій. Крім того, працівникам притаманне прагнення до визнання власного внеску та значущості виконуваної праці. У зв'язку з цим будь-який розподіл ресурсів – незалежно від його рівня (влада, винагороди, матеріальні блага тощо) – може стати джерелом конфлікту.

Розбіжності в цілях, що нерідко є наслідком нераціональної організації праці, зумовлюються відмінностями у поглядах, поведінкових стилях та суперечливістю системи особистісних переконань працівників. У межах управлінської системи такі розходження між виконавцями часто стають джерелом конфліктів. Це пояснюється складністю організаційних структур, у яких окремі підрозділи значною мірою самостійно визначають завдання своєї діяльності. У результаті їхні цілі можуть не лише не узгоджуватися між собою, а й суперечити загальній стратегії розвитку організації, що підсилює конфліктний потенціал.

Помилки управління являють собою неефективні або необґрунтовані управлінські рішення, що виникають унаслідок неправильного вибору методів регулювання виробничої діяльності, суб'єктивної оцінки результатів праці, нераціонального розподілу завдань, а також недостатньої здатності керівництва вирішувати соціально-психологічні проблеми трудового колективу. Підвищення професійного та управлінського рівня керівників через своєчасне навчання, набуття практичних навичок, формування сучасного економічного мислення та опанування методів управління конфліктами сприяє своєчасному виявленню

проблемних аспектів діяльності («вузьких місць») і запобіганню розвитку конфліктних ситуацій. Водночас недостатня розробленість нормативно-правових процедур, відсутність чітких і об'єктивних критеріїв оцінювання, а також ефективних механізмів врегулювання міжособистісних суперечностей і захисту інтересів працівників створюють додаткові передумови для виникнення конфліктів у колективі.

Об'єктивні чинники трансформуються у джерела реального конфлікту лише за умови, що вони перешкоджають задоволенню потреб особистості або колективу, а також обмежують реалізацію індивідуальних чи групових інтересів. Зазначені причини можуть зумовлювати виникнення різних типів конфліктів, однак серед них виокремлюються найбільш поширені. Зокрема, близько 75-80 % міжособистісних конфліктів виникають унаслідок порушення матеріальних інтересів працівників, що пов'язано з обмеженістю ресурсів, які підлягають розподілу. Водночас на зовнішньому рівні такі конфлікти часто проявляються як відмінності у характерах, особистих переконаннях чи моральних цінностях. Конфлікти між особистістю та групою здебільшого обумовлені невідповідністю між індивідуальними та груповими нормами поведінки. У свою чергу, міжгрупові конфлікти найчастіше виникають через розбіжності в інтересах і поглядах, які нерідко трансформуються у боротьбу за обмежені ресурси. Об'єктивні умови формують загальні параметри діяльності учасників соціальної взаємодії, проте лише у випадках, коли вони зачіпають інтереси конкретних осіб, такі умови можуть виступати безпосередньою причиною виникнення конфлікту.

Поряд із об'єктивними детермінантами виникнення конфліктів, вагому роль відіграють суб'єктивні чинники, що зумовлені соціально-психологічними особливостями індивідів та специфікою їх міжособистісної взаємодії. Саме їх поєднання з об'єктивними умовами найчастіше спричиняє розвиток конфліктних ситуацій у колективі. До найбільш поширених суб'єктивних причин конфліктів належать:

- порушення принципів управління, що проявляється у неефективних або неправомірних діях керівництва (ігнорування норм трудового законодавства,

несправедливе застосування системи заохочень і покарань, нераціональне використання кадрового потенціалу, негативний вплив на соціальні ролі та статуси працівників, недостатнє врахування їх психологічних особливостей, інтересів і потреб);

- неадекватна поведінка підлеглих, зокрема недобросовісне ставлення до праці, низький рівень самоорганізації та домінування особистих інтересів;

- психологічна несумісність працівників, що проявляється у конфлікті цілей, установок, інтересів, мотивів і моделей поведінки як у процесі спілкування, так і під час спільної діяльності;

- наявність у колективі так званих «проблемних» осіб (схильних до агресії, постійного невдоволення, надмірної критичності тощо), які формують напружений соціально-психологічний клімат;

- виникнення суперечностей у міжособистісних відносинах, що призводять до зачіпання або приниження соціального статусу, матеріальних і духовних інтересів, честі та гідності інших працівників;

- застосування маніпулятивних практик, тобто прихованого впливу на інших осіб з метою отримання односторонніх вигід;

- невідповідність між висловлюваннями, оцінками та діями одних членів колективу очікуванням і вимогам інших.

Таким чином, суб'єктивні чинники значно підсилюють вплив об'єктивних умов і виступають важливим каталізатором виникнення та загострення конфліктів у трудових колективах.

Суб'єктивні причини конфліктів зумовлені індивідуально-психологічними характеристиками особистості та особливостями безпосередньої взаємодії людей у процесі їх об'єднання в соціальні групи. Значною мірою їх виникнення пов'язане з втратами та викривленням інформації в процесі комунікації.

Соціально-психологічні чинники виникнення конфліктів пов'язані передусім із психологічною несумісністю учасників взаємодії та дисбалансом їхніх взаємовідносин. Такі чинники формують підґрунтя для напруженості у спілкуванні та ускладнюють досягнення взаєморозуміння в колективі.

Виникненню соціально-психологічних конфліктів також сприяє недостатнє усвідомлення того, що протилежність позицій у процесі обговорення певної проблеми не завжди зумовлена реальними розбіжностями у поглядах опонентів, а часто є наслідком різних підходів до її аналізу. Однією з найбільш поширених причин конфліктів цієї групи є внутрішньогруповий фаворитизм, тобто схильність надавати перевагу членам власної групи порівняно з представниками інших соціальних спільнот, що посилює суперечності та сприяє виникненню конфліктних ситуацій.

Зокрема, частина інформації спотворюється внаслідок її суб'єктивного сприйняття, неточного або помилкового трактування, а також обмеженості часу на її обробку. Окрім цього, певні відомості можуть свідомо приховуватися співрозмовником у разі їх невігідності для нього. Водночас при усному передаванні інформації значна її частина не засвоюється через неуважність або труднощі оперативного сприйняття, що також підвищує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій.

Особистісні чинники виникнення конфліктів визначаються індивідуальними психічними характеристиками людини, зокрема рівнем емоційної збудливості, егоцентризму, стресостійкості, наполегливості, а також адекватністю самооцінки. Зазначені риси безпосередньо впливають на поведінку індивіда у процесі взаємодії та можуть підвищувати ймовірність конфліктних ситуацій. Важливо враховувати, що в окремих випадках джерелом конфлікту виступає сам керівник і специфіка його управлінських дій. Зокрема, конфлікти загострюються, якщо керівник переносить особистісні оцінки у площину ділового обговорення, допускає некоректні висловлювання, демонструє упередженість, є недовірливим або схильним до тривалого збереження негативних оцінок. Додатковими чинниками можуть виступати безпринципність у прийнятті рішень, викривлене розуміння принципу єдиноначальності, а також прояви марнославства, зверхності, різкості чи грубості у взаємодії з підлеглими. Конфлікти також виникають у випадках, коли керівники ігнорують встановлені норми та регламенти, надають перевагу особистим інтересам і формують

атмосферу вседозволеності в колективі. Нестриманість, неспроможність адекватно оцінити ситуацію, прийняти обґрунтовані рішення, а також невміння враховувати позиції, думки й емоційний стан інших учасників взаємодії також виступають суттєвими передумовами виникнення конфліктів.

Водночас слід зазначити, що наведені об'єктивні та суб'єктивні причини є найбільш типовими, проте не вичерпують усього спектра можливих чинників, що можуть зумовлювати конфліктні ситуації [42, с. 92-97].

У діяльності будь-якого підприємства неминуче присутні працівники, які характеризуються підвищеною емоційною реактивністю: навіть незначний емоційний імпульс може стати тригером виникнення конфліктної ситуації. З метою глибшого розуміння причин конфліктів у робочому середовищі доцільно аналізувати мотиваційні установки їхніх учасників, а також використовувати ними засоби впливу. Так, співавторка праці «Офіс без драм», Кейлі Клемп, виокремлює низку типів особистостей, схильних до провокування кризових ситуацій, зокрема: скаржники, циніки, контролери та опікуни (табл. 1.2) [42].

В трудових колективах виокремлюються типові ролі працівників, поведінка яких може провокувати виникнення конфліктних ситуацій. До таких належать особи, схильні до перекладання відповідальності та поширення негативної інформації, демонстрації зверхності й дистанціювання від колективу, надмірного контролю та втручання у діяльність інших, а також працівники з підвищеною потребою у схваленні, які беруть на себе надлишкові зобов'язання.

Зазначені поведінкові моделі зумовлюють ускладнення комунікації, порушення розподілу ролей і відповідальності, зниження ефективності спільної діяльності та формування напруженого соціально-психологічного клімату. У зв'язку з цим виникає необхідність застосування адресних управлінських підходів, спрямованих на корекцію поведінки таких працівників, чітке регламентування їхніх функцій і налагодження конструктивної взаємодії в колективі.

Основні ролі учасників конфліктних ситуацій в організації*

Роль учасника	Характеристика	Підходи до управління
Скаржники	Характерною рисою таких працівників є уникнення відповідальності як за власні дії, так і за бездіяльність. Водночас вони схильні перекладати провину за невдачі та порушення дедлайнів на зовнішні обставини, інколи навіть абстрактного характеру. Їм притаманні зацікавленість у поширенні неформальної інформації (пліток), а також недостатній рівень навичок тайм-менеджменту.	Доцільно надати можливість одноразово висловити скарги щодо умов праці, після чого акцентувати увагу на тому, що аналогічні умови є спільними для всіх учасників робочого процесу, які при цьому демонструють належну ефективність. Важливо з'ясувати конкретні потреби працівника для підвищення результативності діяльності та досягти узгодженості через встановлення чітких регламентів і термінів виконання завдань.
Циніки	Представникам цього типу притаманна завищена самооцінка, що проявляється у демонстративній зверхності та дистанціюванні від колективу. Вони нерідко сприймають себе як більш компетентних за інших, що ускладнює як командну взаємодію, так і процес управління з боку керівництва.	Для встановлення конструктивного контакту доцільно починати з визнання сильних сторін працівника, демонструючи доброзичливість і зацікавленість у співпраці. Це сприяє зниженню психологічного бар'єра та відкритості до діалогу. Після цього варто переходити до обговорення проблемних аспектів поведінки та конкретних конфліктних ситуацій. У разі неефективності відкритої комунікації можливе застосування більш формалізованих підходів, зокрема чіткого окреслення очікувань, вимог і потенційних наслідків їх невиконання.
Контролери	Для представників цього типу характерне прагнення до домінування та надмірного контролю робочих процесів. Вони часто виступають у ролі мікроменеджерів, втручаються у сфери відповідальності інших працівників, ігнорують розподіл повноважень та нав'язують власне бачення виконання завдань. Такі працівники схильні розширювати зону свого впливу, ініціюючи додатковий контроль і звітність, що може провокувати напруженість у колективі. У конфліктних ситуаціях, пов'язаних із їхньою поведінкою, інші учасники нерідко відчують ризики для власної професійної репутації чи посадового становища.	Ефективними є чітке визначення та формалізація зон відповідальності, а також деталізація посадових обов'язків. Доцільно акцентувати увагу на закріпленні конкретних завдань за відповідними членами команди, підкреслюючи, що такий розподіл уже погоджено на рівні керівництва. Це сприяє мінімізації необгрунтованого втручання та зниженню конфліктності.
Опікуни	Для цього типу характерна виражена потреба у зовнішньому схваленні, подяці та визнанні, що зумовлює схильність до надмірної «допоміжної» активності. Такі працівники нерідко виходять за межі власних посадових обов'язків, втручаються у робочі процеси інших, беруть на себе додаткові завдання, з якими не завжди здатні впоратися. Це може призводити до порушення пріоритетності виконання основних функцій та створення напруженості в колективі, зокрема через невиконані або нереалістично взяті зобов'язання.	Керівнику доцільно чітко окреслити перелік пріоритетних завдань працівника та наголосити на необхідності попереднього погодження будь-якої додаткової участі у роботі інших співробітників. Встановлення таких правил сприяє зниженню хаотичної допоміжної активності та підвищенню відповідальності за виконання власних функціональних обов'язків.

Примітка. *Джерело [42].

Варто зазначити, що конфлікт може зумовлювати як деструктивні, так і конструктивні наслідки (табл. 1.3). Відтак, важливо усвідомлювати, що в організаційному середовищі він не завжди має суто негативний характер. Виявлено, що конфлікт має подвійний характер наслідків і проявляється як на загальному, так і на особистісному рівнях. Він може сприяти розв'язанню протиріч, зниженню напруги та розвитку особистості й колективу, водночас зумовлюючи дестабілізацію взаємодії, погіршення комунікацій і психологічного стану учасників.

Таблиця 1.3

Наслідки конфлікту*

Загальні конструктивні	Загальні деструктивні
Конфлікт виступає однією з форм розв'язання протиріч.	Призводить до дестабілізації та дезорганізації сторін.
Сприяє зниженню соціальної напруги та усуненню стресових ситуацій.	Зумовлює уповільнення темпів соціального, економічного, політичного та духовного розвитку суспільства.
Розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи.	Призводить до порушення соціальних комунікацій.
Конфлікт активізує та стимулює колективну творчість.	Характеризується песимістичними настроями.
на особистісному рівні	
Пізнавальна функція стосовно людей (оцінювання потенціалу противника).	Зумовлює розчарування у власних можливостях.
Сприяє самопізнанню та формуванню адекватної самооцінки	Спричиняє відчуття невпевненості у собі.
Допомагає позбутися небажаних рис характеру (зокрема почуття неповноцінності)	Спричиняє розчарування у колегах і друзях
Виступає важливим чинником соціалізації особистості та її розвитку	Як реакція на конфлікт людина може вдаватися до захисних механізмів, зокрема мовчання, критиканства, формальної ввічливості тощо

Примітка. *Джерело [25, с. 11-12].

Виявлено, що конфлікти можуть виконувати конструктивну функцію,

сприяючи розв'язанню суперечностей, зниженню напруженості, активізації розвитку та самопізнання. З іншого боку, вони можуть мати деструктивні наслідки, зокрема призводити до дезорганізації діяльності, погіршення комунікацій, зниження ефективності, а також негативно впливати на психологічний стан особистості, викликаючи невпевненість, розчарування та захисні поведінкові реакції.

1.3.Методичні підходи до управління конфліктами в організації

Ефективне управління конфліктами сприяє розвитку у менеджерів навичок емоційного інтелекту, лідерства та стресостійкості, що підвищує їхню результативність, здатність мотивувати персонал, а також стимулює генерування нових ідей і підходів до розв'язання проблем. Це, своєю чергою, виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності організації. Проблематика управління конфліктами залишається актуальною для підприємств незалежно від їхнього масштабу чи галузевої належності, оскільки є невід'ємною складовою ефективного менеджменту. Її належне опрацювання сприяє досягненню стратегічних цілей, зміцненню командної взаємодії та формуванню позитивного іміджу організації. Раціональне врегулювання конфліктів не лише мінімізує ризики, а й створює передумови для сталого розвитку підприємства [38].

У практичній діяльності доцільно застосовувати такі методи врегулювання конфліктів, які орієнтовані на досягнення конструктивного результату. До них належать [38]:

- переговори – як форма діалогу між сторонами з метою пошуку взаємовигідного рішення;
- медіація – із залученням нейтрального посередника для розв'язання складних ситуацій;
- фасилітація – що передбачає організацію та координацію обговорення для досягнення згоди;

- компроміс – заснований на взаємних поступках для часткового задоволення інтересів сторін.

У практиці управління також використовуються методи командного коучингу, в межах яких конфлікти вирішуються через спільну діяльність, що сприяє кращому розумінню ролей і відповідальності та формуванню довіри в колективі. Важливим є застосування підходів когнітивно-поведінкової терапії, які спрямовані на трансформацію негативних установок у конструктивні, зниження емоційного напруження та підвищення ефективності комунікації, а також запобігання професійному вигоранню. Особливої уваги заслуговує метод принципів переговорів (Гарвардський підхід), відповідно до якого сторони конфлікту орієнтуються не на відстоювання позицій, а на виявлення власних інтересів. Це сприяє пошуку взаємовигідних рішень, зміцненню довіри між учасниками та забезпеченню конструктивного діалогу [38]. В управлінні конфліктами в підприємствах доцільно дотримуватися визначеної послідовності дій щодо їх врегулювання, яку представлено на рис. 1.5.

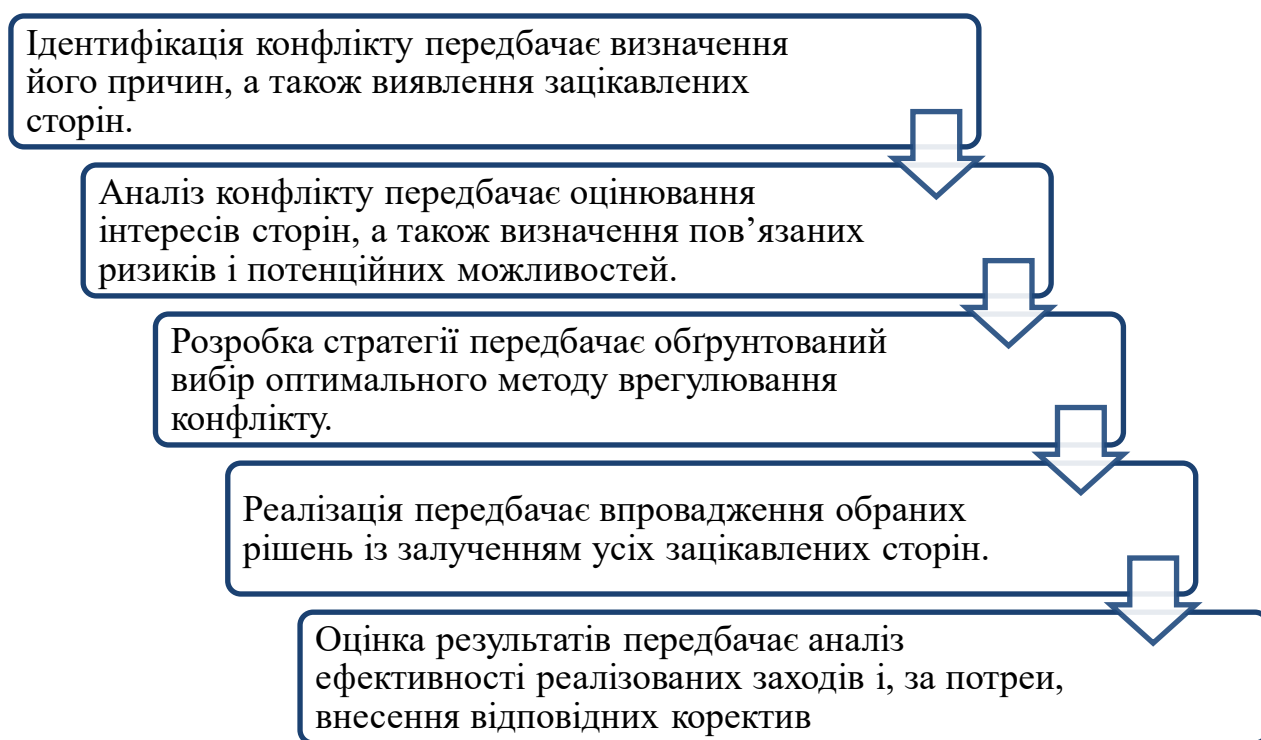


Рис. 1.5. Етапи вирішення конфліктів в підприємстві*

Примітка. *Сформовано за [38].

Для ідентифікації причин виникнення конфліктів та мінімізації їх негативних наслідків доцільно застосовувати чітко визначені критерії діагностики, наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Критерії ідентифікації конфліктів та методи їх діагностики*

Критерій	Метод діагностики
Тип конфлікту	Спостереження за поведінкою учасників конфлікту та аналіз особливостей їхньої комунікації
Причина виникнення	Опитування, зворотній зв'язок, аналіз робочих процесів
Інтенсивність (рівень ескалації) конфлікту	Оцінка комунікаційного тону, частоти суперечок
Учасники конфлікту	Спостереження, інтерв'ю зі сторонами конфлікту
Вплив на продуктивність	Порівняння показників продуктивності до і після виникнення конфлікту
Канали комунікації	Аналіз робочих зустрічей, перегляд електронного листування
Стиль поведінки учасників	Спостереження та аналіз реакцій учасників на спроби вирішення конфлікту
Емоційний стан учасників	Психологічне анкетування, індивідуальні розмови
Потенціал вирішення	Вивчення інтересів і цілей сторін

Примітка. *Сформовано за [38].

Отже, своєчасне виявлення причин конфлікту зумовлюється застосуванням чітко визначених критеріїв, що враховують його природу, склад учасників, їхній емоційний стан, а також вплив конфлікту на діяльність організації. Водночас ефективна діагностика конфлікту сприяє запобіганню його ескалації та трансформації у розвитку. У сучасних умовах для моніторингу стану соціально-психологічного клімату в колективі та попередження виникнення конфліктів доцільно застосовувати цифрові інструменти, узагальнені в табл. 1.5.

Сучасні методичні підходи до управління конфліктами ґрунтуються на принципах відкритого діалогу, співпраці та активного використання цифрових технологій для моніторингу й запобігання конфліктним ситуаціям. Інтеграція

інструментів аналізу корпоративного клімату, комунікаційних платформ і процедур медіації дає змогу підприємствам своєчасно реагувати на проблеми, мінімізувати негативні наслідки та підвищувати ефективність командної роботи.

Таблиця 1.5

Цифрові інструменти для моніторингу ситуації в колективі*

Назва	Функції	Сфера застосування	Приклад
Платформи для опитувань і аналізу настроїв	регулярне проведення опитувань для отримання зворотного зв'язку, систематичний моніторинг настроїв у колективі, а також аналіз емоційного стану працівників	ідентифікація потенційних зон конфлікту на ранніх етапах	Officevibe, Culture Amp
Системи для управління корпоративними комунікаціями	аналіз рівня взаємодії працівників, виявлення найбільш дискусійних питань, а також зниження інтенсивності комунікації між співробітниками	дозволяють моніторити динаміку взаємодії в командах	Slack, Microsoft Teams
Аналітика робочого клімату	оцінювання рівня залученості персоналу, ступеня емоційного вигорання, а також результативності роботи команд	визначення кореляцій між рівнем залученості та частотою конфліктів	Workday, BambooHR
Системи раннього попередження конфліктів	аналіз звернень і скарг працівників, систематичний моніторинг настроїв у колективі, а також застосування алгоритмів для виявлення потенційних конфліктних ситуацій	здійснення превентивної роботи з проблемами в колективі	Reflektive, Qualtrics
Інструменти для онлайн-медіації	організація онлайн-сесій для врегулювання конфліктів, а також фіксація й подальший аналіз зустрічей з метою обґрунтування управлінських рішень	дистанційна робота та вирішення конфліктів у розподілених командах	Zoom, Cisco Webex (для переговорів і медіації)

Примітка. *Сформовано за [38].

Розвиток конфлікту істотно визначається рівнем усвідомлення керівником його значущості, а також психологічною готовністю та здатністю ефективно здійснювати управління конфліктними процесами. Процесу управління конфліктом має передувати етап його діагностики, спрямований на ідентифікацію ключових елементів та причин виникнення. Встановлення

сутності конфліктної ситуації та її адекватне сприйняття всіма сторонами виступає підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Виникнення й ескалація конфліктів зумовлюються сукупністю чинників, серед яких вагоме місце посідають соціально-психологічні та індивідуально-психологічні детермінанти, наявність внутрішніх і зовнішніх суперечностей у сприйнятті проблеми, а також відмінності у психологічних характеристиках особистостей, сформовані під впливом їхнього соціального досвіду. Соціально-економічні методи управління конфліктами в підприємстві орієнтовані на усунення першопричин конфліктних ситуацій шляхом удосконалення соціально-економічних умов праці та активізації взаємодії і співпраці в колективі. Основні групи таких методів наведено в табл. 1.6.

Слід підкреслити, що жоден із зазначених методів не має універсального характеру, а ефективність їх застосування визначається специфікою конкретної конфліктної ситуації. Водночас комплексне використання цих підходів сприяє істотному зниженню рівня конфліктності в колективі, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці та загальний соціально-психологічний клімат в організації.

Сфера профілактики конфліктів у трудовому колективі передбачає розвиток і реалізацію низки ключових лідерських якостей, зокрема: шанобливе ставлення до працівників; чітке формулювання досяжних завдань; об'єктивне оцінювання результатів діяльності з урахуванням початкових умов; конструктивну та виважену критику без використання крайніх оцінних суджень; надання працівникам права на помилку в межах професійного розвитку; орієнтацію на внутрішню мотивацію замість надмірного контролю. Важливим елементом попередження конфліктів є своєчасна діагностика передконфліктних станів, яка здійснюється за допомогою системи індикаторів [30, с. 646]:

- економічних (порушення термінів виконання завдань, відхилення від планових показників),
- емоційних (підвищена напруженість, агресивність у поведінці),
- інтелектуальних (наявність розбіжностей щодо принципових питань).

Соціально-економічні методи управління конфліктами в колективі*

Група	Методи
Покращення праці умов	- підвищення рівня оплати праці та розширення соціального пакета: сприяє зменшенню невдоволення працівників власним матеріальним становищем, яке є одним із найпоширеніших джерел виникнення конфліктів; - забезпечення безпечних і комфортних умов праці: дозволяє знизити рівень стресу та тривожності персоналу, що, у свою чергу, позитивно впливає на зменшення конфліктності в колективі; - запровадження гнучкого режиму робочого часу: створює передумови для ефективнішого поєднання професійної діяльності та особистого життя працівників, що сприяє зниженню напруженості та попередженню конфліктних ситуацій.
Стимулювання співпраці	- формування ефективної командної взаємодії: сприяє розвитку навичок співпраці між працівниками, а також поглиблює розуміння та взаємне визнання внеску кожного члена колективу; - запровадження системи стимулювання за результатами співпраці: підвищує мотивацію працівників до колективної діяльності та формує відчуття приналежності до єдиної команди; - організація тренінгів з управління та вирішення конфліктів: забезпечує набуття працівниками навичок конструктивного врегулювання конфліктних ситуацій, що сприяє запобіганню їх загостренню та ескалації.
Залучення працівників до прийняття рішень	- створення комітетів з урегулювання конфліктів: передбачає формування спеціалізованих органів за участю представників адміністрації та працівників, діяльність яких спрямована на мирне та конструктивне вирішення конфліктних ситуацій; - проведення опитувань і фокус-групових досліджень: забезпечує глибше розуміння керівництвом позицій, настроїв і потреб працівників, а також сприяє виявленню основних джерел конфліктів; - інформування персоналу про прийняті управлінські рішення: підвищує рівень залученості працівників до управлінських процесів і сприяє кращому розумінню мотивів та передумов ухвалених рішень.
Створення позитивної атмосфери в колективі	- організація корпоративних заходів: сприяє налагодженню міжособистісних контактів між працівниками, а також формує відчуття приналежності до колективу; - облаштування зон відпочинку: забезпечує можливості для відновлення психологічних ресурсів працівників, що сприяє зниженню рівня напруження та конфліктності; - стимулювання неформального спілкування: сприяє зміцненню міжособистісних зв'язків у колективі та покращує взаєморозуміння між працівниками.

Примітка. *Джерело [30, с. 645-646].

З огляду на це, менеджеру доцільно формувати комплекс превентивних заходів, базуючись на таких принципах: нейтралізація причин конфлікту або їх сукупності, здійснення виховного впливу, формування усвідомлення спільності

цілей, конструктивне розмежування спірних питань та застосування інших ефективних управлінських інструментів [30, с. 646].

За умови високого рівня професійної компетентності керівник здатен своєчасно запобігати виникненню конфліктів або оперативно їх врегульовувати, що сприяє покращенню міжособистісних відносин у трудовому колективі. Водночас ключова роль управлінця полягає не стільки в уникненні конфліктних ситуацій, скільки у вмінні ідентифікувати їх причини, аналізувати динаміку розвитку та застосовувати відповідні управлінські інструменти для забезпечення ефективної діяльності та формування сприятливого психологічного клімату. Кожен керівник, за наявності відповідної мотивації та професійної підготовки, має можливість самотійно сформувати результативну систему управління конфліктами. Незважаючи на те, що конфлікти є невід'ємною складовою функціонування будь-якого колективу, ефективне лідерство та цілеспрямоване формування згуртованої команди сприяють підвищенню фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Комплекс практичних рекомендацій спрямованих на попередження виникнення конфліктних ситуацій та підвищення ефективності їх врегулювання наведено на рис. 1.6.

Попередження конфліктів

- створення атмосфери довіри та відкритості;
- справедливе ставлення до всіх членів колективу;
- чітке визначення ролей та відповідальності;
- ефективна комунікація;
- створення каналів для конструктивної критики.

Вирішення конфліктів

- зберігати спокій та емоційну нейтральність;
- вислухати всі сторони конфлікту;
- сфокусуватися на проблемі, а не на особистості;
- шукати спільні точки дотику;
- використовувати методи переговорів та медитації.

Рис. 1.6. Практичні рекомендації попередження та вирішення конфліктів*

Примітка. *Джерело [30, с. 647].

Таким чином, конфлікти в трудовому колективі слід розглядати як об'єктивне явище, що може негативно впливати на продуктивність праці та загальний психологічний клімат. Ефективне управління конфліктними ситуаціями передбачає їх своєчасне виявлення та оперативне реагування, що дозволяє суттєво знизити масштаби можливих негативних наслідків для колективу та результатів діяльності організації. Чим раніше здійснюється втручання у розвиток конфлікту, тим вищою є ймовірність його конструктивного врегулювання без загострення протиріч і погіршення соціально-психологічного клімату. Водночас у випадках, коли конфлікт характеризується підвищеною складністю, глибиною або затяжним характером, доцільним є залучення зовнішніх фахівців. Використання професійної допомоги психолога, медіатора чи консультанта сприяє об'єктивному аналізу ситуації, налагодженню комунікації між сторонами та пошуку взаємоприйнятних рішень, що підвищує ефективність процесу врегулювання конфлікту.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Рівне-Борошно»

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та зростання рівня невизначеності ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від їх здатності адаптуватися до змін, оптимізувати внутрішні процеси та мінімізувати вплив ризиків, зокрема конфліктних ситуацій. У цьому контексті важливого значення набуває комплексна характеристика діяльності підприємства як основи для подальшої діагностики управління конфліктами.

В роботі наведені основні показники діяльності ТОВ «Рівне-Борошно» – одного з провідних підприємств борошномельно-круп'яної галузі України, що забезпечує стабільне постачання продукції на регіональний та національний ринки. Вибір саме цього підприємства зумовлений його значною роллю у формуванні продовольчої безпеки, наявною розвинутою виробничою інфраструктурою та характерними особливостями функціонування в умовах сучасних економічних викликів.

Борошномельно-круп'яна галузь є стратегічно важливою для економіки України, оскільки вона безпосередньо пов'язана із забезпеченням населення базовими продуктами харчування, підтримкою аграрного сектору та формуванням експортного потенціалу держави. В умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів та коливань на сировинних ринках значення цієї галузі суттєво зростає, що обумовлює необхідність підвищення ефективності управління підприємствами, зокрема у сфері запобігання та врегулювання конфліктів.

ТОВ «Рівне-Борошно» – найбільше зернопереробне підприємство Рівненщини, яке поєднує багаторічні традиції та сучасні технології. Стратегічна мета підприємства – стати визнаним лідером у виробництві та розвитку своєї продукції в Україні та на ринку інших країн. Підприємство знаходиться у

Рівненській області, м. Рівне. Використовуючи новітні технології та постійно покращуючи виробничі процеси, товариство відповідає вимогам і очікуванням замовників, споживачів і законодавчим вимогам. ТОВ «Рівне-Борошно» постійно збільшує ефективність виробництва шляхом підвищення рівня автоматизації, впровадження передових інформаційних технологій, скорочення втрат протягом життєвого циклу продукції, що робить його продукцію більш доступною споживачу [35].

ТОВ «Рівне-Борошно» є одним із найбільших постачальників борошна власного виробництва у Західному регіоні. Висока якість борошна забезпечує стабільну та надійну співпрацю із партнерами та відкриває широкі можливості для пошуку нових клієнтів по всій Україні. Впровадження та безперервне вдосконалення системи менеджменту підприємства, що відповідає вимогам стандартів ISO 22000, FSSC 22000, гарантують випуск безпечної продукції найвищої якості [35].

Основний вид діяльності:

- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.

Інші види діяльності:

- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин,
- неспеціалізована оптова торгівля,
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами,
- складське господарство.

Історія розвитку бізнесу ТОВ «Рівне-Борошно» представлена на рис. 2.1. Представлена хронологія свідчить про поступову модернізацію виробничих потужностей підприємства, впровадження сучасних технологій та розширення виробничої інфраструктури. Зокрема, ключовими напрямками розвитку стали технічне переоснащення борошномельного виробництва, автоматизація управлінських і технологічних процесів, модернізація елеваторного господарства та впровадження сучасного обладнання провідних світових

виробників.

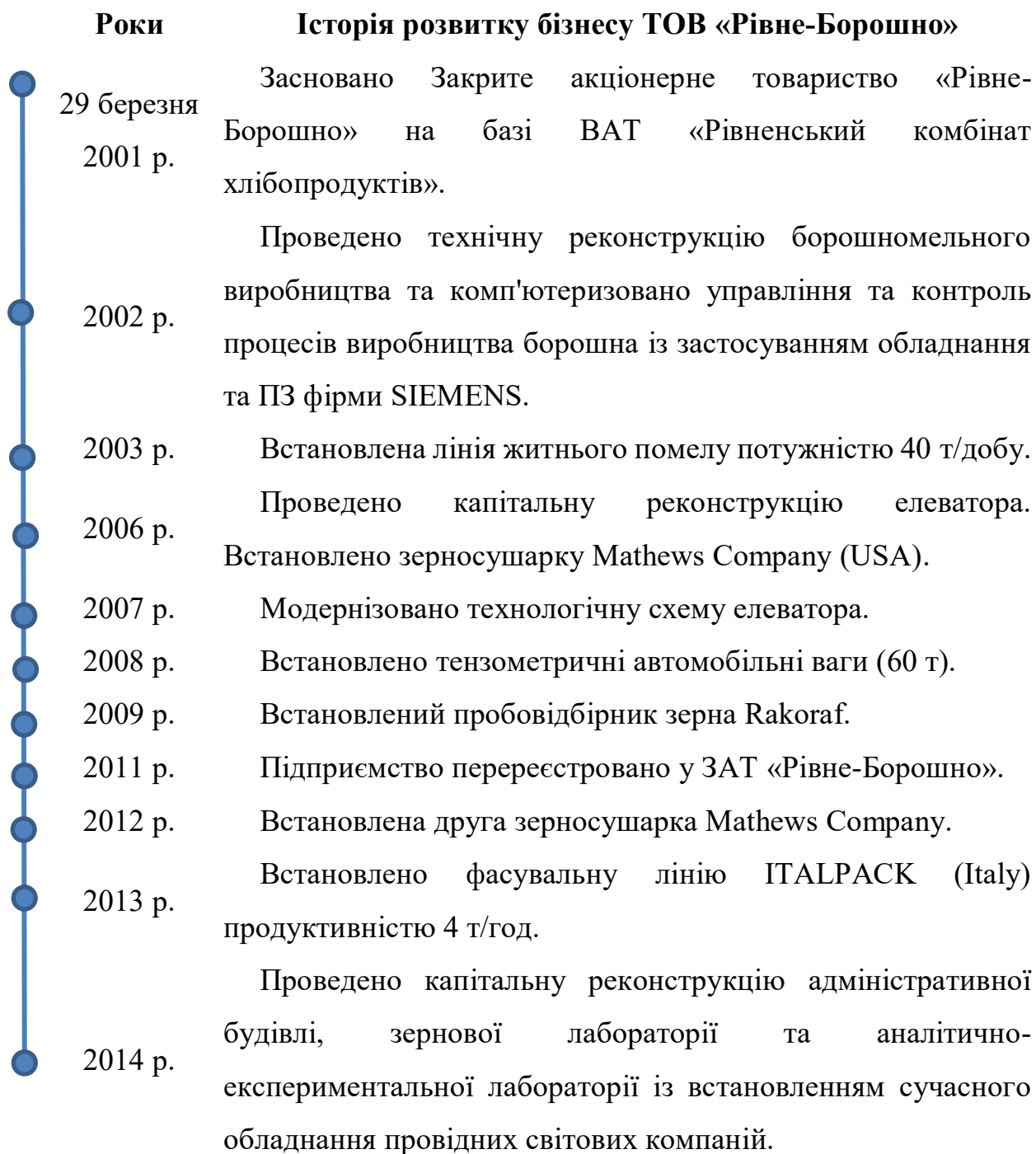


Рис. 2.1. Історія розвитку бізнесу ТОВ «Рівне-Борошно»*

Примітка. *Сформовано за [29].

Послідовність наведених подій демонструє орієнтацію підприємства на інноваційний розвиток, підвищення ефективності виробництва та забезпечення високої якості продукції. Крім того, розвиток матеріально-технічної бази та

впровадження нових виробничих ліній сприяли зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та розширенню його виробничих можливостей.

За оцінкою Спілки «Борошномели України», ТОП-10 ключових виробників борошна виглядає наступним чином: «Вінницький комбінат хлібопродуктів №2», «Столичний млин», «Дніпромлин», «Новопроектівський КХП», «Комерційна фірма Рома», «Рівне-Борошно», «Зернарі», «Запоріжжямлин», «ТД Ельдорадо», «Новоукраїнський КХП». Зазначимо, що 8 з цих 10 підприємств – це члени Спілки «Борошномели України», які формують понад 60 % українського ринку борошна [28]. Динаміку виробництва борошна найбільшими підприємствами України протягом 2022–2024 рр. (тис. тонн на рік), а також зміну обсягів у 2024 р. порівняно з 2022 р. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Найбільші виробники борошна в Україні, тис. тонн/рік*

Підприємство	Регіон	Роки			2024 р. +/- до 2022 р.
		2022	2023	2024	
«Вінницький КХП №2»	Вінницька обл.	120,2	113,8	112,2	- 8,0
«Столичний млин»	Київ	93,2	102,6	98,7	5,5
КВФ «Рома»	Харківська обл.	59,9	52,1	47,1	- 12,8
ТК «Новаторг»	Харківська обл.	47,8	46,6	44,5	- 3,3
ТОВ «Рівне-Борошно»	Рівне	33,8	29,2	31,8	- 2,0
ТД «Зернарі»	Кіровоградська обл.	33,6	27,9	27,4	- 6,2
«Диканька млин»	Полтавська обл.	18,0	22,2	22,1	4,1
«Ельдорадо»	Сумська обл.	18,0	24,9	21,2	3,2
«Запоріжжямлин»	Запоріжжя	25,6	24,7	20,6	- 5,0
«Новоукраїнський КХП»	Кіровоградська обл.	33,8	30,6	19,3	- 14,5
Разом		484,2	474,6	444,6	- 39,6

Примітка. *Джерело [32].

Простежується тенденція до скорочення обсягів виробництва: сукупний показник зменшився з 484,2 тис. тонн у 2022 р. до 444,6 тис. тонн у 2024 р., тобто на 39,6 тис. тонн. Це свідчить про негативну динаміку розвитку галузі у досліджуваний період. Найбільшим виробником серед представлених підприємств є «Вінницький КХП №2», однак і він демонструє спад виробництва (з 120,2 тис. тонн до 112,2 тис. тонн, або - 8,0 тис. тонн). Водночас окремі підприємства показали позитивну динаміку: зокрема, «Столичний млин» збільшив обсяги на 5,5 тис. тонн, «Диканька млин» – на 4,1 тис. тонн, а «Ельдорадо» – на 3,2 тис. тонн.

Найбільше скорочення виробництва зафіксовано у «Новоукраїнського КХП» (- 14,5 тис. тонн) та КБФ «Рома» (- 12,8 тис. тонн). Також спад спостерігається у ТК «Новатор», ТОВ «Рівне-Борошно», ТД «Зернарі» та «Запоріжжямлин». ТОВ «Рівне-Борошно» демонструє відносно стабільні показники виробництва: протягом 2022-2024 рр. обсяги скоротилися незначно – з 33,8 тис. тонн до 31,8 тис. тонн (- 2,0 тис. тонн), що є одним із найменших спадів серед представлених виробників. Це свідчить про відносну стійкість підприємства до зовнішніх викликів. Водночас «Рівне-Борошно» має розвинену виробничу інфраструктуру (зокрема власні млини та елеваторні потужності) і щороку переробляє значні обсяги зерна, що забезпечує його важливу роль у формуванні регіонального ринку борошна та продовольчої безпеки. У регіональному розрізі найбільша концентрація підприємств припадає на Харківську та Кіровоградську області, проте саме в цих регіонах також спостерігається суттєве скорочення обсягів виробництва.

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про загальне зниження виробництва борошна в Україні у 2022-2024 рр., попри випадки зростання на рівні окремих підприємств. Це зумовлено як зовнішніми економічними чинниками, так і внутрішніми особливостями функціонування підприємств галузі.

У табл. 2.2 наведено динаміку основних фінансових показників ТОВ «Рівне-Борошно» протягом 2023-2025 рр. та прогноз на 2026 р. Виявлено, що дохід ТОВ «Рівне-Борошно» демонструє стійку тенденцію до зростання: з

412,6 млн грн у 2023 р. до 531,4 млн грн у 2025 р., із зростанням до 118,75 млн грн. Прогноз на 2026 р. передбачає подальше збільшення доходу до 605,3 млн грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Чистий прибуток характеризується нестабільною динамікою: у 2023 р. зафіксовано збиток (-707 тис. грн), у 2024 р. – прибуток (2,085 млн грн), однак у 2025 р. знову спостерігається суттєвий збиток (-10,882 млн грн), що свідчить про погіршення фінансових результатів.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансові показники ТОВ «Рівне-Борошно» 2023-2025 рр., грн*

Показники	Роки			2025 р. +/- до 2023 р.	Прогноз на 2026 р.
	2023	2024	2025		
Дохід	412 622 000	449 354 000	531 372 000	118 750 000	605 334 506
Чистий прибуток	-707 000	2 085 000	-10 882 000	- 10 175 000	-
Рентабельність, %	-0,17	0,46	-2,05	2,22	-
Активи	194 152 000	173 311 000	250 349 000	56 197 000	-
Зобов'язання	135 570 000	104 438 000	193 179 000	57 609 000	-

Примітка. *Джерело [22].

Рентабельність ТОВ «Рівне-Борошно» має коливальний характер: від від'ємного значення у 2023 р. (-0,17 %) до позитивного у 2024 р. (0,46 %) і знову до від'ємного у 2025 р. (-2,05 %), що підтверджує зниження ефективності діяльності підприємства. Обсяг активів у 2025 р. зріс до 250,3 млн грн, що на 56,2 млн грн більше порівняно з 2023 р., що вказує на нарощення ресурсної бази. Водночас зобов'язання підприємства також збільшилися – до 193,2 млн грн, із приростом 57,6 млн грн, що свідчить про зростання фінансової залежності від зовнішніх джерел. Отже, встановлено позитивну динаміку зростання доходів і активів підприємства, проте погіршення показників прибутковості та зростання зобов'язань вказують на необхідність підвищення ефективності фінансового управління та оптимізації витрат.

Показники фінансового стану ТОВ «Рівне-Борошно» за 2025 р. наведено в табл. 2.3.

Показники фінансового стану ТОВ «Рівне-Борошно», 2025 р.*

Показники	Значення
Рентабельність продукції	13,81 %
Частка основних засобів в активах підприємства	20,31 %
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,03
Коефіцієнт фінансової залежності	5,21
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	4,21
Поточна платоспроможність, грн	- 202 015

Примітка. *Джерело [22].

Показники фінансового стану ТОВ «Рівне-Борошно» за 2025 р. свідчать про наявність як позитивних, так і проблемних аспектів його діяльності. Встановлено, що рентабельність продукції становить 13,81 %, що характеризує достатній рівень ефективності виробничої діяльності. Частка основних засобів в активах дорівнює 20,31 %, що вказує на помірну капіталомісткість підприємства та збалансовану структуру активів. Коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 1,03 свідчить про гранично достатню здатність товариства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання, однак не формує значного запасу фінансової стійкості. Водночас коефіцієнт фінансової залежності (5,21) та співвідношення позикових і власних коштів (4,21) вказують на високий рівень залежності від залученого капіталу та підвищені фінансові ризики. Негативне значення поточної платоспроможності (-202 015 грн) свідчить про наявність дефіциту оборотних коштів і ускладнення виконання поточних фінансових зобов'язань. Отже, незважаючи на прийнятний рівень рентабельності, фінансовий стан підприємства характеризується недостатньою ліквідністю та високою залежністю від позикових ресурсів, що потребує посилення фінансової стійкості та оптимізації структури капіталу.

Аналіз діяльності ТОВ «Рівне-Борошно» виявив наявність як позитивних тенденцій розвитку (зростання доходів, розширення активів, відносна стабільність виробничих показників), так і низки проблемних аспектів, зокрема

погіршення фінансових результатів, зниження рівня ліквідності та зростання залежності від позикового капіталу. Зазначені диспропорції у фінансово-економічному стані підприємства можуть виступати передумовами виникнення внутрішніх суперечностей, підвищення рівня напруженості у трудовому колективі та загострення управлінських конфліктів. З урахуванням стратегічної важливості борошномельно-круп'яної галузі для забезпечення продовольчої безпеки держави, а також ролі досліджуваного підприємства у її функціонуванні, особливої актуальності набуває формування ефективної системи управління конфліктами як складової загальної системи менеджменту.

2.2. Аналіз конфліктних ситуацій в колективі організації

Аналіз складу персоналу організації є важливою передумовою оцінки ефективності управління трудовими ресурсами та виявлення потенційних джерел організаційних конфліктів. Дослідження структури персоналу за основними характеристиками дозволяє встановити закономірності формування трудового колективу, оцінити рівень його збалансованості та визначити чинники, що можуть впливати на виникнення та розвиток конфліктних ситуацій в організації.

Підприємство функціонує на основі лінійно-функціональної організаційної структури управління (рис. 2.1). Така структура є доцільною для ТОВ «Рівне-Борошно», з огляду на масштаби його діяльності та необхідність чіткого розподілу управлінських функцій. Вона поєднує переваги лінійного підпорядкування з функціональною спеціалізацією, що сприяє підвищенню ефективності управління. Керівник підприємства здійснює управлінський вплив через систему підпорядкування, не порушуючи встановлених ієрархічних зв'язків, тобто розпорядження передаються через безпосередніх керівників. Відповідно, кожен працівник підпорядковується одному керівнику, який координує його діяльність, тоді як функціональні підрозділи забезпечують методичну та консультаційну підтримку у межах своїх повноважень.

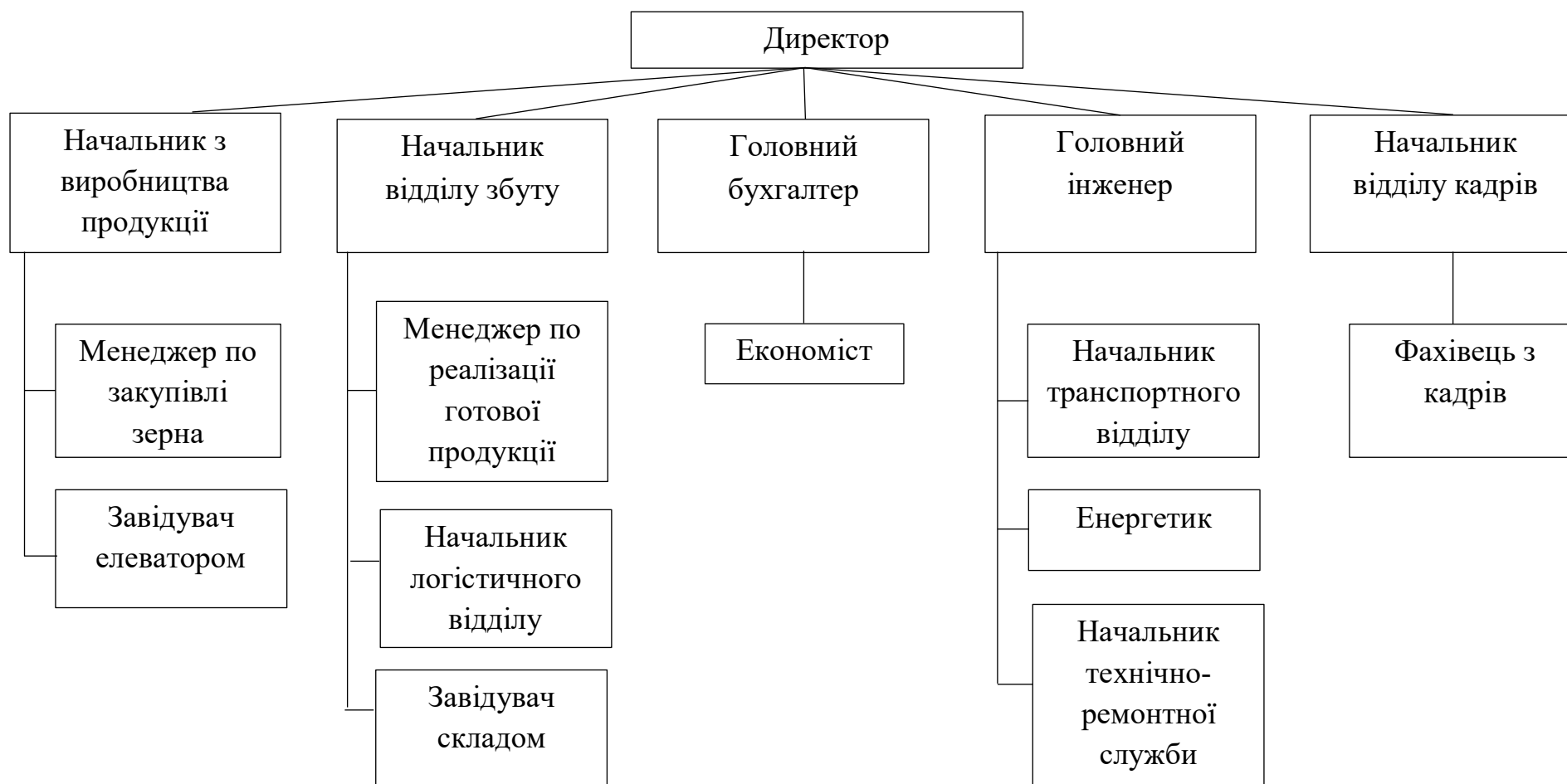


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Рівне-Борошно»*

Примітка. *Побудовано за даними підприємства

Динаміка показників використання людських ресурсів ТОВ «Рівне-Борошно» протягом 2023-2025 рр. наведено в табл. 2.4. Виявлено, що у 2025 р. порівняно з 2023 р. відбулися певні зміни у використанні людських ресурсів ТОВ «Рівне-Борошно». Зокрема, середньорічна чисельність працівників зросла з 162 до 165 осіб, тобто на 3 особи, що свідчить про незначне розширення кадрового складу підприємства. Середня заробітна плата до оподаткування у 2025 р. суттєво збільшилася порівняно з 2023 р. – з 14 628 грн до 20 911 грн, або на 6 283 грн. Це вказує на підвищення рівня матеріального стимулювання працівників та може позитивно впливати на їх мотивацію і зниження конфліктності в колективі. Дохід на одного працівника у 2025 р. зріс порівняно з 2023 р. на 673 387 грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання персоналу.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників використання людських ресурсів
ТОВ «Рівне-Борошно», 2023-2025 рр.***

Показники	Роки			2025 р. +/- до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	162	159	165	3
Середня зарплата до оподаткування, грн	14 628	16 709	20 911	6 283
Дохід на працівника, грн	2 547 049	2 826 126	3 220 436	673 387

Примітка. *Джерело [22].

Таким чином, у 2025 р. порівняно з 2023 р. підприємство демонструє позитивні тенденції у розвитку трудового потенціалу та підвищенні ефективності його використання. Наведені показники вказують на покращення економічних результатів діяльності підприємства та ефективності управління персоналом. Водночас зміни у чисельності та оплаті праці можуть впливати на соціально-психологічний клімат у колективі, що є важливим аспектом у контексті управління конфліктами в організації.

Динаміку вікової структури управлінського персоналу ТОВ «Рівне-Борошно» за 2023-2025 рр. наведено на рис. 2.2.

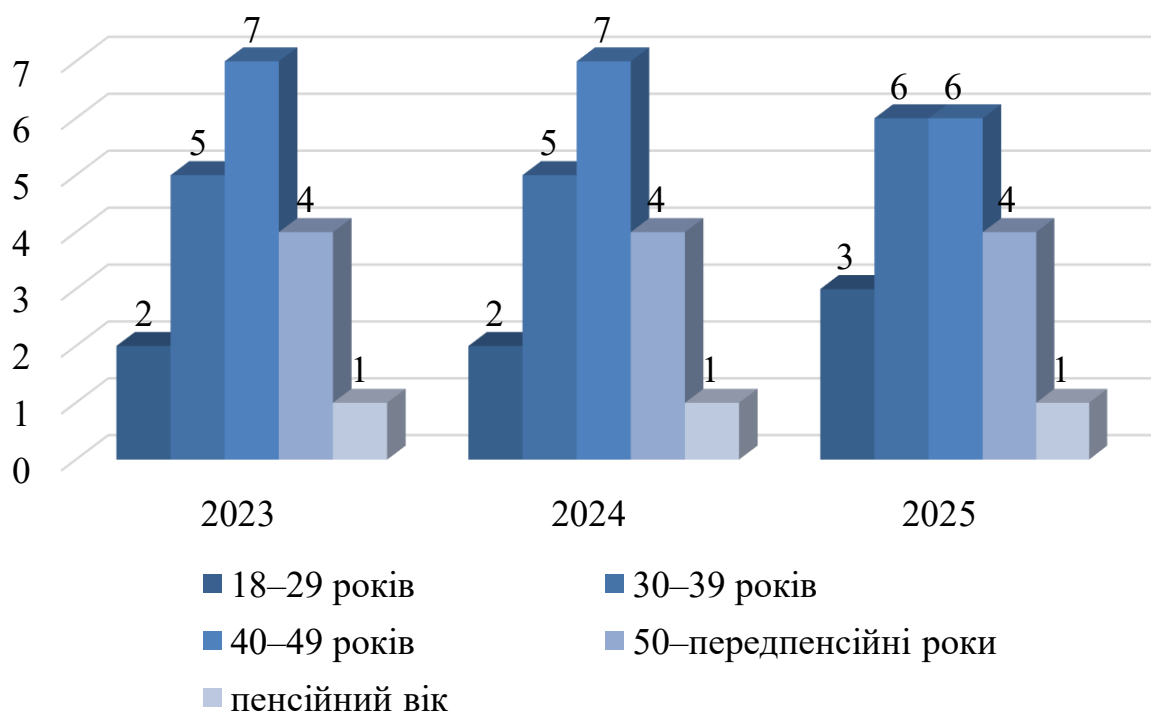


Рис. 2.2. Динаміку вікової структури управлінського персоналу ТОВ «Рівне-Борошно», 2023-2025 рр.*

Примітка. *Побудовано за даними підприємства

У 2025 р. порівняно з 2023 р. чисельність управлінського персоналу ТОВ «Рівне-Борошно» зросла з 19 до 20 осіб, що відповідає загальній тенденції незначного розширення кадрового складу підприємства. У віковій структурі управлінців відбулися певні зміни: зросла частка молодших керівників віком 18-29 років (на 1 особу) та 30-39 років (на 1 особу), що свідчить про поступове омолодження управлінського складу. Водночас кількість працівників у віковій групі 40-49 років скоротилася на 1 особу, тоді як чисельність керівників старших вікових категорій залишилася незмінною.

Така структура свідчить про поєднання різних поколінь управлінців, що, з одного боку, забезпечує передачу досвіду, а з іншого – створює передумови для виникнення конфліктів поколінь. Зокрема, молодші керівники можуть відрізнитися більшою орієнтацією на інновації, швидкість прийняття рішень і

використання цифрових технологій, тоді як старші – схильністю до традиційних підходів і стабільності. Найбільш конфліктними може бути взаємодія між віковими групами 18-29 та 40-49 років, а також із працівниками передпенсійного віку через різні управлінські стилі, цінності та очікування.

З метою виявлення основних причин виникнення конфліктних ситуацій в колективі ТОВ «Рівне-Борошно» було проведено анкетне опитування працівників підприємства (Додаток А). Опитування охоплювало питання щодо взаємодії з керівництвом, колегами та контрагентами, а також загального рівня конфліктності у процесі трудової діяльності. Результати наявності конфліктних та стресових ситуацій серед працівників ТОВ «Рівне-Борошно» згідно проведеного анкетування наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Наявність конфліктних та стресових ситуацій серед працівників ТОВ «Рівне-Борошно», %*

Примітка. *Побудовано за даними опитування співробітників організації.

У ТОВ «Рівне-Борошно» найбільш поширеними є конфлікти між працівниками, про що зазначили 72 % опитаних. Це вказує на наявність проблем у міжособистісній взаємодії, зокрема у розподілі обов'язків, координації дій та

дотриманні виробничої дисципліни. Досить високою є також частка конфліктів між працівниками та керівництвом (56 %), що свідчить про наявність недоліків в організації управління, комунікації та прийнятті управлінських рішень. Водночас конфлікти з клієнтами та контрагентами мають значно менше поширення (12 %), що є характерним для підприємств виробничого типу. Крім того, 68 % респондентів відзначили наявність стресових або конфліктних ситуацій у процесі роботи, що підтверджує загальний підвищений рівень напруженості трудового середовища. Лише 5 % опитаних не спостерігають конфліктів, що свідчить про їх системний характер. Отже, в підприємстві домінують внутрішньоорганізаційні конфлікти, що потребує вдосконалення системи управління персоналом, комунікацій та впровадження ефективних механізмів управління конфліктами.

Причини конфліктів між працівниками та керівництвом ТОВ «Рівне-Борошно» згідно проведеного анкетування наведено на рис. 2.4.

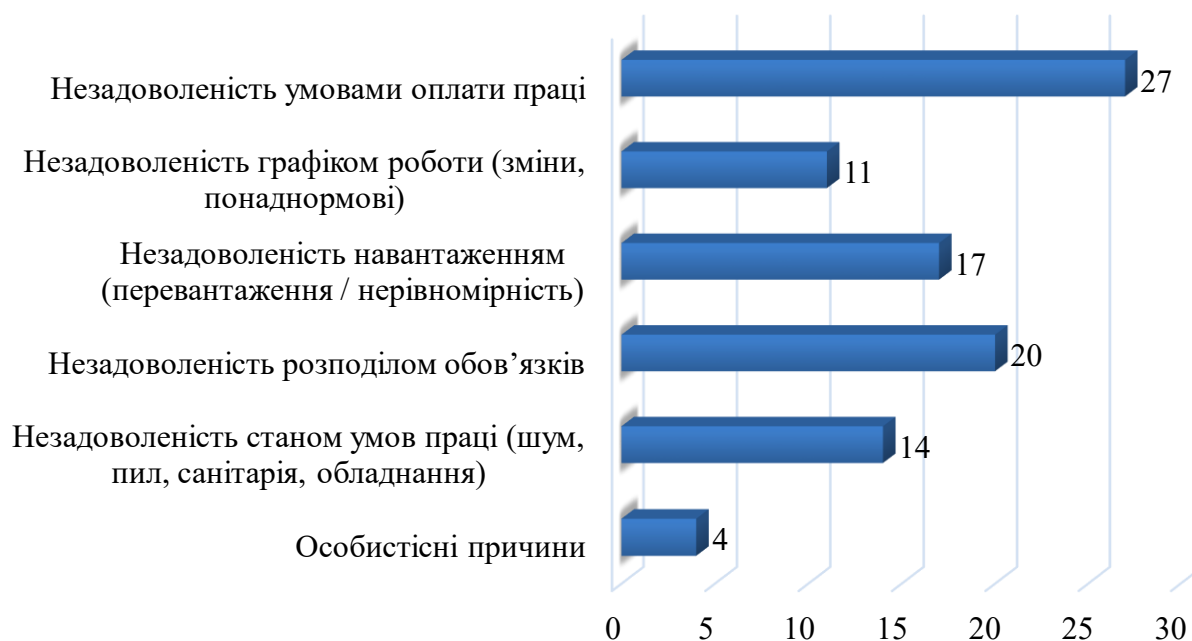


Рис. 2.4. Причини конфліктів між працівниками та керівництвом ТОВ «Рівне-Борошно», % *

Примітка. *Побудовано за даними опитування співробітників організації.

Основною причиною конфліктів між працівниками та керівництвом у ТОВ «Рівне-Борошно» є незадоволеність умовами оплати праці, на що вказали 27 %

опитаних. Це свідчить про важливість матеріальної мотивації як ключового чинника формування соціально-трудових відносин і потенційного джерела напруженості в колективі. Суттєвий вплив також мають організаційні аспекти, зокрема незадоволеність розподілом обов'язків (20 %) та рівнем навантаження (17 %), що вказує на недосконалість управління трудовими процесами. Крім того, 14 % респондентів відзначили проблеми, пов'язані з умовами праці, що є характерним для виробничих підприємств і може впливати як на продуктивність, так і на рівень конфліктності. Менш значущими, проте помітними чинниками є незадоволеність графіком роботи (11 %), що пов'язано зі змінним режимом праці, та особистісні причини (4 %), які відображають індивідуальні особливості взаємодії працівників і керівників. Отже, конфлікти між працівниками та керівництвом мають переважно організаційно-економічний характер, що зумовлює необхідність удосконалення системи оплати праці, оптимізації розподілу обов'язків та підвищення ефективності управління персоналом.

Причини конфліктів між працівниками ТОВ «Рівне-Борошно» згідно проведеного анкетування наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Причини конфліктів між працівниками ТОВ «Рівне-Борошно», %*

Примітка. *Побудовано за даними опитування співробітників організації.

Основними причинами конфліктів між працівниками у ТОВ «Рівне-Борошно» є організаційні аспекти трудового процесу. Найбільша частка припадає на конфлікти, пов'язані з розподілом змін або робочого навантаження (22 %) та несвоєчасним виконанням виробничих завдань (21 %), що свідчить про недоліки у координації роботи та плануванні виробничих процесів. Вагомими чинниками також є порушення технологічного процесу (18 %) та недотримання правил техніки безпеки (14 %), що є характерним для підприємств виробничого типу та вказує на необхідність посилення контролю і дисципліни праці. Особистісні причини становлять 16 %, що підтверджує наявність міжособистісних суперечностей у колективі, однак вони мають менший вплив порівняно з організаційними чинниками. Найменш поширеною причиною конфліктів є привласнення результатів роботи (5 %), що свідчить про відносно низький рівень таких проявів у колективі. Конфлікти між працівниками мають переважно виробничо-організаційний характер, що зумовлює необхідність удосконалення системи розподілу обов'язків, підвищення ефективності управління виробничими процесами та покращення внутрішніх комунікацій в підприємстві.

ТОВ «Рівне-Борошно» характеризується належним рівнем забезпеченості трудовими ресурсами, що створює передумови для стабільного функціонування підприємства. Персонал має можливості для професійної самореалізації, розвитку компетенцій та кар'єрного зростання, що досягається завдяки системній організації навчання і підвищення кваліфікації працівників. Забезпеченість підприємства кваліфікованими кадрами, їх раціональне використання та підтримання високого рівня продуктивності праці є важливими чинниками підвищення ефективності діяльності. Водночас такі умови сприяють зниженню ймовірності виникнення конфліктів у колективі та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Встановлено, що основними причинами конфліктів є організаційно-економічні чинники, зокрема незадоволеність оплатою праці, недоліки у розподілі обов'язків, нерівномірне навантаження та проблеми координації

виробничих процесів. Особистісні чинники мають другорядне значення. Загалом отримані результати підтверджують необхідність удосконалення системи управління персоналом, зокрема в частині організації праці, мотивації та внутрішніх комунікацій, що є передумовою ефективного управління конфліктами на підприємстві.

2.3. Оцінка управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно»

Ефективність управління конфліктами безпосередньо визначає стабільність функціонування підприємства. На неї впливають такі чинники, як масштаб дисфункціональних наслідків, своєчасність усунення причин протиріч та ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Водночас керівник організації має ключову управлінську перевагу, що забезпечує стратегічне лідерство у врегулюванні конфліктів: саме він формує цілі, обирає інструменти і методи їх досягнення, організовує реалізацію прийнятих рішень та здійснює оцінку отриманих результатів. ТОВ «Рівне Борошно» функціонує як виробниче підприємство борошномельної галузі, що зумовлює наявність розгалуженої системи управління та взаємодії персоналу. Лише у виняткових випадках до вирішення конфліктних ситуацій залучаються власники підприємства.

Важливим етапом системи управління конфліктами в ТОВ «Рівне Борошно» є їх ідентифікація, яка передбачає визначення типів конфліктів, а також встановлення взаємозв'язків між ними. Цей процес є складним, але водночас критично необхідним, оскільки саме його результати слугують основою для подальшого оцінювання рівня конфліктності, а також для розроблення заходів щодо попередження або мінімізації негативних наслідків конфліктів.

На рис. 2.6. відображено поетапний процес ідентифікації та аналізу конфліктів у діяльності ТОВ «Рівне Борошно». Встановлено логічну послідовність дій, яка починається з визначення періодичності виявлення конфліктів у ключових підрозділах підприємства. Далі передбачено

застосування комплексу методів збору інформації, що дозволяє отримати об'єктивні дані про наявні суперечності. Наступний етап пов'язаний з оцінюванням працівників за рівнем імовірності їх участі у конфліктних ситуаціях, що дає змогу виявити групи підвищеного ризику. У подальшому здійснюється встановлення причин виникнення конфліктів і визначення їхніх дисфункціональних наслідків, зокрема у сфері виробничих процесів, комунікацій та управління. Завершальним етапом є формування карти управлінських конфліктів підприємства, що забезпечує систематизацію отриманої інформації та створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень.



Рис. 2.6. Етапи ідентифікації та аналізу конфліктів в ТОВ «Рівне Борошно»*

Примітка. *Побудовано за даними підприємства

Для ідентифікації конфліктів в діяльності ТОВ «Рівне Борошно» доцільно застосовувати різні методи збору інформації. Дослідження практики діяльності підприємства дозволило встановити, що ключовими джерелами отримання інформації є:

- розроблення та використання анкет і опитувальних листів для персоналу;
- аудит і аналіз документів управлінського та бухгалтерського обліку;
- проведення бесід, переговорів і нарад у різних організаційних форматах.

Наведені методи збору інформації для ідентифікації конфліктів в організації є практично застосовними та характеризуються наявністю певних переваг з урахуванням специфіки діяльності підприємства й умов зовнішнього середовища. Встановлено, що основна відмінність між ними полягає у джерелах отримання інформації. Залежно від особливостей конфліктної ситуації доцільно обирати відповідні джерела даних, а також забезпечувати узгодження та взаємозв'язок інформації, отриманої з різних каналів. В ТОВ «Рівне Борошно» найбільш поширеним інструментом виявлення управлінських конфліктів є використання опитувальних листів, які доцільно поділяти на типові та спеціалізовані.

Типовий (універсальний) опитувальний лист застосовується для ідентифікації широкого спектра управлінських конфліктів у різних видах виробничо-господарської діяльності підприємства. Він містить узагальнені запитання, що дозволяють виявити наявність конфліктних ситуацій незалежно від їх виду. Водночас специфіка конфлікту визначає необхідність добору відповідного типу анкети для його більш детальної ідентифікації, оцінювання та обґрунтування заходів щодо врегулювання.

Для оцінювання рівня загостреності конфліктних ситуацій у діяльності ТОВ «Рівне Борошно» було використано методику експрес-оцінки глибини конфлікту (Бандурка А. М., Бочарова С. І., Зем'янська Є. В.). Її застосування дозволило визначити ступінь розвитку конфліктів у виробничих та управлінських підрозділах підприємства (Додаток Б).

За результатами апробації даної методики на ТОВ «Рівне Борошно»

встановлено, що більшість конфліктних ситуацій знаходяться в межах 15-27 балів, що свідчить про їх переважно нестійкий або ситуативний характер. У таких випадках конфлікти не мають глибокої ескалації та можуть бути врегульовані за допомогою управлінських і психологічних інструментів, зокрема шляхом покращення комунікації, уточнення обов'язків та оптимізації умов праці. Для підвищення ефективності управління конфліктами доцільним є впровадження системи оцінювання працівників за рівнем їх схильності до конфліктної поведінки. На основі узагальнення результатів дослідження запропоновано класифікувати персонал ТОВ «Рівне-Борошно» за п'ятьма рівнями конфліктності із використанням кольорового маркування: червоний, жовтогарячий, жовтий, темно-зелений та зелений.

Запровадження такої системи дозволяє керівництву оперативно ідентифікувати потенційно конфліктні групи працівників та формувати відповідні управлінські заходи. Для визначення належності працівника до певної групи доцільно використовувати результати анкетування (розробленої у межах дослідження) у поєднанні з індивідуальними співбесідами.

Характеристика рівнів конфліктності наведена в табл. 2.5. Для глибшого аналізу причин конфліктів доцільно використовувати матрицю «причини – конфлікти – наслідки», яка дозволяє систематизувати як внутрішні (організаційні, економічні, соціально-психологічні), так і зовнішні чинники впливу. Врахування життєвого циклу конфлікту та специфіки діяльності підприємства дає змогу підвищити ефективність управлінських рішень.

Віднесення працівника до відповідного статусу здійснюється на основі попереднього тестування та індивідуальної співбесіди, а остаточне рішення приймається з урахуванням рівня його схильності до конфліктної поведінки. З цією метою застосовується спеціально розроблена анкета, апробована у практичній діяльності підприємства (Додаток В). Відповідний розподіл працівників ТОВ «Рівне Борошно» за рівнями конфліктності наведено на рис. 2.7.

**Характеристика рівнів конфліктності за методикою експрес-оцінки
глибини конфлікту***

Колір рівня	Характеристика
Червоний рівень	Характеризується високим рівнем незадоволеності працівника, наявністю стійких конфліктів та потенційною готовністю до звільнення. У таких умовах основним завданням є мінімізація негативних наслідків для підприємства.
Жовтогарячий рівень	Свідчить про високий рівень напруженості, незадоволеність умовами праці, оплатою або реалізацією професійного потенціалу, а також ризик звільнення працівника.
Жовтий рівень	Відображає стадію формування конфлікту, що супроводжується зниженням продуктивності праці, зростанням напруженості та появою відкритих суперечностей.
Темно-зелений рівень	Характеризується незначними розбіжностями у поглядах, які не призводять до відкритих конфліктів завдяки ефективній організації управління.
Зелений рівень	Відповідає відсутності суттєвих конфліктних проявів у трудовому колективі.

Примітка. *Сформовано за [42].

В ТОВ «Рівне-Борошно» переважають працівники з низьким рівнем конфліктності: 42 % належать до темно-зеленої групи, що характеризується наявністю незначних розбіжностей, які не переходять у відкриті конфлікти. Ще 29 % працівників віднесено до зеленої групи, для якої характерна відсутність суттєвих конфліктних проявів. Це свідчить про загалом стабільний соціально-психологічний клімат у колективі та ефективність базових механізмів управління персоналом. Водночас значною є частка працівників із середнім рівнем конфліктності – 25 % (жовта група), що вказує на наявність прихованих або таких, що формуються, конфліктів. У цій групі спостерігається зниження продуктивності праці, незадоволеність умовами роботи та підвищена напруженість у взаємодії. Крім того, 4 % працівників належать до жовтогарячої групи, що свідчить про високий рівень конфліктності та ризик звільнення.

Водночас відсутність працівників у червоній зоні є позитивною ознакою, оскільки це означає відсутність критичних конфліктів, що загрожують стабільності функціонування підприємства.

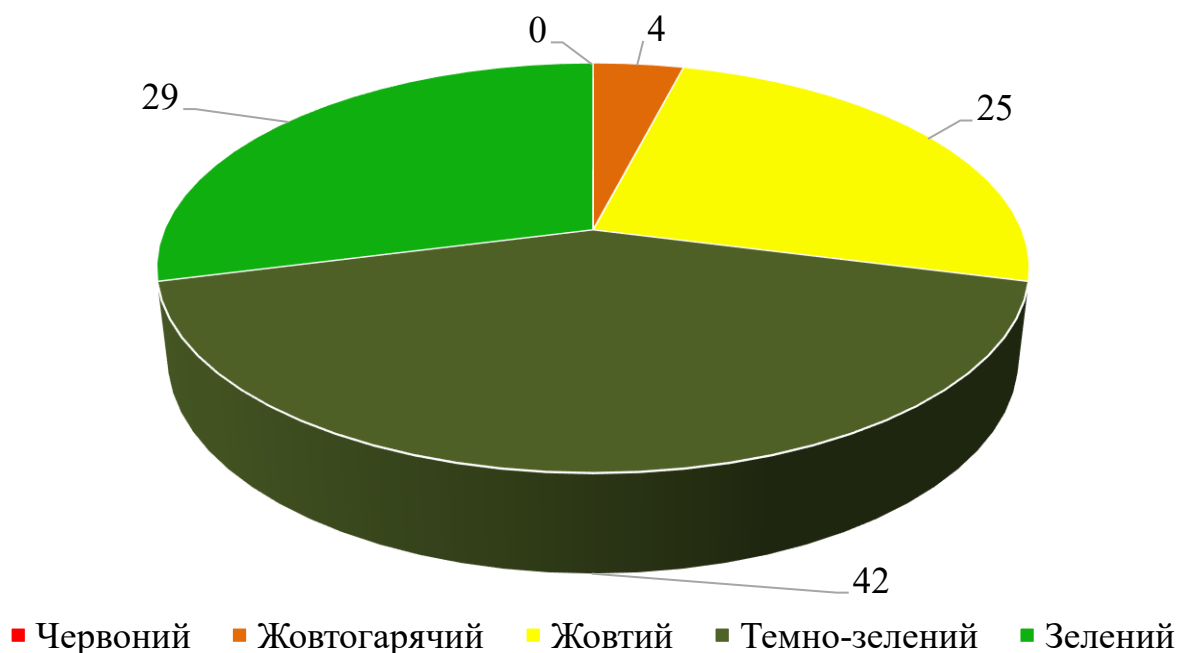


Рис. 2.7. Структура персоналу ТОВ «Рівне Борошно» за рівнем конфліктності*

Примітка. *Побудовано за даними опитування співробітників організації.

З урахуванням отриманих результатів ТОВ «Рівне-Борошно» доцільно:

Для жовтої та жовтогарячої груп (29%):

- удосконалити систему розподілу обов'язків та навантаження;
- підвищити прозорість системи оплати праці та преміювання;
- проводити регулярні індивідуальні бесіди з працівниками;
- запровадити елементи нематеріальної мотивації (визнання, кар'єрний розвиток).

Для темно-зеленої групи (42%):

- підтримувати ефективні комунікації та корпоративну культуру;
- використовувати працівників цієї групи як «посередників» у вирішенні конфліктів;
- залучати їх до наставництва для молодших працівників.

Для зеленої групи (29%):

- зберігати стабільні умови праці;
- стимулювати професійний розвиток;
- використовувати як приклад ефективної командної взаємодії.

Таким чином, структура персоналу за рівнем конфліктності свідчить про відносну стабільність колективу ТОВ «Рівне Борошно», однак наявність значної частки працівників із середнім рівнем конфліктності вимагає активізації управлінських заходів, спрямованих на попередження ескалації конфліктів та підвищення ефективності функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Стратегічні підходи удосконалення управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно»

У сучасних умовах функціонування виробничих підприємств, зокрема ТОВ «Рівне-Борошно», конфлікти є об'єктивним і невід'ємним елементом організаційної взаємодії. Вони виникають на різних рівнях управління – між працівниками, підрозділами, а також між керівництвом і персоналом, що підтверджено результатами проведеного дослідження в Розділі 2. Встановлено, що значна частина конфліктів у підприємстві має внутрішньоорганізаційний характер і пов'язана з недоліками у розподілі обов'язків, навантаження та комунікації.

З одного боку, конфлікти можуть негативно впливати на діяльність підприємства, зокрема спричиняти зниження продуктивності праці, зростання напруженості у колективі та ризики втрати персоналу. З іншого боку, за умов ефективного управління вони можуть виступати джерелом удосконалення управлінських процесів, підвищення якості прийняття рішень і розвитку організації. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно», що передбачає впровадження сучасних підходів до їх ідентифікації, попередження та врегулювання, а також формування компетентності щодо управління конфліктами керівників і працівників підприємства.

Ефективне управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно» є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Проведене дослідження показало, що наявність внутрішньоорганізаційних конфліктів, зумовлених переважно організаційно-економічними чинниками,

може негативно впливати на якість взаємодії між працівниками, рівень їх продуктивності та ефективність управлінських процесів.

Неврегульовані або несвоєчасно вирішені конфлікти призводять до зростання напруженості в колективі, погіршення комунікацій та зниження довіри до керівництва, що, у свою чергу, впливає на результати діяльності підприємства. Водночас результати оцінювання рівня конфліктності персоналу свідчать про наявність груп працівників із підвищеним ризиком конфліктної поведінки, що потребує впровадження цілеспрямованих управлінських заходів.

У цьому контексті стратегічні підходи до удосконалення управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно» мають бути спрямовані на своєчасну ідентифікацію конфліктних ситуацій, запобігання їх ескалації та формування ефективних механізмів їх врегулювання. У процесі удосконалення управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно» доцільно застосовувати сучасні стратегічні підходи, спрямовані на покращення комунікації та забезпечення конструктивної взаємодії між працівниками. Одним із ключових стратегічних напрямів є розвиток відкритого діалогу між учасниками конфлікту. Це передбачає створення в підприємстві умов для вільного обміну думками, аргументами та позиціями між працівниками і керівництвом. У цьому контексті доцільним є використання елементів медіації, зокрема залучення нейтральної сторони (керівника або уповноваженої особи), яка сприятиме досягненню взаєморозуміння та пошуку компромісних рішень. Такий підхід дозволяє не лише усунути прояви конфлікту, але й виявити його глибинні причини.

Важливим елементом стратегічного управління конфліктами є впровадження практики активного слухання. Для ТОВ «Рівне-Борошно» це означає формування культури взаємоповаги, коли кожен працівник має можливість висловити свою позицію та бути почутим. Активне слухання сприяє кращому розумінню інтересів сторін, зниженню рівня напруженості та формуванню довіри в колективі, що особливо важливо з огляду на виявлену частку працівників із середнім рівнем конфліктності.

Ще одним важливим стратегічним підходом є орієнтація на досягнення

компромісу. Умови діяльності ТОВ «Рівне-Борошно» вимагають врахування інтересів різних груп працівників, зокрема у питаннях розподілу навантаження, оплати праці та організації виробничих процесів. Досягнення компромісу передбачає готовність сторін до взаємних поступок, а також проведення попереднього аналізу їхніх потреб і очікувань. Це дозволяє знаходити рішення, які є прийнятними для всіх учасників конфлікту та сприяють збереженню стабільності колективу.

Таким чином, впровадження стратегічних підходів до управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно» має базуватися на поєднанні відкритої комунікації, медіації, активного слухання та пошуку компромісів. Їх реалізація дозволить знизити рівень конфліктності, підвищити ефективність взаємодії між працівниками та забезпечити сталий розвиток підприємства. Алгоритм стратегічного управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно» наведено на рис. 3.1.

Запропонований алгоритм стратегічного управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно» відображає послідовність управлінських дій від виявлення до повного врегулювання конфліктів. На етапі прогнозування здійснюється ідентифікація потенційних зон конфліктності на основі аналізу умов праці, комунікацій та розподілу обов'язків. Попередження конфліктів передбачає усунення їх причин або переведення у конструктивну площину через управлінські рішення та організацію взаємодії. Діагностика дозволяє визначити тип, учасників і причини конфлікту, що є основою для вибору адекватних методів впливу. На етапі регулювання застосовуються інструменти переговорів, медіації та адміністративного впливу з метою зниження напруженості. Завершальним етапом є розв'язання конфлікту шляхом усунення його причин і відновлення ефективної взаємодії між працівниками. Застосування такого алгоритму забезпечує системність управління конфліктами та знижує ризик їх ескалації в підприємстві.



Рис. 3.1. Алгоритм стратегічного управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно»*

Примітка. *Побудовано за [34, с. 198].

Стратегічні підходи до управління конфліктами є важливим інструментом забезпечення ефективності та стабільності діяльності ТОВ «Рівне-Борошно». Їх формування ґрунтується на аналізі причин конфліктів, умов їх виникнення та специфіки підприємства. Першим етапом є збір і узагальнення інформації про конфліктні ситуації, зокрема визначення типових причин, проблемних зон та працівників, найбільш схильних до конфліктної взаємодії. Це дозволяє виявити ключові закономірності та сформуванати основу для управлінських рішень. Наступним етапом є визначення стратегічних цілей управління конфліктами, серед яких: зниження рівня конфліктності, покращення соціально-психологічного клімату, підвищення якості комунікацій та розвиток командної взаємодії. Чітке формулювання цілей забезпечує системність і цілеспрямованість заходів щодо попередження та врегулювання конфліктів.

Запропоновано обґрунтування та вибір стратегій управління конфліктами в діяльності ТОВ «Рівне-Борошно», що базуються на результатах проведеного аналізу конфліктних ситуацій в Розділі 2. Стратегічні підходи до управління конфліктами в ТОВ «Рівне Борошно» наведені в табл. 3.1. Обрані стратегії спрямовані на забезпечення своєчасного виявлення, попередження та ефективного врегулювання конфліктів у межах виробничих і управлінських процесів.

У межах даного підходу визначено доцільність застосування комплексу взаємопов'язаних стратегій, які враховують специфіку діяльності підприємства, особливості організаційної структури, характер взаємодії між підрозділами та рівень конфліктності в колективі. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, мінімізувати негативний вплив конфліктів на результати діяльності підприємства та сприяти формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Реалізація запропонованих стратегій передбачає використання відповідних методів і інструментів управління конфліктами, орієнтованих на узгодження інтересів сторін, покращення комунікацій та підвищення рівня організаційної взаємодії.

Стратегічні підходи до управління конфліктами в ТОВ «Рівне Борошно»*

Стратегічний підхід	Заходи реалізації	Очікуваний ефект
<i>Стратегія попередження конфліктів</i>	- розроблення внутрішніх регламентів управління конфліктами; - впровадження системи моніторингу конфліктів у виробничих і управлінських підрозділах; - налагодження внутрішніх комунікацій	Зниження ймовірності виникнення конфліктів; підвищення прозорості взаємодії; покращення організаційної дисципліни
<i>Стратегія конструктивного вирішення конфліктів (співпраці)</i>	- проведення тренінгів із комунікації та медіації; - залучення керівників до врегулювання конфліктів; - розвиток культури відкритого діалогу	Підвищення ефективності вирішення конфліктів; зниження рівня напруженості; формування довіри в колективі
<i>Стратегія оперативного реагування</i>	- впровадження каналів зворотного зв'язку; - визначення відповідальних осіб за врегулювання конфліктів; - застосування процедур швидкого розгляду конфліктних ситуацій	Своєчасне виявлення конфліктів; недопущення їх ескалації; підвищення оперативності управлінських рішень
<i>Стратегія мінімізації наслідків конфліктів</i>	- аналіз причин конфліктів; - удосконалення розподілу навантаження; - покращення координації між підрозділами	Зменшення негативного впливу конфліктів на виробничі результати; стабілізація робочих процесів
<i>Стратегія розвитку командної взаємодії</i>	- проведення командних тренінгів; - розвиток корпоративної культури; - стимулювання міжпідроздільної взаємодії	Підвищення згуртованості персоналу; покращення соціально-психологічного клімату; зростання продуктивності праці

Примітка. *Власна розробка.

Запропоновані стратегічні підходи до управління конфліктами в ТОВ «Рівне Борошно» мають комплексний характер і охоплюють усі ключові

етапи роботи з конфліктами – від їх попередження до мінімізації наслідків. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, зниженню рівня конфліктності у виробничих та управлінських підрозділах, а також покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. У підсумку це забезпечить більш стабільне функціонування підприємства та підвищення результативності його діяльності.

3.2. Застосування сучасних технологій профілактики та запобігання виникненню конфліктів в організації

Запобігання конфліктам є сукупністю заходів, спрямованих на недопущення або відтермінування їх виникнення, а також на мінімізацію негативного впливу можливих наслідків конфліктних ситуацій на різні елементи соціальної системи [42, с. 136].

Розрізняють етапи часткового та повного запобігання конфліктам, а також раннього їх попередження і випереджального розв'язання. Часткове запобігання можливе за умови нейтралізації дії окремих причин конфлікту або обмеження їх негативного впливу на інтереси сторін. Стратегія повного запобігання передбачає усунення сукупності чинників, що зумовлюють виникнення конфлікту, та спрямування взаємодії учасників у русло співпраці з метою досягнення спільних інтересів. Випереджальне розв'язання конфліктів, як і їх раннє попередження, полягає в узгодженні позицій та інтересів сторін, досягненні взаєморозуміння і згоди щодо ключових питань взаємодії [42, с. 136].

Профілактика конфліктів є видом управлінської діяльності, що передбачає своєчасне виявлення, усунення або послаблення конфліктогенних чинників, а також обмеження можливостей їх виникнення чи деструктивного розвитку в майбутньому. Вона полягає у такій організації взаємодії суб'єктів, яка мінімізує або повністю виключає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій між ними. Профілактику конфліктів доцільно поділяти на первинну та вторинну. Первинна профілактика передбачає підвищення рівня психологічної обізнаності

потенційних учасників конфлікту. Вторинна профілактика пов'язана з проведенням цілеспрямованих заходів, спрямованих на зниження рівня напруженості у конфліктогенних групах. Важливим аспектом є врахування та аналіз конфліктогенів, тобто чинників, які можуть спричинити конфлікт (слова, дії чи бездіяльність, невербальні прояви тощо). До основних конфліктогенів належать погрози, накази, неконструктивна критика, образи, прояви агресії, егоїзм, приховування інформації, неправдиві повідомлення тощо. Як правило, у відповідь на такі прояви виникають аналогічні або ще більш інтенсивні конфліктогенні реакції. Підвищення рівня психологічної культури та розвиток психологічної освіти сприяють зниженню агресивності потенційних учасників конфліктів, обмеженню психологічного тиску та загальному зменшенню конфліктності у процесі взаємодії [42, с. 136-137].

Технологія запобігання конфліктам є сукупністю знань про методи, інструменти та прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також визначає послідовність дій учасників конфлікту й третіх осіб, у результаті яких усуваються наявні суперечності. Вплив на передконфліктну ситуацію може здійснюватися за двома основними напрямками [42, с. 138]:

- через коригування власної поведінки та зміну ставлення до проблемної ситуації;
- через вплив на поведінку іншої сторони конфлікту.

Діяльність щодо профілактики та попередження конфліктів в ТОВ «Рівне Борошно» має здійснюватися керівниками, провідними фахівцями, членами трудового колективу, а також психологами й конфліктологами за такими основними напрямками:

- формування умов, що сприяють запобіганню деструктивним конфліктам, зокрема через удосконалення організаційно-управлінських рішень (створення належних умов праці, забезпечення об'єктивного оцінювання результатів діяльності працівників, справедливий розподіл матеріальних ресурсів тощо);
- розвиток і управління компетентностями персоналу;
- усунення соціально-психологічних та особистісних причин виникнення

конфліктів.

Для запобігання та профілактики конфліктів у діяльності ТОВ «Рівне Борошно» доцільним є використання методів психокорекції поведінки працівників. У конфліктних ситуаціях персонал нерідко демонструє неефективні моделі поведінки, що ускладнює їх конструктивне вирішення. Водночас результати психокорекційної практики свідчать про можливість коригування поведінки учасників конфлікту. До основних методів психокорекції конфліктної поведінки, які рекомендовано застосовувати в ТОВ «Рівне Борошно», належать: соціально-психологічний тренінг, аутогенне тренування, а також самоаналіз конфліктної поведінки.

Соціально-психологічний тренінг у діяльності ТОВ «Рівне Борошно» може застосовуватися для корекції поведінки особистості в конфліктних ситуаціях. Базовими методами соціально-психологічного тренінгу є групова дискусія та ігрові методи. Їх використання передбачає дотримання таких принципів [10]:

- довірчого спілкування – створення атмосфери взаємної довіри та відчуття спільності між учасниками;
- «тут і тепер» – зосередження на аналізі комунікативних ситуацій, що виникають безпосередньо під час спільної роботи;
- персоніфікації висловлювань – відкрите вираження власної позиції, зниження захисних реакцій і готовність нести відповідальність за висловлене;
- активності – залучення всіх учасників до обговорень, вправ і групової взаємодії;
- орієнтації на мову почуттів – вільне та відкрите вираження емоцій, що виникають у процесі спілкування;
- конфіденційності – забезпечення нерозголошення інформації, отриманої від інших учасників тренінгу.

Застосування соціально-психологічного тренінгу для корекції конфліктної поведінки керівників сприяє зменшенню ймовірності використання стратегій уникання та суперництва, водночас підвищуючи схильність до компромісу і співробітництва. Такий тренінг забезпечує формувальний вплив на вибір більш

ефективних моделей поведінки в конфлікті – знижує орієнтацію на відкрите суперництво й уникання та стимулює перевагу співробітництва.

Супруненко М. зазначає, що аутогенне тренування чинить багатогранний позитивний вплив на психічний і фізичний стан людини: допомагає знижувати психоемоційне напруження, долати страх, невпевненість і тривожність; посилює самоконтроль, координацію та точність рухів; запобігає перевтомі й нераціональному витрачання нервової енергії; підвищує стійкість до стресових ситуацій; нормалізує м'язовий тонус і вегетативні функції організму. Для травмованих спортсменів використання ментальних образів дозволяє підтримувати техніко-тактичні навички навіть за умов обмеженої рухової активності. Поєднання уявних образів із практичними вправами виступає результативним засобом опанування рухових навичок, техніки й тактики, підсилюючи ефективність традиційного тренувального процесу. Аутогенне тренування також є важливим інструментом самовиховання: воно сприяє розвитку сили волі, витримки, раціональному використанню внутрішніх ресурсів, допомагає економніше витрачати сили, краще контролювати емоції, думки та поведінку, а також покращує взаємодію з оточенням [33, с. 123].

Аутогенне тренування передбачає оволодіння прийомами м'язової релаксації, самонавіювання, розвитку концентрації уваги та сили уяви, а також навичками самоконтролю поведінки. Воно дає змогу регулювати психічний стан, знижувати рівень ситуативної тривожності та агресивності. Результати дослідження підтверджують перспективи аутогенного тренування як засобу психокорекції та формування конструктивної поведінки у конфліктних ситуаціях. Прогноз динаміки змін вибору поведінки в конфлікті при використанні аутогенного тренування працівниками ТОВ «Рівне Борошно» наведено на рис. 3.2.

Порівняння результатів прогностичних значень свідчить про позитивні зміни у виборі стратегій поведінки. Зокрема, знижується схильність до суперництва (з 2,9 до 1,8), що вказує на зменшення конфронтаційних форм взаємодії. Незначно скорочується орієнтація на пристосування (з 6,6 до 6,1), що свідчить про

поступове відходження від пасивних моделей поведінки. Водночас суттєво зростає рівень співробітництва (з 7,1 до 8,8) та компромісу (з 5,9 до 8,1), що характеризує переорієнтацію працівників на конструктивне вирішення конфліктів. Певне підвищення показника уникнення (з 6,5 до 7,3) може свідчити про зниження емоційної імпульсивності та прагнення уникати деструктивних конфліктних ситуацій.

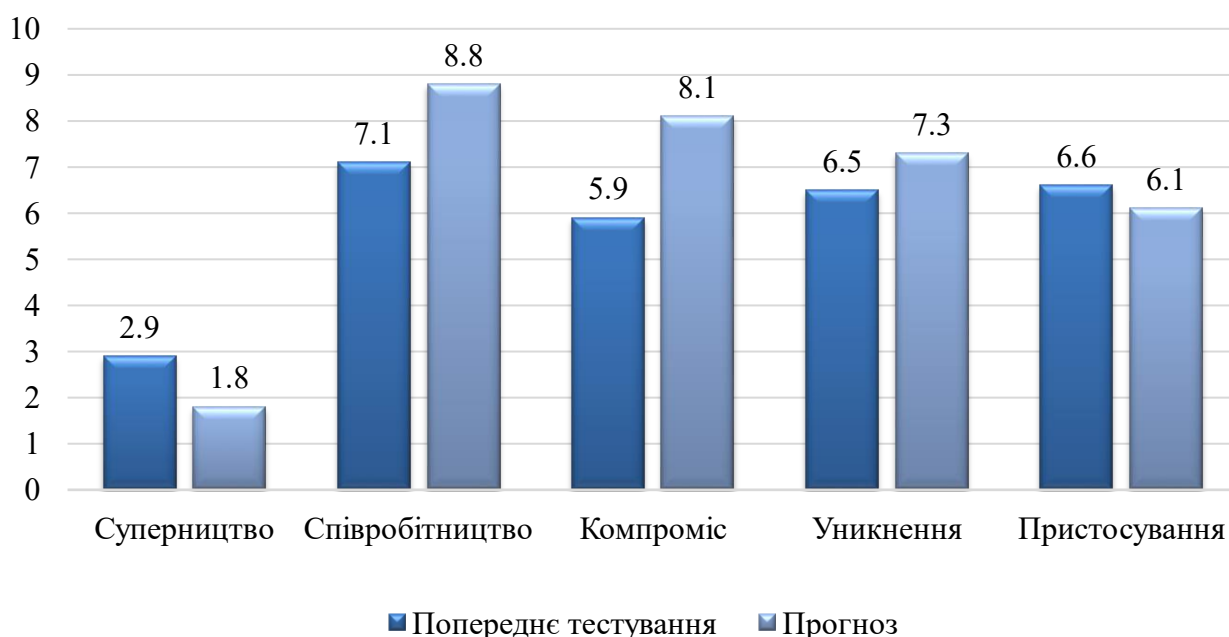


Рис. 3.2. Прогноз динаміки змін вибору поведінки в конфлікті при використанні аутогенного тренування працівниками ТОВ «Рівне Борошно»*

Примітка. *Побудовано на основі власних досліджень.

Отримані результати підтверджують, що застосування аутогенного тренування в підприємстві сприяє формуванню більш врівноваженої, усвідомленої та конструктивної поведінки працівників у конфліктних ситуаціях. Для ТОВ «Рівне-Борошно» це означає покращення психологічного клімату в колективі, зниження рівня конфліктності, підвищення ефективності командної взаємодії та, як наслідок, зростання загальної результативності діяльності підприємства.

Самоаналіз власної поведінки у конфліктній ситуації може здійснюватися як безпосередньо під час конфлікту, так і після його завершення. У процесі такого аналізу важливо дотримуватися ключових принципів: об'єктивності, нейтральності, неупередженості, єдності критеріїв оцінювання та уникнення подвійних стандартів. Поєднання самоаналізу із самоспостереженням, самоконтролем і самовладанням сприяє вдосконаленню міжособистісних відносин [10, с. 226].

Таким чином, для ТОВ «Рівне-Борошно» доцільним є впровадження комплексу методів управління конфліктами, зокрема соціально-психологічного тренінгу, аутогенного тренування та самоаналізу конфліктної поведінки. Ефективне управління конфліктами передбачає своєчасне виявлення причин їх виникнення, раннє врегулювання та недопущення переходу конфліктних ситуацій у деструктивну форму. Встановлено, що конфлікти можуть негативно впливати на соціально-психологічний клімат колективу, продуктивність праці та загальну результативність діяльності підприємства. Саме тому управління конфліктами повинно бути важливою складовою системи менеджменту. Практика психокорекційної роботи підтверджує ефективність запропонованих методів, що обґрунтовує доцільність їх застосування в повсякденній діяльності персоналу ТОВ «Рівне-Борошно» для профілактики та конструктивного врегулювання конфліктів.

3.3. Використання зарубіжного досвіду при вирішенні конфліктних ситуацій в ТОВ «Рівне-Борошно»

Світовий досвід свідчить, що найбільш ефективно вирішення соціально-економічних проблем, зокрема у сфері трудових відносин, досягається за умови орієнтації не на конфронтацію, а на соціальну злагоду, співпрацю та узгодження інтересів різних суспільних груп. У різних країнах застосовуються власні підходи до врегулювання конфліктів, однак загальною тенденцією є використання примирно-третейських процедур для розв'язання колективних

економічних спорів. Зокрема, у США колективні економічні конфлікти вирішуються переважно примирно-третейським методом, а юридичні – через судово-адміністративні механізми; у Великобританії для всіх видів трудових конфліктів використовуються як примирно-третейські процедури, так і судовий розгляд; у Франції колективні конфлікти також врегульовуються за допомогою примирно-третейських механізмів із можливістю судового втручання в юридичних питаннях [31, с. 93].

Особливу увагу привертає досвід Австрії, де колективні договори є обов'язковими для всіх сфер діяльності та виступають ключовим інструментом соціального партнерства. Основою австрійської моделі є принцип співробітництва між роботодавцями та найманими працівниками, що реалізується через переговори, укладання колективних договорів, консультації та погодження нормативно-правових рішень на різних рівнях. Колективний договір в Австрії виконує функцію гарантування мінімальних соціально-трудова прав працівників, які мають юридичну силу та захищаються законодавством. Водночас роботодавці можуть пропонувати працівникам кращі умови праці, ніж передбачено договором, але не мають права їх погіршувати. Міжнародна практика демонструє, що ефективне управління трудовими конфліктами базується на розвитку соціального партнерства, правовому регулюванні трудових відносин, використанні колективно-договірних механізмів та пошуку компромісних рішень, що забезпечують стабільність соціально-трудова відносин і сприяють підвищенню ефективності функціонування організацій [31, с. 93].

Переговори як метод управління конфліктами доцільно розглядати не лише як інструмент безпосереднього врегулювання суперечностей, а як комплексну систему попередження розвитку конфліктних ситуацій у трудовому колективі. У цьому контексті особливого значення набуває колективний договір як важливий механізм регулювання соціально-трудова відносин між роботодавцем і працівниками. Колективний договір укладається на підприємствах незалежно від форми власності, які використовують найману

працю та мають статус юридичної особи, а також може діяти в межах окремих структурних підрозділів відповідно до їх компетенції. Його основною метою є встановлення взаємних зобов'язань сторін щодо врегулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин [31, с. 93-94].

У межах колективного договору регулюються ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема: організація виробництва і праці, забезпечення продуктивної зайнятості, нормування та оплата праці, система матеріального стимулювання, соціальні гарантії, компенсації та пільги, режим праці й відпочинку, умови та охорона праці, участь трудового колективу у розподілі прибутку, а також забезпечення діяльності представницьких органів працівників. Колективний договір виступає не лише правовим документом, а й ефективним інструментом профілактики конфліктів, оскільки сприяє узгодженню інтересів сторін, підвищує прозорість трудових відносин, формує передбачувані правила взаємодії та знижує ймовірність виникнення соціально-трудових суперечностей у колективі [31, с. 93-94].

Згідно закону України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 року № 3356-ХІІ: «колективний договір, угода укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та роботодавців» [26]. В Україні колективний договір, попри його законодавчу обов'язковість для підприємств усіх форм власності, на практиці часто має формальний характер. Якщо в державному секторі цей механізм ще певною мірою використовується як інструмент регулювання соціально-трудових відносин, то у приватному секторі його застосування залишається обмеженим. У багатьох випадках колективні договори або взагалі не укладаються, або не виконують своєї основної функції щодо захисту інтересів працівників.

Крім того, інколи колективний договір може використовуватися роботодавцями як засіб адміністративного впливу, коли працівників фактично змушують погоджуватися з умовами, що переважно відповідають інтересам власника підприємства. Така практика знижує ефективність колективно-

договірному регулюванню, послаблює принципи соціального партнерства та обмежує можливості конструктивного врегулювання трудових конфліктів. Для підвищення дієвості колективних договорів в Україні необхідним є посилення контролю за дотриманням трудового законодавства, розвиток реального соціального діалогу між роботодавцями й працівниками, а також формування ефективних механізмів захисту трудових прав персоналу.

Найбільш поширеним інструментом врегулювання конфліктів у світовій практиці є переговори. У розвинених країнах саме через переговорний процес вирішуються навіть окремі кримінальні справи. За наявності відпрацьованих механізмів переговори можуть стати ключовим елементом системи регулювання трудових конфліктів між основними економічними суб'єктами – роботодавцями та найманими працівниками. Поряд із цим ефективність також демонструють такі методи, як арбітраж і судовий розгляд. Водночас на практиці існує проблема: попри те, що держава декларує важливість переговорів як способу запобігання конфліктам, реальної підтримки цього інструменту з боку органів влади недостатньо. Низький рівень контролю за дотриманням трудового законодавства, особливо в приватному секторі, часто призводить до фактичної незахищеності працівників. В Україні переговорний процес наразі радше виняток, ніж усталена практика, а колективні договори, хоч і вважаються обов'язковими, не завжди мають дієву силу. Як наслідок, основними способами вирішення конфліктів залишаються арбітраж і суд [31, с. 94].

У випадках трудових спорів поширеними засобами впливу залишаються адміністративний тиск, загрози економічних санкцій або звільнення. До чинників, що стримують розвиток переговорного процесу, належать: неспроможність державних органів забезпечити належний контроль за виконанням трудового законодавства; небажання власників гарантувати достатній рівень соціального захисту працівників; недостатній рівень правової та соціальної обізнаності найманих працівників; домінування судового розгляду як основного способу вирішення спорів; обмежена поінформованість сторін щодо можливостей і процедур переговорів; відсутність ефективного контролю

за виконанням законодавства про колективні договори; а також суперечності між зовнішньополітичними орієнтирами держави та внутрішніми соціально-економічними умовами [31, с. 94].

У країнах Східної Європи, зокрема в Латвії, колективні трудові спори вирішуються через примирні органи, які формуються безпосередньо сторонами конфлікту. Якщо ж одна зі сторін ухиляється від участі в примирних процедурах, спір передається на розгляд суду. Такі конфлікти можуть виникати на трьох рівнях: національному, галузевому та рівні окремого підприємства. Латвійські профспілки зосереджують основну увагу на захисті працівників у процесі розгляду індивідуальних трудових спорів. Важливою особливістю є можливість індивідуального членства в профспілках, що дозволяє працівникам уникати тиску з боку роботодавців, які не підтримують їхню діяльність. Для звільнення працівника – члена профспілки у державному секторі, органах місцевого самоврядування чи фінансових установах необхідно отримати згоду не первинної профспілкової організації, а центрального комітету відповідної профспілки. Це створює додаткові гарантії захисту прав, особливо для державних службовців, чиї інтереси нерідко порушуються після політичних змін. Крім того, незалежність профспілок від роботодавців посилюється завдяки поширенню практики обрання керівниками первинних організацій осіб, які не працюють безпосередньо на підприємстві чи в органах влади. Хоча вони є членами профспілки, часто мають статус пенсіонерів або працюють в інших установах, що зменшує вплив роботодавця на їхню діяльність [31, с. 94].

У процесі вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно» доцільно враховувати як національні особливості трудових відносин, так і зарубіжний досвід їх врегулювання. Зокрема, ефективні практики свідчать про пріоритетність переговорного процесу, застосування примирних процедур та використання судового або арбітражного механізму як крайнього заходу. Узагальнення зазначених підходів дозволило сформулювати механізм управління трудовими конфліктами на підприємстві, який представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Поетапний механізм управління трудовими конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно» з урахуванням зарубіжного досвіду*

Примітка. *Власна розробка.

Передбачено, що управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно» здійснюється поетапно та передбачає кілька альтернативних шляхів розвитку подій залежно від результативності переговорного процесу. Ключову роль відіграє досягнення згоди між сторонами на ранніх етапах, що дозволяє мінімізувати витрати часу та ресурсів. У разі недосягнення компромісу застосовуються примирні процедури, які відповідають європейській практиці врегулювання трудових спорів. Якщо ж і ці заходи не дають результату або сторони ухиляються від участі в них, конфлікт передається на розгляд суду чи арбітражу. Такий підхід забезпечує системність управління конфліктами та підвищує ефективність функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні основи та надано практичні рекомендації щодо управління конфліктами в організації. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Встановлено, що конфлікт є складним соціально-психологічним явищем, сутність якого полягає у зіткненні протилежних інтересів, цілей або позицій сторін, що супроводжується емоційною напруженістю. Виявлено, що конфлікт має чітку структуру (сторони, предмет, мотиви, позиції та образ ситуації) та характеризується обов'язковою наявністю протидієвства і взаємодії учасників. Систематизовано підходи до класифікації конфліктів, що дозволяє розглядати їх за різними ознаками (спосіб вирішення, природа виникнення, характер учасників, значення для організації тощо). Це дає змогу комплексно ідентифікувати тип конфлікту та обрати адекватні управлінські інструменти впливу.

2. Виявлено, що причини виникнення та розвитку конфліктів мають комплексний характер і формуються під впливом об'єктивних (ресурсні обмеження, організаційні недоліки) та суб'єктивних (соціально-психологічні й особистісні) чинників, які взаємопідсилюють один одного. Ключову роль у загостренні конфліктів відіграють управлінські помилки, недосконалість комунікацій та психологічна несумісність працівників. Конфлікти мають подвійний характер наслідків: з одного боку, сприяють розвитку, вирішенню суперечностей і активізації діяльності, з іншого – можуть призводити до дестабілізації, зниження ефективності та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Ефективне управління конфліктами потребує своєчасної ідентифікації їх причин і врахування потенційних наслідків для організації.

3. Методичні підходи до управління конфліктами в організації формують цілісну систему інструментів і рішень, спрямованих на своєчасне виявлення, діагностику та конструктивне врегулювання конфліктних ситуацій. Їх ефективність забезпечується поєднанням класичних і сучасних методів,

використанням цифрових інструментів моніторингу, а також урахуванням соціально-психологічних і економічних чинників виникнення конфліктів. Встановлено, що результативність управління конфліктами залежить від комплексного застосування підходів, рівня професійної компетентності керівника та здатності організації впроваджувати превентивні заходи. У підсумку, системне та адаптивне використання методичних підходів дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки конфліктів, а й трансформувати їх у ресурс розвитку, підвищення ефективності діяльності та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі.

4. ТОВ «Рівне-Борошно» є одним із провідних підприємств борошномельно-круп'яної галузі України, що відіграє важливу роль у забезпеченні регіонального ринку продукцією переробки зерна. Встановлено, що підприємство функціонує в умовах неоднозначної динаміки розвитку: при зростанні доходу з 412,6 млн грн у 2023 р. до 531,4 млн грн у 2025 р. (на 118,75 млн грн) воно демонструє нестабільні фінансові результати, зокрема перехід від прибутку 2,085 млн грн у 2024 р. до збитку 10,882 млн грн у 2025 р. Водночас обсяги виробництва борошна залишаються відносно стабільними (31,8 тис. тонн у 2024 р., що лише на 2,0 тис. тонн менше порівняно з 2022 р.), що свідчить про збереження виробничого потенціалу підприємства. Сукупність виявлених тенденцій відображає необхідність підвищення ефективності управлінських процесів, зокрема у сфері управління конфліктами, як важливої передумови забезпечення стійкого розвитку підприємства.

5. В ТОВ «Рівне-Борошно» спостерігається загалом позитивна динаміка розвитку людських ресурсів. Зокрема, у 2025 р. порівняно з 2023 р. середньорічна чисельність працівників зросла з 162 до 165 осіб, а середня заробітна плата підвищилася на 6 283 грн (до 20 911 грн), що сприяє посиленню мотивації персоналу. Водночас дохід на одного працівника збільшився на 673 387 грн, що свідчить про зростання продуктивності праці. Наявність диференціації поколінь управлінського персоналу (зростання чисельності молодших керівників при збереженні частки старших вікових груп) створює

потенційні передумови для виникнення конфліктів. Отже, попри позитивні економічні тенденції, підприємство потребує врахування соціально-психологічних аспектів управління персоналом для запобігання конфліктним ситуаціям. Результати анкетного опитування працівників ТОВ «Рівне-Борошно» свідчать про наявність системних конфліктів у колективі, причому найбільш поширеними є конфлікти між працівниками та між працівниками і керівництвом. Конфлікти із зовнішніми контрагентами мають незначний характер.

6. Проведене опитування співробітників ТОВ «Рівне-Борошно» та оцінювання рівня конфліктності дозволили виявити, що більшість конфліктів мають ситуативний характер (15-27 балів), однак є регулярними проявами внутрішньоорганізаційних суперечностей. Визначено, що 25 % працівників перебувають у зоні формування конфліктів, а 4 % – у зоні підвищеного ризику, що свідчить про наявність можливої напруженості в колективі та потенційні загрози для ефективності діяльності підприємства. Отримані результати підтверджують недостатню розвиненість попереджуваних заходів управління конфліктами, зокрема у сфері організації праці, комунікацій та мотивації персоналу.

7. Обґрунтовано, що удосконалення управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно» повинно базуватися на стратегічному підході, який передбачає системне прогнозування, попередження, діагностику, регулювання та розв'язання конфліктних ситуацій. Запропоновано впровадження алгоритму стратегічного управління конфліктами, що забезпечує послідовність управлінських рішень і сприяє зниженню рівня конфліктності на підприємстві. Наведено доцільність використання комплексу стратегій, серед яких: попередження конфліктів, конструктивне вирішення, оперативне реагування, мінімізація наслідків та розвиток командної взаємодії. Запропоновані заходи орієнтовані на вдосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток відкритого діалогу, застосування медіації, активного слухання та пошуку компромісних рішень. Встановлено, що реалізація запропонованих стратегічних підходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, покращенню

соціально-психологічного клімату, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стабільного розвитку ТОВ «Рівне-Борошно».

8. Запропоновано використання сучасних технологій профілактики та запобігання конфліктам у діяльності ТОВ «Рівне-Борошно», спрямованих на своєчасне усунення конфліктогенних чинників і формування конструктивної поведінки персоналу. Обґрунтовано доцільність застосування методів психокорекції, зокрема соціально-психологічного тренінгу, аутогенного тренування та самоаналізу конфліктної поведінки. Наведені сучасні технології профілактики конфліктів мають практичне значення для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Рівне-Борошно», сприяють зниженню рівня конфліктності, покращенню психологічного клімату та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

9. Наведено зарубіжний досвід управління конфліктами в організаціях, зокрема практики застосування переговорного процесу, примирних процедур та судового врегулювання, що використовуються в європейських країнах. Встановлено, що ефективне управління конфліктами базується на пріоритетності досягнення компромісу між сторонами, розвитку соціального партнерства та використанні колективно-договірних механізмів як інструменту попередження конфліктних ситуацій. На основі узагальнення зазначеного досвіду запропоновано механізм управління конфліктами в ТОВ «Рівне-Борошно», який передбачає поетапне врегулювання конфліктних ситуацій із акцентом на переговори, застосування примирних процедур у разі загострення конфлікту та використання арбітражу або суду як крайнього заходу. Реалізація запропонованого підходу сприятиме зниженню рівня конфліктності та підвищенню ефективності управління персоналом в підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Сучасні концепції управління: навчальний посібник. Київ, 2025. 320 с.
2. Балановська Т. І., Драмарецька К.П., Гоголя О. П. Формування команди ризик-менеджменту підприємств в умовах дефіциту людських ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуску 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7587> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-1>
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
5. Бевзо Г. Міжособистісні конфлікти у бізнес-середовищі: причини виникнення та методи розв'язання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2021. Т. 32, № 6. С. 26-31.
6. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том 13. № 3. С. 18-28. DOI: [http://dx.doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.15-24](http://dx.doi.org/10.31548/economics13(3).2022.15-24) URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16557>
7. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2021. № 12 (2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.79. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715>
8. Гринченко М. А., Пономарьов О. С., Лобач О. В., Харченко А. О. Конфлікти в управлінні проєктами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. Харків: НТУ «ХПІ». 2022. № 1 (5). С. 50-55. DOI: 10.20998/2413-3000.2022.5.6. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/59571>

9. Данченко О. Б., Федотова Н. О. Огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами у проєктах. *Управління розвитком складних систем*. 2024. Випуск 60, С. 44-55. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.44-55> URL: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/322004/312498>

10. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. *Вісник УАДУ*. 2002. № 4. С. 223-227.

11. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія: навчальний посібник. За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0009008.pdf>

12. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами: навчальний посібник. Нац. ун-т «Львів. політехніка». 2-ге вид., допов. Львів: Вид-во Львів. 2019. 192 с.

13. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834>

14. Лепейко Т., Логінова К., Омаров Е. (2023). Удосконалення систем управління підприємством за допомогою технологій управління конфліктами. *Development Service Industry Management*, 3, 83-89. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(12))

15. Лідерство та управління людськими ресурсами організації: навчальний посібник / Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.

16. Лідерство: навчальний посібник / Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Добрівська М. В., Аксентюк М. М., Восколупов В. В., Голік В. В. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 515 с.

17. Лісений Є. В., Лісеная А. М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5> URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1071/1028>

18. Менеджмент: навчальний посібник / Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Троян А. В., Сотник В. В. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 606 с.

19. Морозов В. В., Чередніченко А. М., Шпильова Т. І. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкової компетенції): навчальний посібник / за ред. В. В. Морозова; ун-т економіки та права «КРОК». Київ: Таксон, 2009. 464 с.

20. Назаренко С. А., Постіва М. В. Запобігання та вирішення конфліктів в управлінні організацією. *Агросвіт*. 2024. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/3851/3886>

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

22. Опендатор. ТОВ «Рівне-Борошно». URL: <https://opendatabot.ua/c/31435947>

23. Орлянський В. С. Конфліктологія. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 160 с. URL: <https://surl.li/zumnex>

24. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/8.2-Petrinko.pdf>

25. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 74 с. URL: <https://surl.li/eftumr>

26. Про колективні договори і угоди: Закон України від 1 липня 1993 року № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 10.03.2026).

27. Радиш Я. Ф. Медіація та вирішення конфліктів у сфері публічного управління та адміністрування. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. Т. 2, № 20. С. 299-306.

28. Ринок борошна та основні тренди 2024 року. Журналу «Харчові технології». *Офіційний сайт*. URL: <https://harch.tech/2024/02/27/rynok-boroshnata-osnovni-trendy-2024-roku/>
29. Рівне-Борошно. Latifundist. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1300-rovno-boroshno>
30. Семцов В. М., Вороновський Р. І., Цімура М. В., Бляхар Т. Й., Лис А. М., Данилюк О. О. Соціально-економічні методи управління конфліктами у колективі підприємства готельно-ресторанної сфери. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. Випуск 40. С. 641-648. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1271/1099/>
31. Сівчук І. П. Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, № 2, Т. 1. С. 92-95. URL: <https://is.gd/36tpwh>
32. Споживання борошна в Україні за чотири роки скоротилось на 27 %: хто найбільші виробники та експортери. Онлайн-медіа «delo.ua». *Офіційний сайт*. URL: <https://delo.ua/news/spozivannya-borosna-v-ukrayini-za-cotiri-roki-skorilos-na-27-xto-naibilsi-virobniki-ta-eksporteri-442313/>
33. Супруненко М. Аутогенне тренування і методи його використання. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. 2021. Серія 15, (5(136), С. 120-124. DOI: [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2021.5\(135\).28](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2021.5(135).28)
34. Терент'єва Н. В., Нешта В. В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 194-203. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-194-203. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_Natalia-V.-Terenteva-Vyacheslav-V.-Neshta-194-203.pdf
35. ТОВ «Рівне-Борошно». URL: <https://rivneboroshno.com/>
36. Управління бізнесом: навчальний посібник / Балановська Т. І., Троян А. В., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 303 с.

37. Черненко Н. І. Управління конфліктами в комунікативному просторі. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 4. С. 153-160.
38. Чернікова Н. М., Бутенко В. М., Ісаєнко Ю. А. Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4946/4888>
39. Чмир М. Управління конфліктами в організації. Менеджмент та маркетинг бізнесструктур в неоіндустріальній економіці. Луцьк, 2020. С. 741-743.
40. Balanovska, T., Cherednichenko, O., Stepasyuk, L., Yurchenko, O., Dramaretska, K., & Baranovska, O. (2024). Development of human capital in the context of the emerging creative economy. *Economics and Business Management*, 15(4), 161-184. DOI: 10.31548/economics/4.2024.161. <https://economicscience.com.ua/uk/journals/t-15-4-2024>
41. Havrysh O., Dramaretska K. Leadership: textbook. Kyiv: TsP "KOMPRYNT", 2022. 458 p.
42. HR Security. Конфлікти на фірмі. Причини диму і гасіння вогню. URL: <https://hr-security.ua/ua/konfl%D1%96kti-na-f%D1%96rm%D1%96-prichini-dimu-%D1%96-gas%D1%96nnya-vognyu>
43. Zhyvko, Z., Mihus, I., Tkachuk, A., Holovach, T., Rodchenko, S., Shehynska, A. Conflict management: Textbook. Pussi, Estonia. OÜ Scientific Center of Innovative Research. 2024. 284 p. DOI: <https://doi.org/10.36690/CONF-MAN>

ДОДАТКИ

Анкета для співробітників ТОВ «Рівне-Борошно»

1. Чи виникали у Вас конфлікти з керівництвом?

Питання	Так	Ні
Чи виникали у Вас конфлікти з керівництвом?		

Якщо так, то з яких причин:

- особистісні причини (стиль спілкування, ставлення керівника);
- незадоволеність умовами праці на виробництві (санітарно-гігієнічні умови, температура, шум, пил, стан обладнання – *підкреслити*);
- виробничі процеси та організація роботи (зміна графіка змін, понаднормова робота, інтенсивність праці – *підкреслити*);
- нерівномірне навантаження або перевантаження працівників (без відповідної оплати або компенсації – *підкреслити*);
- незадоволеність розподілом обов'язків (виконання нехарактерних функцій, додаткові завдання – *підкреслити*);
- незадоволеність оплатою праці (затримки виплат, премії, доплати, бонуси – *підкреслити*);
- інше (вказіть): _____

2. Чи виникали у Вас конфлікти з іншими працівниками?

Питання	Так	Ні
Чи виникали конфлікти з колегами?		

Якщо так, то з яких причин:

- через несвоєчасне виконання виробничих завдань;
- через порушення технологічного процесу;
- через розподіл змін або робочого навантаження;
- через привласнення результатів роботи;
- через недотримання правил техніки безпеки;
- особистісні причини (вказіть): _____

3. Чи виникали у Вас конфлікти з клієнтами / контрагентами (постачальниками, покупцями)?

Питання	Так	Ні
Чи виникали конфлікти?		

Якщо так, то з яких причин:

- через якість продукції;
- через затримки постачання або відвантаження;
- через невідповідність умов договору;
- через ціноутворення;
- через комунікацію з представниками компанії;
- інше (вказіть): _____

4. Чи виникають у Вас стресові або конфліктні ситуації у процесі роботи загалом?

Питання	Так	Ні
Чи відчуваєте Ви конфліктні або стресові ситуації?		

Якщо так, то що найчастіше їх викликає:

- високий рівень навантаження;
- зміни у графіку роботи;
- виробничі ризики;
- комунікація з керівництвом;
- взаємодія з колегами;
- інше: _____

Дякуємо за Ваші відповіді!

ЕКСПРЕС-ОЦІНКА ГЛИБИНИ КОНФЛІКТУ

(Бандурка А. М., Бочарова С. І., Земянська Є. В.)

Шкали: глибина конфлікту

ПРИЗНАЧЕННЯ ТЕСТУ

Методика призначена для оцінювання конфліктної ситуації та характеру поведінки керівника, розв'язує конфлікт.

Інструкція до тесту

У методиці є вісім позицій, що безпосередньо стосуються конфліктної ситуації. Ваше завдання полягає у тому, щоб оцінити вираженість кожного чинника в п'ятибальному вимірі. Сильна вираженість чинника лівого боку методики оцінюється в 1 бал, а правого – у 5 балів.

ТЕСТ

1 Сторони усвідомлюють причину конфлікту	Сторони не усвідомлюють причину конфлікту
2 Причина конфлікту має емоційний характер	Причина конфлікту має матеріальний (службовий) характер.
3 Мета опонентів – спрямованість до соціальної справедливості	Мета опонентів – отримання привілеїв.
4 Є загальна мета, до якої прагнуть усі.	Спільної мети немає.
5 Сфери зближення виражені.	Сфери зближення не виражені.
6 Сфери зближення стосуються емоційних проблем.	Сфери зближення стосуються матеріальних (службових) проблем.
7 Лідери протилежних думок не виділяються.	Помічено вплив лідерів протилежних думок.
8 У процесі спілкування дотримуються норм поведінки.	У процесі спілкування опоненти не дотримуються норм поведінки.

Обробка та інтерпретація результатів тесту

Після оцінки кожної позиції слід підрахувати загальну суму балів, яка буде свідчити про глибину конфлікту.

Сума 35–40 балів свідчить про те, що сторони конфлікту в жорсткій конфронтації одна до одної. Керівник в цьому випадку повинен взяти на себе роль обвинувача і вдатися до адміністративних заходів впливу.

Сума в межах 25–34 балів вказує на коливання у відносинах сторін конфлікту. Керівник може виступати в ролі консультанта і вдаватися переважно до психологічних заходів вирішення конфлікту.

Сума менше за 25 балів свідчить про випадковість конфлікту, що виник. Керівнику доцільно виконувати функції вихователя, використовуючи педагогічний вплив на учасників конфлікту.

Анкета «Чи конфліктна ви особистість»

Перед Вами вісім запитань. На кожне запитання запропоновано три варіанти відповіді. Відповідь на кожне запитання внесіть у бланк (обводючи цифру, що відповідає Вашому варіанту відповіді). В кінці підрахуйте загальну кількість балів.

1. У групі, колективі виникла суперечка на підвищених тонах. Ваша реакція:

- а) не беру участі;
- б) лише коротко висловлюся на захист тієї думки, що вважаю правильною;
- в) активно втручаюся й «викликаю вогонь на себе».

2. Чи виступаєте ви на зборах, нарадах із критикою?

- а) не виступаю;
- б) тільки якщо маю для цього вагомі підстави;
- в) критикую завжди й з будь-якого приводу.

3. Чи часто Ви сперечаєтеся з друзями?

- а) тільки жартома і якщо ця людина не вразлива;
- б) лише з принципових питань;
- в) суперечки – моя стихія.

4. Ви стоїте в черзі. Ваша реакція, якщо хтось намагається Вас випередити:

- а) обурююся в душі, але мовчу: собі дорожче;
- б) зауважую – необхідно ж навчати грубіяна гарного тону;
- в) проходжу вперед і починаю спостерігати за порядком.

5. Удома на обід подали несолоний суп. Ваша реакція:

- а) не буду здійснювати бунт через дурницю;
- б) мовчки візьму сільничку;
- в) не втримаюся від уїдливих зауважень і, можливо, демонстративно відмовлюся від їжі.

6. На вулиці або в транспорті Вам наступили на ногу:

- а) обурено подивлюся на кривдника;
- б) сухо, без емоцій зроблю зауваження;
- в) скажу все, що думаю, не соромлячись виразів.

7. Хтось із рідних придбав річ, що Вам не подобається:

- а) промовчу;
- б) обмежусь коротким, але тактовним коментарем;
- в) висловлю все, що я про це думаю.

8. Не пощастило, Ви програли в лотерею купу грошей. Ваше ставлення:

- а) намагатимусь здаватися байдужим, але дам собі слово ніколи більше не брати участі у цьому неподобстві;
- б) не приховую досади, але поставлюся до події з гумором, пообіцявши добитись реваншу;
- в) програш зіпсує мені настрій, подумаю, як помститися аферистам

	1	2	3	4	5	6	7	8
А								
Б								
В								

Оцінювання результатів: Оцінки: «а» - 4 бали, «б» - 2 бали, «в» - 0 балів.

26-32 бали. Зелений колір. Ви тактовні й миролюбні, уникаєте суперечок і конфліктів, критичних ситуацій. Вислів «Платон мені друг, але істина дорожча!»

не може бути Вашим девізом.

19-25 балів. Темно-зелений колір. Працівник не схильний до конфліктів і намагається уникати їх. Вас іноді називають пристосуванцем. Наберіться сміливості та (якщо обставини дозволяють) висловлюйтеся принципово.

14-20 балів. Жовтий колір. Вас вважають людиною конфліктною. Але це перебільшення. Ви конфліктуєте, тільки якщо немає іншого виходу, коли всі інші способи вичерпано. Ви здатні твердо обстоювати свою думку, не думаючи, як це позначається на ставленні до вас товаришів. При цьому Ви не «виходите за межі», не принижуйте інших. Усе це викликає повагу до Вас.

9-13 балів. Жовтогарячий колір. Максимально схильна до конфлікту особистість. Ваша нестриманість відштовхує людей. Чи не тому у Вас немає справжніх друзів? Спробуйте приборкати свій характер.

До 8 балів. Червоний колір. Суперечки й конфлікти – це Ваша стихія. Адже ви любите критикувати інших, якщо ж почуєте зауваження на свою адресу – можете «з'їсти людину живцем». Це критика заради критики. Не будьте егоїстом. Дуже важко доводиться тим, хто поруч із Вами.