

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

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

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)  
«29» травня 2025 р.

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

Спеціальність **073 «Менеджмент»**  
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти

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

\_\_\_\_\_ **Віра БУТЕНКО**  
(підпис)

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**  
к. е. н., доцент

\_\_\_\_\_ **Оксана ГАВРИШ**  
(підпис)

**Виконала**

\_\_\_\_\_ **Вікторія СІДЕНКО**  
(підпис)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського  
к. е. н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА  
«23» вересня 2024 р.**

**З А В Д А Н Н Я**

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці  
Сіденко Вікторії Андріївни**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління конфліктами в організації»** затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2025.05.28  
(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 аспекти управління конфліктами в організації.
2. Діагностика управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».
3. Шляхи удосконалення управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».

**Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.**

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Оксана ГАВРИШ**

**Завдання прийняла  
до виконання**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Вікторія СІДЕНКО**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	9
1.1. Сутність та зміст поняття «конфлікт», «управління конфліктами» .....	9
1.2. Класифікація та причини виникнення конфліктів в організації	15
1.3. Методичні підходи до управління конфліктами в організації ...	23
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» .....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності організації .....	32
2.2. Аналіз рівня конфліктності у колективі ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» .....	40
2.3. Оцінка управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» .....	48
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» .....	53
3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» .....	53
3.2. Використання соціально-психологічних методів управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» .....	58
3.3. Зарубіжний досвід управління конфліктами в організації .....	64
ВИСНОВКИ .....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	78
ДОДАТКИ .....	85

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах стрімких змін та зростаючої конкуренції, що характеризують сучасне бізнес-середовище, ефективне управління конфліктами в організації набуває особливої актуальності. Динаміка ринку, впровадження нових технологій, культурне розмаїття робочої сили та постійна необхідність адаптації до непередбачуваних викликів, таких як економічна нестабільність чи глобальні кризи, створюють сприятливе підґрунтя для виникнення суперечностей та зіткнень інтересів.

Конфлікти, як невід'ємна частина людських взаємовідносин, можуть проявлятися на різних рівнях діяльності організації: від міжособистісних непорозумінь до масштабних протистоянь між відділами чи групами співробітників. Вони зумовлені розбіжностями у поглядах, цілях, цінностях, розподілі ресурсів чи владних повноважень. Ігнорування або неефективне управління такими ситуаціями може призвести до негативних наслідків, зокрема зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату в колективі, зростання плинності кадрів та, зрештою, до фінансових втрат та погіршення іміджу організації

Успішне функціонування та розвиток будь-якої організації значною мірою залежить від здатності її керівництва та співробітників вчасно розпізнавати, аналізувати та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації. Це вимагає не лише глибокого розуміння причин та динаміки конфліктів, але й володіння сучасними методами та технологіями їх діагностики, профілактики та розв'язання. У цьому контексті, здатність керівника виступати ефективним медіатором, формувати культуру відкритого діалогу та взаємоповаги, а також впроваджувати стратегії управління конфліктами, що сприяють перетворенню деструктивних зіткнень на конструктивні дискусії та інноваційні рішення, стає ключовим чинником конкурентоспроможності та стійкості організації.

Тому дослідження проблем управління конфліктами в організації, пошук та обґрунтування ефективних шляхів їх попередження та вирішення є

важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, адже дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності та забезпечити гармонійний розвиток організації в мінливих умовах сьогодення. Створення атмосфери, де конфлікти сприймаються не як загроза, а як можливість для зростання та вдосконалення, є важливим завданням для сучасних керівників.

Теоретичні та практичні аспекти виникнення конфліктів та управління ними в організаціях досліджувались у працях таких учених, як: Т. Балановська, Дж. Бертон, О. Біловодська, О. Вінник, О. Гавриш, О. Гармаш, Е. Гіденс, О. Гоголя, І. Городняк, Р. Дарендорф, Л. Ємельяненко, Г. Кавиліна, Т. Кириченко, Л. Козер, О. Криса, Д. Майерс, О. Новак, Н. Новікова, Л. Скібіцька, І. Топоркова, Я. Щепанський та ін.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління конфліктами в організації, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами в організації, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності організації.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність та зміст поняття «конфлікт», «управління конфліктами»;
- розглянути класифікацію та причини виникнення конфліктів в організації;
- охарактеризувати методичні підходи до управління конфліктами в організації;
- розкрити загальну характеристику діяльності організації;
- проаналізувати рівень конфліктності у колективі організації;
- здійснити оцінку управління конфліктами в організації;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління

конфліктами в організації;

– запропонувати перелік соціально-психологічних методів управління конфліктами в організації;

– розглянути використання зарубіжного досвіду управління конфліктами 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 «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» Шепетівського району Хмельницької області.*

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний системний підхід до вивчення економічних явищ та процесів, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії управління конфліктами в організації. Для реалізації поставлених у бакалаврській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивчення предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; метод економічного аналізу – при оцінці фінансового стану організації; метод порівняння – при зіставленні фактичних даних за відповідні періоди.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», а також результати опитування та власних спостережень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління конфліктами в

організації, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності організації.

**Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи.** Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на: IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 1 листопада 2024 р.).

**Структура та обсяг роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 87 сторінках, у тому числі робота містить 24 таблиці, 13 рисунків, 1 додаток та 56 використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність та зміст поняття «конфлікт», «управління конфліктами»

Практика функціонування підприємства свідчить, що в процесі розвитку організаційних структур конфлікт є невід'ємною складовою будь-якого колективу. Він проявляється у зіткненні протилежних тенденцій як на рівні індивідуальної психіки працівників, так і у взаємодії між ними в межах формальних і неформальних груп. Основою конфлікту є розбіжності у поглядах, позиціях та інтересах учасників.

Поняття «конфлікт» можна визначити як стан незгоди між двома або більше сторонами, які можуть бути окремими особами або колективами. Кожен учасник конфлікту прагне відстояти власну точку зору та, водночас, протидіє реалізації інтересів опонента [9].

З розвитком суспільства та ускладненням соціально-економічних процесів змінювалося і розуміння конфлікту. На різних етапах історії його сприймали по-різному: від абсолютного заперечення та прагнення уникнення до визнання його невід'ємною складовою організаційної взаємодії. У традиційних суспільствах конфлікт розглядався як деструктивне явище, яке слід негайно усувати для збереження стабільності. Однак із розвитком менеджменту та соціології конфлікт почали трактувати як природний процес, що може мати як негативні, так і позитивні наслідки.

Поступово сформувалися різні теоретичні підходи до його аналізу, які відображають еволюцію наукових поглядів на природу конфлікту та його вплив на діяльність організацій. В табл. 1.1 наведено визначення поняття «конфлікт» різними авторами.

Етимологічно слово «conflict» має запозичене походження. В англійській мові воно з'явилося у XV столітті, походячи від французького «conflit» (у

старофранцузькій мові XV–XVI століть зустрічається також форма «conflict»). Первинним джерелом є латинське «cōnflīctus», що означає «зіткнення» та походить від дієслова «flīgere» (бити, вдаряти) з префіксом «com- / con-», який надає значення «разом, взаємодія».

Таблиця 1.1

### Трактування науковцями поняття «конфлікт»\*

Автор	Визначення
Е. Гіденс [17]	Конфлікт – це справжнє протистояння між конкретними людьми або групами, незалежно від його причин, методів та ресурсів, які використовує кожна зі сторін.
Р. Дарендорф [30]	Конфлікт – це будь-яке відношення між елементами, яке можна охарактеризувати через об'єктивні (латентні) або суб'єктивні (явні) протилежності.
Д. Майєрс [13]	Конфлікт – це сприйнята несумісність дій, цілей або ідей між двома чи більше сторонами, що призводить до соціальної напруги та протидії.
Дж. Бертон [27]	Конфлікт є природним елементом соціальної взаємодії, що виникає через невідповідність інтересів, потреб чи очікувань учасників соціальних відносин.
Л. Козер [29]	Конфлікт – це протистояння, що виникає через різні цінності або боротьбу за статус, владу чи обмежені ресурси, де метою конфлікуючих сторін є не лише досягнення своїх цілей, але й нейтралізація, нанесення шкоди або усунення суперника.
Я. Щепанський [19]	Конфлікт – це протистояння, що виникає через розбіжності в установках, цілях і методах дій стосовно конкретного об'єкта чи ситуації.

Примітка. \*Систематизовано автором

З огляду на різноманітність теоретичних підходів, можна стверджувати, що конфлікт є складним і багатогранним явищем, який впливає на взаємодію між індивідами та на розвиток соціальних відносин у різних сферах діяльності.

Питання сутності конфлікту було предметом наукових дискусій упродовж століть. Відповідно до певних історичних періодів цей феномен сприймався по-різному, що зумовило розвиток багатоманітних теоретичних підходів до його сутності. Існує велика кількість досліджень, які класифікують конфлікти та визначають їх основні характеристики на різних етапах історії [5].

У табл. 1.2 наведено основні етапи розвитку поняття «конфлікт», а також ключових мислителів, які в різні періоди мали вплив на формування сучасних

теорій конфлікту.

Таблиця 1.2

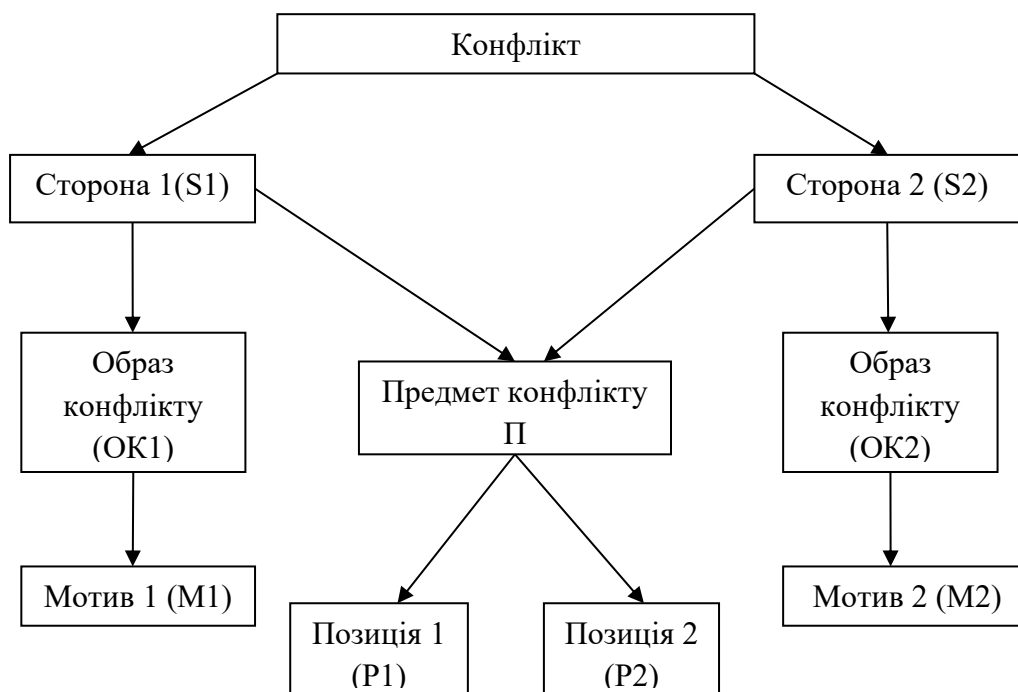
**Еволюція теоретичних підходів до визначення сутності конфлікту\***

Період	Ключові мислителі	Основні ідеї конфлікту
Давні часи	Конфуцій	Конфлікти виникають через соціальні нерівності, необхідність дотримання моральних норм для досягнення гармонії у суспільстві.
Античність	Геракліт, Платон, Демокрит, Аристотель	Війна як соціальний конфлікт, держава як примирення людей
Середні віки	Аврелій Августин, Фома Аквінський	Релігійний погляд на конфлікти, боротьба між Божим та земним царством
Відродження	Микола Кузанський, Микола Копернік, Джордан Бруно, Ніколо Макіавеллі	Людський розум і прогрес як спосіб подолання соціальних конфліктів.
Новий час і епоха Просвіти	Френсіс Бекон, Томас Гоббс, Жан-Жак Руссо, Адам Сміт	Конфлікт як боротьба за владу і ресурси. Гоббс розглядав конфлікт як «війна всіх проти всіх», а Руссо – як результат соціальних нерівностей.
XIX століття	Іммануїл Кант, Георг Гегель, Людвіг Файєрбах	Конфлікти як результат історичних процесів. Гегель розглядав конфлікти як рушій розвитку історії, а Кант – як необхідні для морального прогресу.
XX століття	Карл Маркс, Фрідріх Енгельс, Вільгельм Вундт, Зігмунд Фрейд	Конфлікти як результат соціальних, економічних і психологічних суперечностей. Маркс і Енгельс бачили конфлікт класовою боротьбою, Вундт – психологічним процесом.
Сьогодення	Ральф Дарендорф, Льюїс Козер	Конфлікти як невід’ємна частина соціальних відносин. Дарендорф підкреслював значення конфліктів для розвитку суспільства, Козер – функціональний погляд на конфлікти.

Примітка. \*Систематизовано автором на основі [23]

Розуміння конфлікту як складного соціального явища неможливе без

аналізу його внутрішньої складової. Будь-який конфлікт має певну структуру, яка визначає його динаміку та розвиток. Основними структурними елементами конфлікту є сторони конфлікту; предмет конфлікту; образ конфліктної ситуації; мотиви конфлікту; позиції сторін-конфліктерів (рис. 1.1).



Конфлікт – центральний елемент; S1 і S2 – дві протилежні сторони, що беруть участь у конфлікті; ОК1 і ОК2 – те, як кожна сторона сприймає ситуацію; M1 і M2 – внутрішні чинники, що підштовхують до конфлікту; П – безпосередній об’єкт суперечки; P1 і P2 – те, що сторони заявляють один одному під час конфлікту.

Рис. 1.1. Структура конфлікту\*

Примітка. \*Систематизовано автором на основі [12]

Сутність конфлікту полягає в наявності суперечності, яку людина сприймає як важливу психологічну проблему, що потребує вирішення та спонукає до активних дій, спрямованих на її подолання.

Ефективність управління конфліктом визначає його роль у соціальній взаємодії. На рис. 1.2 представлено механізм формування конфлікту незалежно від його виду та рівня.

У ході дослідження встановлено, що конфлікт має три ключові ознаки: наявність суперечностей, усвідомлення їхньої значущості та необхідності

вирішення, активні дії, спрямовані на подолання протиріч.

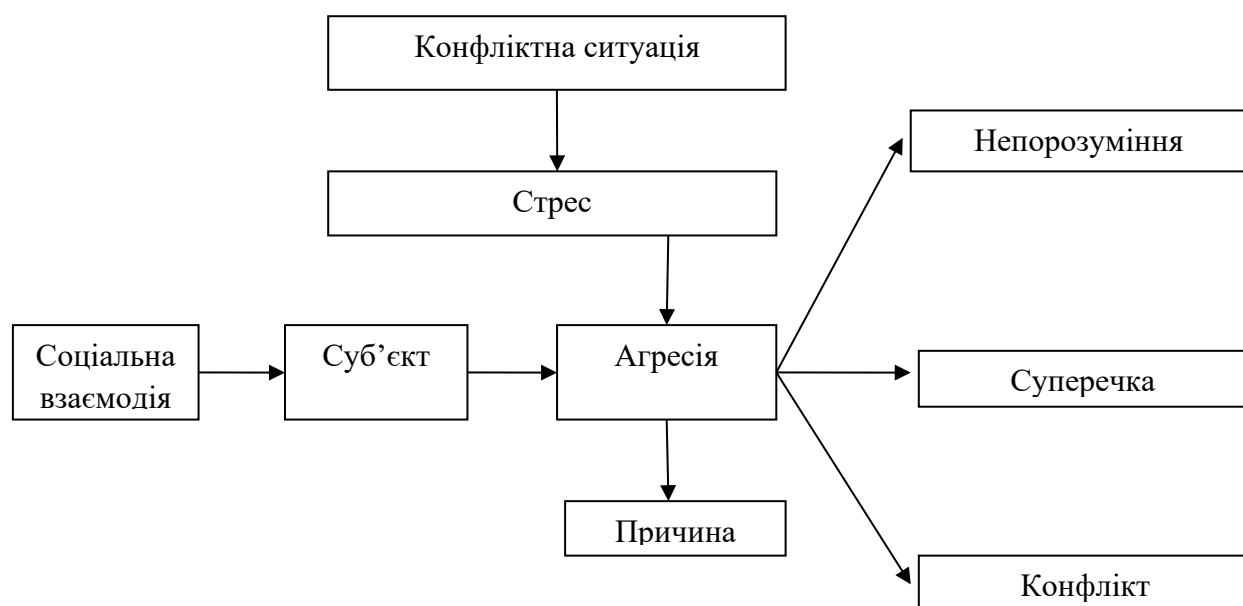


Рис.1.2. Механізм виникнення конфлікту\*

Примітка. \*Розроблено за: [6]

У процесі конфліктної взаємодії його учасники отримують можливість висловлювати різні точки зору, розглядати ширший спектр альтернативних рішень, що становить важливий та позитивний аспект конфлікту. Однак, варто зауважити, що конфлікт не завжди має конструктивний характер.

Розуміння механізму виникнення конфлікту є основою для ефективного управління ним. Так, управління конфліктом – це цілеспрямований вплив, що здійснюється відповідно до об'єктивних закономірностей та може сприяти як розвитку, так і руйнуванню соціальної системи, у межах якої він відбувається [38].

Ефективне управління конфліктами забезпечує стабільність діяльності організації. У цьому процесі керівник має стратегічну перевагу, оскільки визначає цілі, розробляє методи їх досягнення, контролює реалізацію управлінських рішень і аналізує їх результати.

Управління конфліктами – це складний, поетапний процес, який включає:

— профілактику та запобігання виникненню конфліктних ситуацій;

— діагностику та регулювання конфлікту шляхом коригування поведінки його учасників;

— прогнозування розвитку конфліктів та оцінку їхньої функціональної спрямованості;

— розв'язання конфліктних ситуацій.

Зміст управління конфліктами полягає у відповідності щодо його етапів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Зміст управління конфліктом і його етапів\*

№	Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
1	Виникнення та розвиток конфліктної ситуації	Прогнозування, запобігання (стимулювання)
2	Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії	Запобігання (стимулювання)
3	Початок відкритої конфліктної взаємодії	Діагностика, регулювання
4	Розвиток відкритого конфлікту	Регулювання
5	Розв'язання конфлікту	Розв'язання

Примітка. \*Узагальнено за: [38]

Окреме значення має прогнозування конфлікту, яке дозволяє виявити потенційні причини його виникнення. Основними джерелами прогнозування є аналіз об'єктивних і суб'єктивних факторів взаємодії між людьми з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей. У межах колективу такими чинниками можуть виступати: рівень соціальної напруженості, соціально-психологічний клімат, неформальне лідерство, вплив мікрогруп та інші соціально-психологічні явища.

Запобігання конфліктам ґрунтується на результатах їх прогнозування. Виявлення загрозливих чинників і аналіз їхнього впливу дозволяє розробити заходи для нейтралізації конфліктної ситуації. Такий підхід є формою вимушеного запобігання конфлікту, що сприяє мінімізації негативних наслідків і підтримці стабільності в соціальній системі.

Таким чином, конфлікт є невід'ємною частиною соціальної взаємодії та виникає через розбіжності в інтересах, поглядах і цінностях його учасників. В залежності від історичного періоду сприйняття сутності конфлікту змінювалося від негативного явища до визнання його як природного процесу, що може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки. Ефективне управління конфліктом передбачає розуміння його причин, структури та механізмів розвитку для мінімізації негативного впливу та використання потенційних можливостей.

## **1.2. Класифікація та причини виникнення конфліктів в організації**

Для розуміння та аналізу конфліктів важливим є дослідження класифікації видів конфліктів на основі їхніх ознак. В науковій літературі існує чимало підходів до класифікації конфліктів, що обумовлено їхньою здатністю виникати між суб'єктами різних рівнів, зокрема між державами, націями, підприємствами, організаціями, працівниками та керівництвом, викладачами та студентами, вчителями та учнями, подружжям, батьками та дітьми тощо.

Найбільш поширеною є наступна класифікація конфліктів [4]:

- щодо способу вирішення – насильницькі та ненасильницькі;
- щодо природи виникнення – політичні, соціальні, економічні;
- щодо рівня прояву – відкриті та закриті;
- щодо напрямку діяльності – горизонтальні та вертикальні;
- залежно від можливих функцій конфлікту – функціональні та дисфункціональні;
- залежно від потреб, через які він виник – інтереси, погляди.

У табл. 1.4 наведено більш детальну класифікацію конфліктів.

У процесі дослідження було визначено, що важливу роль для будь-якого колективу відіграє класифікація конфлікту, основана на кількості учасників. Згідно з цим критерієм, можна виділити такі види конфліктів: внутрішньо-особисті конфлікти; міжособисті конфлікти; міжгрупові конфлікти, які у свою чергу, поділяються на внутрішньо групові конфлікти та конфлікти між

особистістю і групою.

Таблиця 1.4

### Класифікація конфліктів\*

Ознака класифікації	Види конфліктів
Спосіб розв'язання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>ненасильницькі (компромісні)</i> (є декілька варіантів вирішення ситуації за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, термінів, умов взаємодії)</li> <li>- <i>насильницькі (антагоністичні)</i> (способи розв'язання суперечностей шляхом руйнування структур усіх сторін-конфліктерів чи відмови всіх сторін, крім однієї, від участі в конфлікті, відповідно ця сторона і виграє)</li> </ul>
Сфера прояву	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>політичні</i> (зіткнення з приводу розподілу повноважень, форми боротьби за владу)</li> <li>- <i>соціальні</i> (суперечності в системі стосунків людей (груп), що характеризуються посиленням протилежних інтересів)</li> <li>- <i>економічні</i> (в основі лежать суперечності між економічними інтересами окремих особистостей, груп)</li> <li>- <i>організаційні</i> (є наслідком ієрархічних відносин, регламентування діяльності особи, застосування розподільчих відносин в організації: використання посадових інструкцій, функціонального закріплення)</li> </ul>
Спрямованість впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>вертикальні</i> (учасники конфлікту: начальник – підлеглий, вища організація – підприємство, засновник – мале підприємство)</li> <li>- <i>горизонтальні</i> (учасники конфлікту: керівники одного рівня, фахівці – між собою, постачальники – споживачі)</li> </ul>
Ступінь виразності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>відкриті</i> (відкриті конфлікти характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів: сварки, суперечки, зіткнення. Взаємодія регулюється нормами, що відповідають ситуації й статусу учасників)</li> <li>- <i>приховані</i> (відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами-конфліктерами, але при цьому використовуються непрямі способи впливу)</li> </ul>
Потреби	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>когнітивні</i> (конфлікт поглядів, точок зору, знань)</li> <li>- <i>конфлікти інтересів</i> (протиборство, засноване на зіткненні інтересів різних опонентів (груп, індивідів, організацій))</li> </ul>
Кількість учасників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>внутрішньо-особисті</i> (зіткнення всередині особистості рівних за силою, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів)</li> <li>- <i>міжособисті</i> (коли в однієї особистості виникає необхідність одночасного виконання різних своїх ролей, які до того ж суперечать одна одній, постає питання вибору, що виконувати)</li> <li>- <i>конфлікт між особою та групою</i> (коли певна особа «займає позицію», яка відрізняється від «позиції групи»)</li> <li>- <i>міжгрупові</i> (конфлікти між різними групами, підрозділами)</li> </ul>

Примітка. \*Узагальнено за: [4]

Особливо поширеними у діяльності організацій є внутрішньо-особисті конфлікти, які виникають через суперечності всередині особистості, коли одночасно присутні взаємно-виключаючі потреби, інтереси та ціннісні орієнтири, з якими людина не здатна самотійно справитися. Вона не може виділити для себе пріоритет поводження, тобто вибір між бажаннями і можливостями, необхідністю та потребою.

Суттєвий внесок у дослідження проблеми внутрішньо-особистісних конфліктів зробив німецький психолог Курт Левін, який охарактеризував цей конфлікт, як ситуацію, в якій на індивіда одночасно впливають сили, що спрямовані в протилежні сторони, але мають рівну величину [7].

До характеристик внутрішньо-особистісного конфлікту належать наступні ознаки [16]:

— внутрішньо-особистісний конфлікт виникає через взаємодію елементів внутрішньої структури особистості;

— сторонами конфлікту є суперечливі та різнопланові інтереси, цілі, мотиви і бажання, що існують в структурі особистості. Крім того, сили, що впливають на особистість, є рівновеликими. У такій ситуації людина вибирає менше зло з двох можливих варіантів або більше благо, а покарання ставить вище нагороди;

— практично будь-який внутрішньо-особистісний конфлікт супроводжується негативними емоціями;

— основою будь-якого внутрішньо-особистісного конфлікту є ситуація, що характеризується суперечливістю сторін і протилежністю мотивів, цілей та інтересів;

— наявність протилежностей у часі та взаємовиключенні засобів досягнення мети. Справжньою проблемою для особистості може стати неможливість подолати перешкоди на шляху до досягнення важливої потреби.

Багатогранність людської особистості знайшла своє відображення і в класифікації внутрішньо-особистісних конфліктів (табл. 1.5).

**Класифікація внутрішньо-особистих конфліктів\***

<b>Конфлікт</b>	<b>Характеристика</b>
Конфлікт потреб	Виникає, коли особистість стикається з протистоянням власних потреб, що спонукають її до різних дій. У такій ситуації конфлікт розгортається між наявними бажаннями та необхідністю діяти інакше.
Конфлікт між потребою і соціальними нормами	Коли сильна особиста потреба вступає в суперечність із зовнішнім примусовим імперативом, це створює конфліктну ситуацію, незалежно від її результату.
Конфлікт соціальних норм	Полягає в тому, що людина зазнає однакового тиску з боку двох протилежних соціальних норм, що спричиняє внутрішній розлад.
Мотиваційний конфлікт	Виникає через суперечності у мотиваційних настановах, зокрема через несвідомі прагнення, бажання володіти чимось або необхідністю вибору між двома позитивними варіантами.
Моральний конфлікт	Проявляється як суперечність між особистими бажаннями та моральним обов'язком, моральними принципами або емоційною прихильністю.
Рольовий конфлікт	Виникає у випадках, коли особистість не може реалізувати себе в кількох ролях одночасно (міжрольовий конфлікт), або коли різні люди по-різному сприймають вимоги до певної ролі.
Адаптаційний конфлікт	Проявляється як порушення рівноваги між особистістю та навколишнім середовищем. У вузькому значенні – це труднощі соціальної чи професійної адаптації.
Конфлікт неадекватної самооцінки	Виникає через розбіжність між завищеними амбіціями та заниженим рівнем власних можливостей.
Конфлікт нереалізованого бажання або комплексу неповноцінності	Спричинений невідповідністю між прагненням особистості та реальністю, що може перешкоджати їх реалізації.
Невротичний конфлікт	Розвивається внаслідок тривалого перебування в стані внутрішньо-особистісного протистояння, що супроводжується високим рівнем напруженості, невпевненістю в собі та внутрішньою роздвоєністю.

Примітка. \*Розроблено за: [15]

Наведена класифікація конфліктів не є вичерпною, оскільки залежно від різних критеріїв можуть існувати й інші підходи до їх типології.

Взаємодія людини з навколишнім світом, іншими людьми та із самим собою завжди має суперечливий характер, що зумовлено, насамперед,

внутрішніми протиріччями особистості. Як частина суспільства, людина не може існувати поза системою суспільних відносин, які містять суперечності та впливають на її свідомість, психіку та внутрішній світ.

З огляду на це, всі причини виникнення внутрішньо-особистісного конфлікту можна розподілити на три основні групи (рис. 1.3).

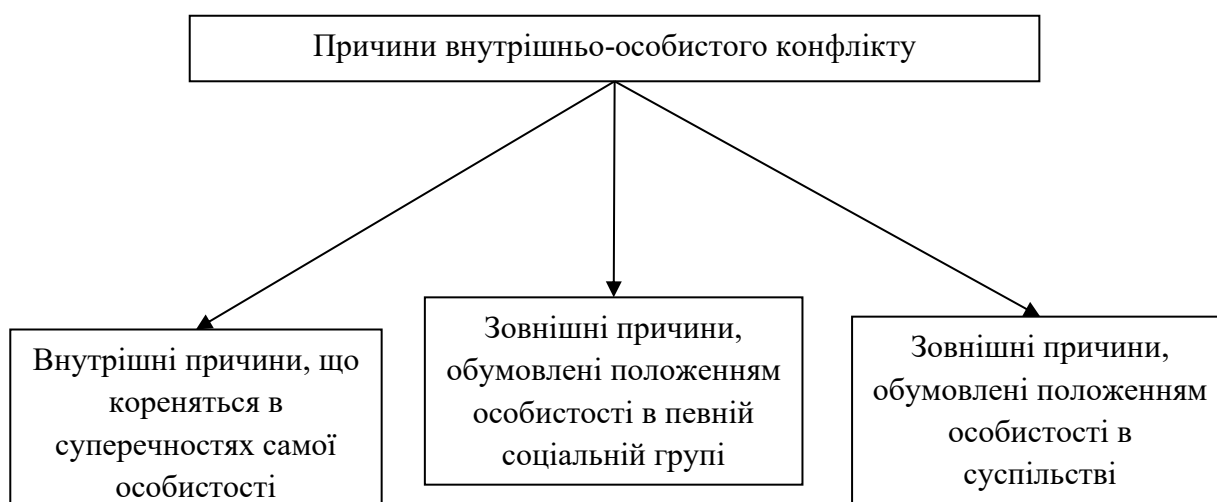


Рис. 1.3. Причини внутрішньо-особистого конфлікту\*

Примітка. \*Сформовано автором

Розглядаючи причини конфліктів, варто пам'ятати, що їх необхідно аналізувати у взаємозв'язку, оскільки подібна диференціація є досить умовною.

У ширшому контексті можна виділити загальні чинники, що спричиняють конфлікти [26]:

- соціально-політичні та економічні – пов'язані з політичною та економічною ситуацією в країні;
- соціально-демографічні – зумовлені відмінностями в установках і мотивах людей залежно від статті, віку, національності;
- соціально-психологічні – виникають у процесі групової взаємодії та відображають соціально-психологічні явища в колективі;
- індивідуально-психологічні – індивідуальні особливості особистості.

З метою формування чіткого уявлення щодо чинників, які спричиняють конфлікти, доцільним є їх класифікація за ключовими характеристиками. Так,

причини конфліктів можна поділити на три основні групи, які представлені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

### Причини виникнення конфліктів та їх характеристика\*

Група причин конфлікту	Характеристика	Приклади
Соціально-психологічні	Пов'язані з особливостями соціальної взаємодії, міжособистісними відносинами та груповими процесами. Виникають через проблеми адаптації, суперечності у поглядах, напруженого психологічного клімату	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несприятливий соціально-психологічний клімат;</li> <li>- аномія соціальних норм;</li> <li>- труднощі адаптації до середовища/групи;</li> <li>- протиріччя поколінь;</li> <li>- територіальні протиріччя;</li> <li>- прояви агресії респондентів</li> </ul>
Особистісні	Викликані внутрішніми переконаннями, потребами та професійними обставинами. Пов'язані з незадоволеністю умовами праці, розходженням у цінностях або стилях комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невдоволеність умовами праці;</li> <li>- застаріла організаційна структура та нечіткий розподіл обов'язків і прав;</li> <li>- безпідставна критика одних працівників і незаслужене заохочення інших;</li> <li>- недостатня професійна підготовка підлеглих;</li> <li>- недотримання трудового законодавства;</li> <li>- обмеженість ресурсів;</li> <li>- розбіжності та суперечності у цілях та цінностях;</li> <li>- невизначеність кар'єрних перспектив;</li> <li>- несприятливі умови праці</li> </ul>
Об'єктивні	Зумовлені організаційними та структурними факторами. Виникають через відмінності у цілях, нестачу ресурсів або недостатню комунікацію	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розбіжності у цілях та цінностях;</li> <li>- взаємозалежність завдань;</li> <li>- недостатня або відсутня комунікація</li> </ul>

Примітка. \*Систематизовано за: [2]

Аналізуючи основні причини конфліктів, варто зазначити, що в межах організаційного середовища вони можуть бути згруповані за більш узагальненими критеріями [2]:

1. Нормативні – впливають на групові норми, тобто виникають ситуації, коли працівник займає позицію, яка має відмінності від позиції групи.

2. Мотиваційні – незадоволення потреб особистості, яке виникає через вплив дій інших осіб. Інакше кажучи, інші учасники процесу ускладнюють або заважають задоволенню потреби сторони конфлікту.

3. Ціннісні – невідповідність цінностей особистості (групи) з ціннісними орієнтирами або переконаннями інших.

В залежності від рівня напруженості та тривалості конфлікту, можна виділити шість стадій його вирішення, що дозволяють краще зрозуміти динаміку конфліктів і сприяє ефективному їх подоланню (рис. 1.4):

1. Передконфліктний період – це найкращий час для запобігання конфлікту, який ще не розпочався. Початок цього етапу можна визначити за проявами напруженості у поведінці працівника, коли він демонструє ознаки невдоволення, перебиває або не слухає. Це свідчить про наявність протиріччя. Уважний керівник здатен своєчасно реагувати на ці сигнали передконфліктної ситуації.

2. Інцидент – момент, коли працівник вказує на наявність проблеми. Іноді це може бути не зовсім точне відображення реальної ситуації. У такому випадку керівник може припуститися помилки, якщо уникатиме переговорів або не буде володіти відповідними навичками для їх проведення.

3. Ескалація – період, коли напруга поступово зростає, часто з прискоренням цього процесу.

4. Вибух – момент, коли працівник не здатний сприймати емоції та відкрито виражає своє обурення.

5. Спад – етап зниження напруженості, що можна оцінити за готовністю працівника вислухати можливі варіанти вирішення конфлікту. Якщо інша сторона вже вислухала працівника та вибачилася, спад конфлікту буде відбуватися швидко.

6. Постконфліктна стадія – коли конфлікт вирішено, і проблема більше не існує, конфліктна ситуація припиняється.

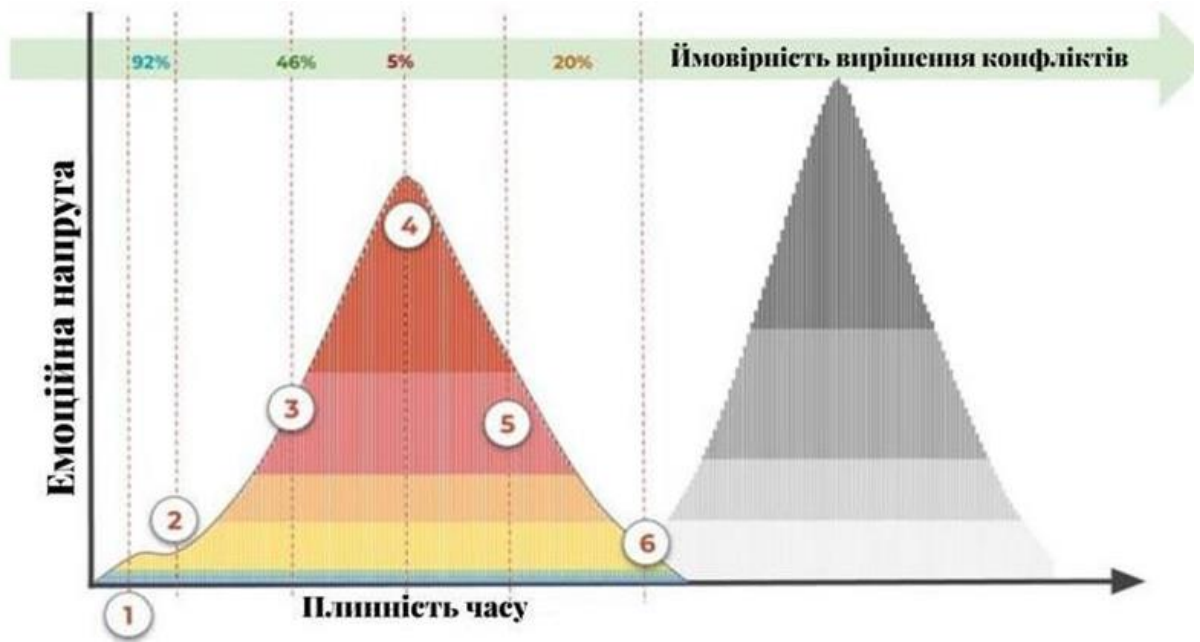


Рис. 1.4. Ймовірність вирішення конфліктних ситуацій в залежності від напруженості та їх тривалості\*

Примітка. \*Джерело: [20]

Якщо конфлікт не буде вирішено, може виникнути вторинне зростання напруженості, що характеризується більшою амплітудою, і ймовірність його вирішення значно зменшується. У такій ситуації важливо своєчасно вжити заходів та мати чіткі алгоритми для врегулювання конфліктів.

Зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності організації можуть призвести до змін у ставленні персоналу до встановлених організаційних норм, що в свою чергу, може викликати невдоволення з боку окремих працівників, груп або всього колективу. Крім того, конфлікти можуть виникати на міжособистісному рівні, не пов'язаному з професійною діяльністю. Тому керівництву необхідно розробити алгоритм управління конфліктами в організації, що включатиме діагностику соціально-психологічного клімату в колективі, виявлення причин конфліктів та аналіз існуючих конфліктів із запропонованими методами їх врегулювання (рис. 1.5).

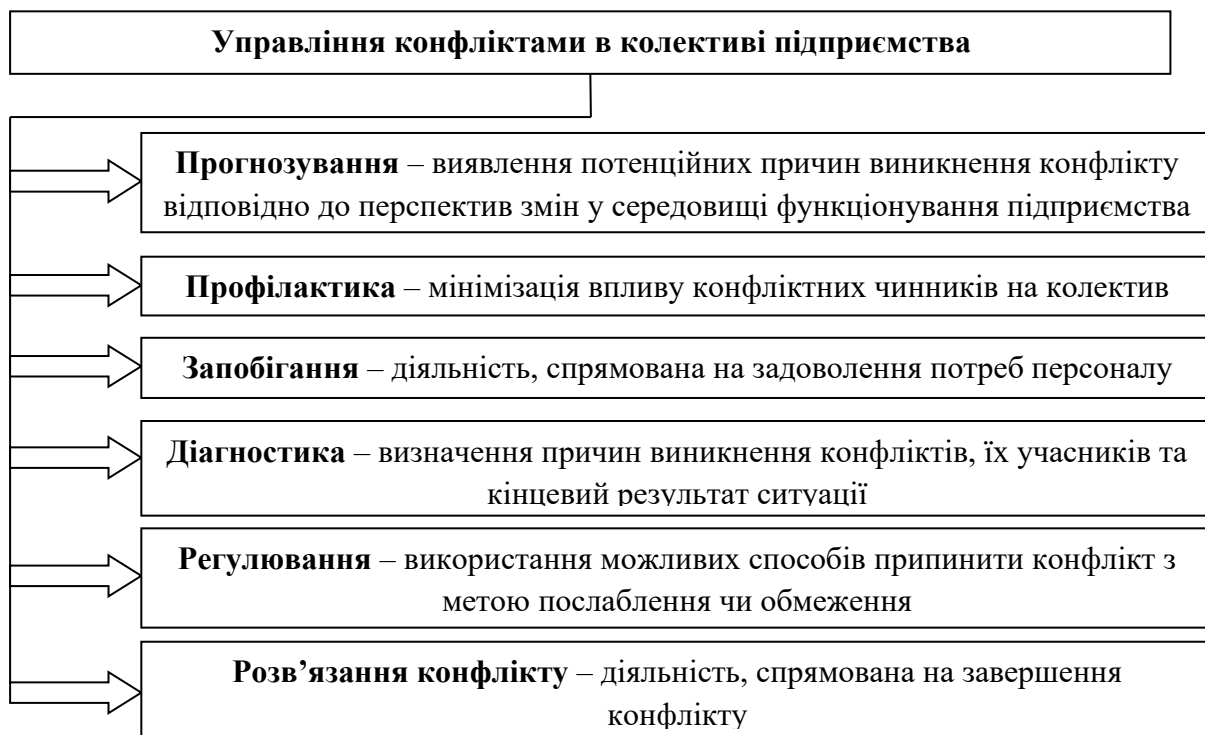


Рис.1.5. Алгоритм управління конфліктами в колективі підприємства\*

Примітка. \*Розроблено за: [11]

Таким чином, конфлікти в організаціях можуть бути різноманітними за характером та причинами. Важливим є розуміння їх класифікації для визначення методів ефективного вирішення. Правильне управління конфліктами допомагає мінімізувати їх негативний вплив на організаційну атмосферу та продуктивність.

### 1.3. Методичні підходи до управління конфліктами в організації

Управління конфліктами полягає не тільки у визначенні потенційних зон їх виникнення в організації. Даний процес також передбачає зниження конфліктного потенціалу колективу, що включає запобігання конфліктним ситуаціям та використання управлінських інструментів для керування процесами спільної діяльності. Це дозволяє запобігти перетворенню об'єктивних суперечностей у відкрите протистояння. Водночас управління передбачає вміння встановлювати цілі та мотивувати інших до їх досягнення,

що є основою ефективного функціонування організації. На рис. 1.6 зображено основні шляхи запобігання виникненню конфліктів в організаціях.

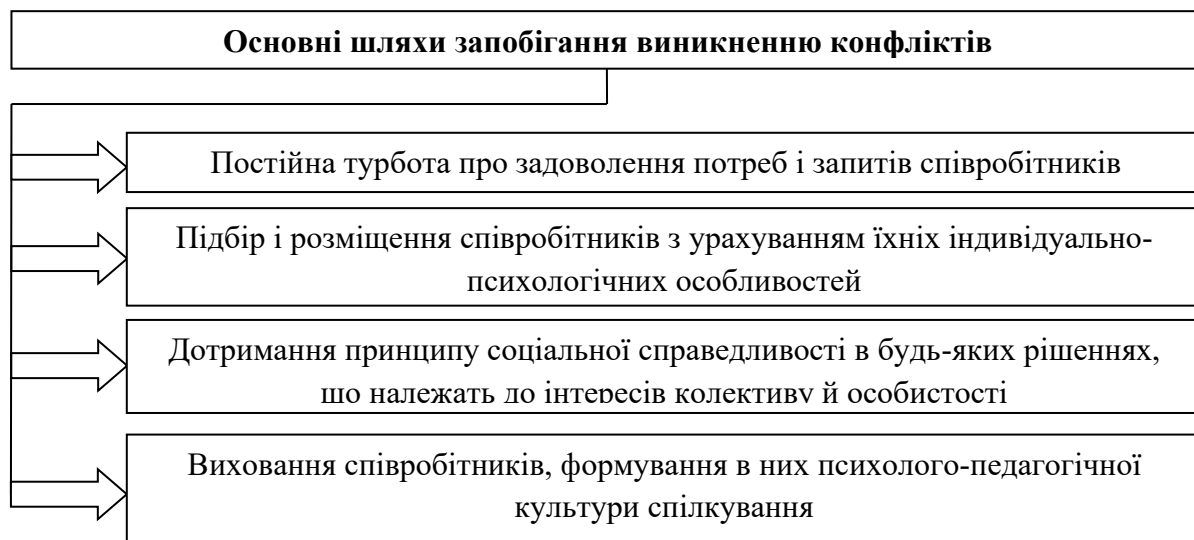


Рис.1.6. Основні шляхи запобігання виникненню конфліктів в організаціях\*

Примітка. \*Узагальнено за: [28]

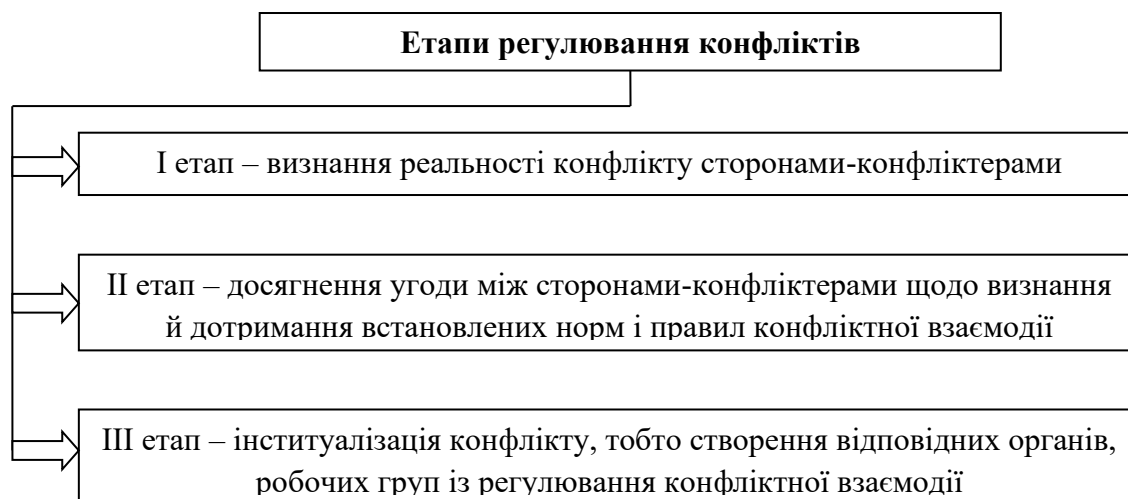


Рис.1.7. Етапи регулювання конфліктів\*

Примітка. \*Розроблено за: [39]

У процесі дослідження було визначено, що регулювання конфлікту є специфічною формою управлінської діяльності, метою якої є зниження напруги

в конфліктній ситуації та направлення її розвитку до конструктивного вирішення. Це включає чітко окреслену послідовність етапів регулювання конфліктів у межах управлінського процесу (рис. 1.7).

Крім того, у процесі регулювання конфліктів важливо враховувати технології, які наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

### Технології регулювання конфліктів\*

Назва	Основний зміст
Інформаційні	Усунення дефіциту інформації в конфліктній ситуації, виключення спотворених або недостовірних даних з інформаційного простору, нейтралізація чуток
Комунікативні	Налагодження взаємодії між сторонами конфлікту та їхніми прихильниками, забезпечення ефективного комунікаційного процесу
Соціально-психологічні	Взаємодія з неформальними лідерами та малими групами, зниження соціальної напруженості, покращення психологічного клімату в колективі
Організаційні	Оптимізація кадрової політики, застосування механізмів заохочення та дисциплінарних заходів, коригування умов співпраці між працівниками

Примітка. \*Систематизовано за: [1]

Конфлікти є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації, а їх ефективне врегулювання відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та продуктивності колективу. З цієї причини управління конфліктами розглядається як важливий аспект загальної системи менеджменту підприємства. Даний процес реалізується через планування, мотивування, контроль та регулювання конфліктних ситуацій з метою мінімізації їх негативного впливу (рис. 1.8).

На основі вивчення наукових джерел встановлено, що управління конфліктами передбачає застосування різних методів, які керівники використовують у своїй діяльності. Ці методи поділяються на кілька основних груп залежно від сфери їх застосування [22]:

1. Внутрішньоособистісні методи – спрямовані на формування ефективної поведінки окремої особи у конфліктних ситуаціях. Вони базуються

на здатності висловлювати власну позицію, не провокуючи захисну реакцію опонента. Використання цих методів дає змогу передавати особисте ставлення до певного питання без звинувачень і тиску, сприяючи зміні поглядів іншої сторони. Таким чином, людина може відстоювати свої інтереси, не перетворюючи співрозмовника на суперника.



Рис. 1.8. Механізм управління конфліктами в підприємстві\*

Примітка. \*Розроблено за: [2]

2. Структурні (організаційні) методи – застосовуються для вирішення конфліктів, що виникають через неефективний розподіл повноважень, функцій та відповідальності, неякісну організацію праці чи недосконалу систему мотивації персоналу. До таких методів належать [24]:

— формування або вдосконалення організаційних цілей – спрямоване на об'єднання зусиль працівників задля досягнення спільних завдань;

— використання координаційних механізмів – передбачає залучення керівництва та структурних підрозділів підприємства до процесу управління конфліктами. Зокрема, ієрархія повноважень допомагає регулювати внутрішню взаємодію та прийняття рішень, сприяючи усуненню непорозумінь;

— чітке визначення посадових обов'язків – ефективний спосіб запобігання конфліктам, що передбачає розробку посадових інструкцій та регламентуючих документів, які чітко визначають функціональні обов'язки та межі відповідальності кожного співробітника;

— створення справедливої системи винагороди – обґрунтована система мотивації позитивно впливає на працівників і сприяє запобіганню конфліктам. Важливо, щоб така система не провокувала негативну поведінку окремих співробітників або груп.

3. Міжособистісні методи управління конфліктами передбачають вибір певної тактики взаємодії на стадії розвитку конфліктної ситуації. Основною метою таких методів є коригування поведінкових стратегій учасників конфлікту, що дозволяє зменшити негативний вплив на особисті інтереси сторін.

До міжособистісних методів можна віднести [8]:

— ухиляння – співробітник намагається уникнути конфліктної взаємодії;

— згладжування – спрямоване на підтримку доброзичливої атмосфери в колективі та стимулювання взаєморозуміння між його членами;

— примус – одна зі сторін нав'язує власну позицію, не враховуючи думку опонента. Ця стратегія часто супроводжується використанням владних повноважень і проявами агресивної поведінки;

— компроміс – спроба знайти взаємовигідне рішення, що передбачає поступки з обох сторін;

— конструктивне вирішення конфлікту – обидві сторони визнають розбіжності у поглядах та готові відкрито обговорити проблему, аналізуючи її причини та спільно шукаючи прийнятне рішення.

4. Метод переговорів передбачає використання комплексу тактичних дій, спрямованих на досягнення взаємоприйнятого рішення між конфліктуючими сторонами. Для ефективного проведення переговорного процесу необхідно забезпечити наступні умови [8]:

- взаємозалежність сторін, що беруть участь у конфлікті;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям його врегулювання шляхом переговорів;
- співвідносність рівня впливу та повноважень сторін, що ведуть переговори;
- безпосередня участь у переговорах осіб, які мають право ухвалювати рішення в даній ситуації.

5. Метод агресивних дій передбачає вирішення конфлікту шляхом застосування примусових заходів або погроз. Використання цього методу виправдане лише у випадках, коли інші способи управління конфліктом є неефективними.

Важливим аспектом управління конфліктами є оперативне та достовірне виявлення їхніх причин керівником. На рис. 1.9 представлено модель управління конфліктом шляхом розв'язання проблемної ситуації.

Вирішення конфлікту є завершальним етапом процесу його управління, що спрямований на припинення протистояння між сторонами. Його можна поділити на повне та часткове. Повне вирішення конфлікту передбачає усунення його першопричин, предмета суперечки та повне врегулювання ситуації. Натомість часткове вирішення обмежується лише частковим усуненням факторів, що спричинили конфлікт, без повного його подолання.

Для ефективного управління конфліктом важливо не лише усунути його першопричини, а й обрати відповідну стратегію взаємодії між сторонами. Залежно від конкретної ситуації та ступеня зацікавленості учасників у розв'язанні проблеми, застосовуються різні підходи.

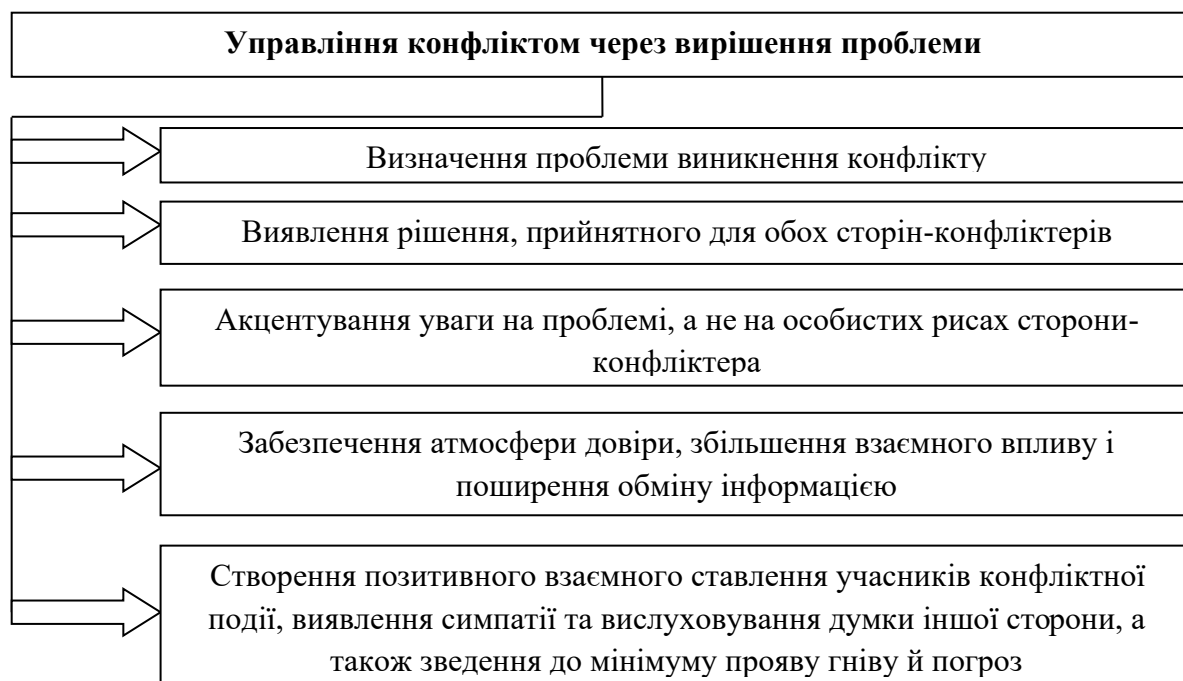


Рис. 1.9. Управління конфліктом через вирішення проблеми\*

Примітка. \*Розроблено за: [14]

У табл. 1.8 наведено основні форми врегулювання конфліктів, які допомагають досягти узгодженого рішення.

Таблиця 1.8

### Форми врегулювання конфліктів\*

Форма	Характеристика
Поступка	Одна зі сторін відмовляється від своїх вимог на користь іншої
Компромід або консенсус	Обидві сторони йдуть на взаємні поступки для досягнення прийнятного рішення
Уникнення	Відмова від активної взаємодії та ухилення від пошуку рішення
Співпраця	Спільний пошук оптимального рішення, що задовольняє всі сторони

Примітка. \*Узагальнено за: [18]

Підходи до управління конфліктами можуть змінюватися залежно від конкретної ситуації, інтересів сторін та глибини суперечностей. Існує низка класифікацій стратегій управління конфліктами, які допомагають обрати найбільш ефективний спосіб вирішення. Однією з таких є класифікація Р. Акоффа і Ф. Емері, які виділяють три основні стратегії, що відображають різні підходи до впливу на конфліктну ситуацію (табл. 1.9).

### Стратегії управління конфліктами за Р. Акоффа та Ф. Емері\*

Стратегія	Характеристика
Усунення конфлікту	Передбачає зміни в навколишньому середовищі, за яких учасники перестають конфліктувати. Методи впливу можуть включати: дії, орієнтовані на те, щоб учасники не впливали один на одного, або забезпечення ресурсами, яких бракувало і що стало причиною конфлікту
Дозвіл конфлікту	Зміни в поведінці або у властивостях учасників за яких вони більше не конфліктують
Вирішення конфлікту	Передбачає вибір одним із учасників можливого варіанту дій, який би забезпечив максимальну вигоду для нього. У даному випадку конфліктуюча сторона стикається з дилемою: вона може покинути конфліктну ситуацію або змінити свою поведінку, адаптуючись до нових обставин

Примітка. \*Узагальнено за: [3]

У процесі дослідження встановлено, що управління конфліктами може бути представлене трьома основними моделями:

1. «Виграш-виграш». У даній моделі сторони досягають взаємовигідного або взаємоприйняттого рішення щодо предмета конфлікту. В результаті обидві сторони отримують вигоду, що сприяє не тільки вирішенню суперечностей, але й відсутності ворожості між ними, а також задоволеності процесом вирішення конфлікту.

2. «Виграш-програш». Дана модель передбачає задоволення інтересів лише однієї сторони, причому часто ці інтереси не повністю реалізуються. Такий результат може привести до подальших напружень або нових конфліктів.

3. «Програш-програш». У даному випадку конфлікт не вирішується задовільно для жодної зі сторін. Зупинка конфліктного процесу може бути лише тимчасовою, і відсутність задоволеності лише погіршує ситуацію, що може призвести до подальшого загострення конфлікту. У таких випадках часто використовуються переговори та посередництво. Переговори зосереджені на налагодженні діалогу та вирішення розбіжностей, що виникли між сторонами на основі взаємної залежності та протиріч у їхніх інтересах.

Посередництво передбачає залучення третьої незацікавленої сторони для

допомоги у вирішенні конфлікту. В цілому виділяють три типи посередництва:

- формальне, яке застосовується у трудових спорах;
- неформальне, що здійснюється через неофіційні канали;
- суспільне, яке здійснюють громадські організації.

У посередництві можуть використовуватися різні стратегії:

- «угода в принципі» – визначення декількох варіантів рішень з урахуванням меж можливої угоди;

- «формування блоків» – поетапне вирішення проблеми. Коли неможливо відразу розробити взаємовигідну угоду, вихідну проблему розподіляють на частини, а потім поетапно і, головне, послідовно розглядають кожен з пунктів.

Таким чином, існують різноманітні підходи до управління конфліктами, кожен з яких ефективно впливає на різні аспекти конфліктних ситуацій. Вибір того чи іншого підходу під час управління конфліктами залежить від ситуації, інтересів сторін і глибини конфлікту, що дозволяє знайти оптимальний шлях для вирішення суперечностей. Важливою умовою є наявність спеціалістів, які можуть грамотно застосовувати дані підходи для досягнення взаємоприйняттого та ефективного результату.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності організації

Товариство з обмеженою відповідальністю «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» (далі – ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР») є одним із провідних підприємств цукрової галузі в Україні. Організація має давню історію, коріння якої з'явилися ще у ХІХ столітті, і продовжує відігравати важливу роль в економіці регіону.

Історія промислового виробництва цукру в Шепетівці сягає далекого 1846 року, коли було засновано перше підприємство такого профілю в місті [40]. У ранні роки свого існування, у середині ХІХ століття, завод був відомий як Шепетівська цукроварня та належав князні Марії Романовні Сангушко. Підприємство було оснащено паровою машиною та займалося не лише виробництвом цукру-піску, але й рафінуванням цукру з інших заводів Волинської та частково Київської губерній [21].

Протягом ХІХ століття Шепетівська цукроварня постійно нарощувала обсяги виробництва та модернізувалася. У 80-х роках завод переробляв до 500 берковець буряка на добу, а на початку 70-х років було збудовано рафінадний завод. У період 1912-1913 років обсяг виробництва сягав близько 30 тисяч центнерів цукру [21]. У радянський період підприємство було відбудовано після громадянської війни та продовжило своє зростання, збільшуючи кількість працівників та підвищуючи ефективність своєї діяльності. У 1970-х роках було проведено значну реконструкцію основних виробничих цехів, спрямовану на заміну застарілого обладнання.

У 1996 році було створено Шепетівський цукровий комбінат, який у 2019 році здійснив чергову модернізацію, зокрема встановивши новітнє німецьке вакуум-конденсаційне обладнання [42]. У 2021 році підприємство, вже як ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат», успішно завершило сезон

цукроваріння, про що свідчать повідомлення про злагоджену роботу та своєчасне постачання сировини. Важливим етапом розвитку стала реорганізація підприємства у 2022 році, коли ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат» було змінено на ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» [41].

З огляду на багаторічну історію та постійний розвиток, підприємство зберігає ключові позиції на ринку. Узагальнені характеристики ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

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

Показник	Характеристика
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»
Іноземна назва	LIMITED LIABILITY COMPANY «SHEPETIVKASUGAR» (LLC «SHEPETIVKASUGAR»)
Дата реєстрації	01.09.2022
Засновник	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРО-ОРМС» (код ЄДРПОУ 31328990)
Кінцевий бенефіціар	Співак Олександр Михайлович
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	00373391
Основний вид діяльності	Виробництво цукру (код КВЕД 10.81)
Інші види діяльності	Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів (код КВЕД 01.13) , Допоміжна діяльність у рослинництві (код КВЕД 01.61) , Виробництво електроенергії (код КВЕД 35.11) , Неспеціалізована оптова торгівля (код КВЕД 46.90) , Вантажний автомобільний транспорт (код КВЕД 49.41)
Місцезнаходження	30403, Хмельницька область, Шепетівський район, місто Шепетівка, вулиця Старокостянтинівське шосе, будинок 31
Міжміський код, телефон	(03840) 41023 , +38 (038) 404-10-23 , +38 (038) 404-11-06
Електронна поштова адреса	admin@sugar.net.ua , saxhep@sh.km.ua
Керівник	Пилипак Володимир Петрович (голова правління)

Примітка. \*Розроблено за: [36]

Діяльність ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» значною мірою залежить від ефективного управління ресурсами та його фінансової стабільності. Для аналізу фінансового стану підприємства, у табл. 2.2 наведено динаміку основних показників діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»\***

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	367206	347270	398927	108,64
Чистий збиток, тис. грн	16024	16394	14512	90,56
Активи, тис. грн	613046	691383	890537	145,26
Зобов'язання, тис. грн	506464	601230	813447	160,61
Власний капітал, тис. грн	106582	90153	77090	72,33
Кількість персоналу, осіб	234	219	262	111,97

Примітка. \*Розраховано автором на основі: [35]

Згідно даними табл. 2.2, у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» дохід від реалізації продукції 2023 році зменшився на 19936 тис. грн або на 5,43% порівняно з 2022 роком. Проте, у 2024 році відбулося зростання доходу на 51657 тис. грн або на 14,88% порівняно з 2023 роком. В цілому за досліджуваний період спостерігається зростання доходу від реалізації продукції у підприємстві на 8,64 %. Негативною тенденцією є те, що протягом усього досліджуваного періоду ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» залишається збитковою. Однак, у 2023 році чистий збиток збільшився на 370 тис. грн або на 2,31% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році спостерігається зменшення чистого збитку на 1882 тис. грн або на 11,48% порівняно з 2023 роком.

До позитивних змін слід віднести стабільне зростання активів організації. У 2023 році активи збільшились на 78337 тис. грн або на 12,78% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році зростання склало 199154 тис. грн або на 28,81% порівняно з 2023 роком. Зобов'язання організації також демонструють значне зростання. У 2023 році вони збільшились на 94766 тис. грн або на 18,71% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році зростання становило 212217 тис. грн або на 35,30% порівняно з 2023 роком.

Негативною тенденцією є зменшення власного капіталу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». У 2023 році він скоротився на 16429 тис. грн або на 15,41% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році падіння складало 13063 тис. грн або на 14,49% порівняно з 2023 роком. Кількість персоналу організації спочатку зменшилась у 2023 році на 15 осіб або на 6,41% порівняно з 2022 роком. Проте, у 2024 році відбулося значне збільшення кількості персоналу на 43 особи або на 19,63% порівняно з 2023 роком. Тому в цілому спостерігається збільшення кількості працівників у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 11,97 %.

Для детальнішого аналізу ефективності діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за період 2022-2024 років, розглянемо динаміку ключових фінансових індикаторів, представлених у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

#### Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»\*

Показник	Рік			2024 р. +; - до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт поточної ліквідності	43,46	52,31	61,41	17,95
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,14	1,16	12,80	11,66
Коефіцієнт швидкої ліквідності	36,91	46,31	45,15	8,24
Коефіцієнт автономії	17,39	13,04	8,66	-8,73
Рентабельність активів (ROA)	-2,61	-2,37	-1,63	0,98
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-13,96	-16,67	-17,35	-3,39
Чиста маржа	-4,36	-4,72	-3,64	0,72
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	27,12	23,92	19,72	-7,4
Коефіцієнт заборгованості	82,61	86,96	91,34	8,73

Примітка. \*Розраховано автором на основі: [32]

Згідно з представленою в табл. 2.3 динамікою фінансових індикаторів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», спостерігається позитивна тенденція зростання коефіцієнта поточної ліквідності. У 2023 році коефіцієнт зріс до 52,31%

порівняно з 43,46% у 2022 році. У 2024 році зростання продовжилось і коефіцієнт досяг 61,41%, що свідчить про покращення здатності організації покривати свої короткострокові зобов'язання поточними активами. За період 2022-2023 років коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався на низькому рівні (1,14% та 1,16% відповідно). Однак, у 2024 році відбувся значний стрибок до 12,80%, що вказує на суттєве збільшення частки найбільш ліквідних активів для негайного погашення короткострокових зобов'язань.

Протягом 2022-2023 років спостерігалось зростання коефіцієнта швидкої ліквідності у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» з 36,91% до 46,31%. У 2024 році відбулося незначне зниження до 45,15%, проте загалом рівень швидкої ліквідності залишається достатнім для покриття короткострокових зобов'язань без залучення запасів. Коефіцієнт автономії демонструє негативну динаміку зниження. У 2023 році коефіцієнт зменшився до 13,04% порівняно з 17,39% у 2022 році. У 2024 році падіння продовжилось до 8,66%, що свідчить про зростання залежності компанії від залучених коштів та зниження її фінансової незалежності.

Протягом досліджуваного періоду рентабельність активів у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» залишалася від'ємною, однак спостерігається тенденція до її зростання. У 2023 році показник склав -2,37%, що є кращим за -2,61% у 2022 році. У 2024 році рентабельність активів зросла до -1,63%, що вказує на поступове покращення ефективності використання активів, хоча організація залишається збитковою. Рентабельність власного капіталу також залишається від'ємною та демонструє тенденцію до погіршення. У 2023 році показник знизився до -16,67% порівняно з -13,96% у 2022 році. У 2024 році падіння продовжилось до -17,35%, що відображає збитковість діяльності для власників капіталу та зниження ефективності використання власного капіталу.

Спостерігається позитивна динаміка зростання чистої маржі у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». У 2023 році показник склав -4,72% порівняно з -4,36% у 2022 році. У 2024 році чиста маржа зросла до -3,64%, що свідчить про зменшення частки збитку у кожній гривні доходу від реалізації. Коефіцієнт

покриття необоротних активів власним капіталом демонструє тенденцію до зниження. У 2023 році коефіцієнт склав 23,92% порівняно з 27,12% у 2022 році. У 2024 році він знизився до 19,72%, що вказує на зменшення частки необоротних активів, профінансованих за рахунок власного капіталу. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання коефіцієнта заборгованості у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». У 2023 році він збільшився до 86,96% порівняно з 82,61% у 2022 році. У 2024 році коефіцієнт зріс до 91,34%, що підтверджує зростання залежності компанії від залучених коштів.

Для більш детального розуміння змін у фінансових індикаторах ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за період 2022-2024 років, доцільно проаналізувати динаміку основних складових балансу підприємства, зокрема активів (табл. 2.4) та пасивів (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

## Динаміка активів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», тис. грн\*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Основні засоби	386289,00	359357,00	376122,00	97,37
Запаси	33161,00	36111,00	132256,00	398,83
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	29906,00	28372,00	74892,00	250,42
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	127,00	85,00	37038,00	29163,78
Інші оборотні активи	62037,00	50674,00	51789,00	83,48
Інша поточна дебіторська заборгованість	21953,00	34746,00	41362,00	188,41
Гроші та їх еквіваленти	5781,00	7004,00	104127,00	1801,19
Баланс	613046,00	691383,00	890537,00	145,26

Примітка. \*Розраховано автором на основі: [33,34,35]

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що на кінець 2024 року активи ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» збільшились на 199154 тис. грн або 28,8% порівняно з

2023 роком, що відбулось в основному за рахунок приросту оборотних активів, зокрема запасів на 96145 тис. грн (266,3%), дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 46520 тис. грн (164,0%) та грошей та їх еквівалентів на 97123 тис. грн (1386,7%). До позитивних змін слід віднести зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності у 11 разів у 2024 році порівняно з 2023 роком та значне зростання грошей та їх еквівалентів у 15 разів за цей період.

Порівнюючи стан та структуру активів у 2024 році з 2022 роком, спостерігаємо ріст оборотних активів, зокрема запасів майже в 4 рази, дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги у 2,5 рази, дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом у 291 раз, іншої поточної дебіторської заборгованості майже у 2 рази та грошей та їх еквівалентів у 18 разів. Загальний приріст активів за цей період склав 277491 тис. грн або 45,3%.

Для отримання цілісного уявлення про фінансовий стан ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» поряд з аналізом активів важливо дослідити зміни у його пасивах, що включають власний капітал та зобов'язання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка пасивів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», тис. грн\***

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Власний капітал	48000,00	48000,00	48000,00	100,00
Поточні зобов'язання	3800,00	4794,00	4794,00	126,16
Нерозподілений прибуток за товари, роботи, послуги	107284,00	207706,00	118592,00	110,54
Нерозподілений прибуток по розрахункам з бюджетом	718,00	1108,00	1597,00	222,42
Нерозподілений прибуток по розрахункам з оплати праці	1151,00	1507,00	2112,00	183,49
Інші поточні зобов'язання	21000,00	140556,00	386925,00	1842,50
Баланс	613046,00	691383,00	890537,00	145,26

Примітка. \*Розраховано автором на основі: [33,34,35]

За результатами аналізу динаміки пасивів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» можна зробити висновок, що основним джерелом їх формування на кінець 2024 року є залучений капітал у вигляді поточних зобов'язань, частка яких значно зросла протягом року. На кінець 2024 року власний капітал підприємства залишився незмінним порівняно з 2023 роком, склавши 48 000 тис. грн. Залучений капітал (поточні зобов'язання) збільшився на 198 792 тис. грн або на 404,2% (розраховано як сума приросту нерозподіленого прибутку по розрахунках з бюджетом, оплати праці та інших поточних зобов'язань). Таким чином, темпи приросту залученого капіталу значно випереджають темпи приросту власного капіталу (який дорівнює 0%). Така тенденція свідчить про зростання фінансової залежності підприємства.

Збільшення залученого капіталу на кінець 2024 року у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» відбулось за рахунок таких показників як: інші поточні зобов'язання (приріст на 246369 тис. грн або на 175,3% ) та нерозподілений прибуток по розрахунках з бюджетом (приріст на 489 тис. грн або на 44,1% ), а також нерозподілений прибуток по розрахунках з оплати праці (приріст на 605 тис. грн або на 40,2%). Окремо слід відзначити зменшення нерозподіленого прибутку за товари, роботи, послуги на 89114 тис. грн або на 42,9% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про покриття накопичених збитків або інші операції, що призвели до зменшення цієї складової власного капіталу.

Отже, ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є підприємством із багатою історією, що продовжує відігравати важливу роль у цукровій галузі України та демонструє поступовий розвиток і модернізацію. Незважаючи на позитивну динаміку чистого прибутку у 2024 році, підприємство продовжує залишатися збитковим, а значне зростання окремих статей оборотних активів та інших поточних зобов'язань потребує подальшого детального вивчення для оцінки їх впливу на фінансову стійкість компанії. Загалом, фінансовий стан підприємства характеризується як такий, що розвивається, але потребує уваги до управління зобов'язаннями та підвищення прибутковості.

## **2.2. Аналіз рівня конфліктності у колективі ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»**

Діагностика рівня конфліктності в колективі – це процес глибокого аналізу. Він допомагає зрозуміти, за яких умов існуючі суперечності можуть залишатися в допустимих межах, а коли існує ризик їх переростання у відкрите протистояння. Важливою складовою такої діагностики є виявлення та розмежування першопричин, джерел напруги та конкретних приводів, що провокують конфліктні дії [14].

Для глибшого розуміння специфіки робочих процесів та потенційних зон виникнення суперечностей у колективі ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», важливо розглянути його організаційну структуру. Саме структура управління визначає формальні зв'язки, канали комунікації, розподіл повноважень та відповідальності, що безпосередньо впливає на взаємодію в колективі. На рис. 2.1 наведено організаційну структуру ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».

Представлена організаційна структура визначає внутрішній устрій та механізми взаємодії в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Наступним етапом нашого дослідження є аналіз структури персоналу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Вікова структура трудового колективу безпосередньо впливає на такі аспекти, як досвідченість кадрів (визначену як сильну сторону), потреби у навчанні, інноваційний потенціал, плинність персоналу та планування наступності. Тому у табл. 2.6 наведено розподіл працівників ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за віковими категоріями у 2022-2024 рр.

Дані табл. 2.6 свідчать про те, що колектив ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є відносно зрілим, з найбільшою концентрацією працівників у віці 36-55 років. Динаміка чисельності працівників відображає вплив воєнного стану: скорочення у 2023 р. (внаслідок мобілізації, міграції, економічних труднощів) та подальше відновлення і зростання у 2024 р., яке відбулося переважно за рахунок вікових груп 26-45 років. Це може бути спробою омолодження колективу або заповненням вакансій, що потребують активного працездатного віку.

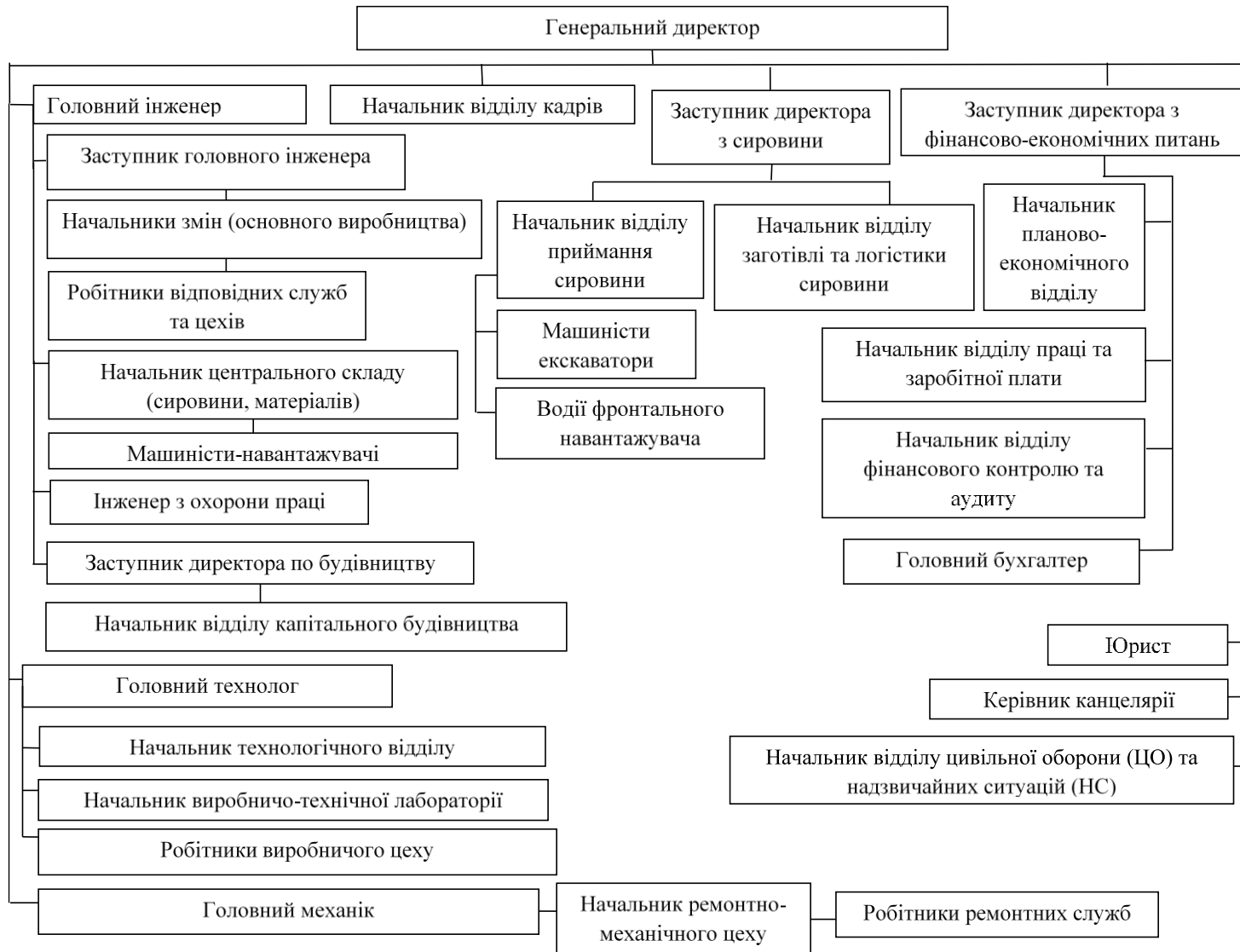


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»\*

Примітка. \*Розроблено за: [31]

Необхідно звернути увагу на тенденцію зменшення кількості працівників старше 55 років, що може бути пов'язано з їх виходом на пенсію, та наголошує на важливості забезпечення передачі знань та досвіду.

Таблиця 2.6

**Динаміка розподілу працівників за віковими категоріями у  
ТОВ «ШЕПЕТІВКА ЦУКОР», осіб\***

Вікова категорія працівників	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
до 25 років	20	18	25	125,00
26-35 років	45	40	55	122,22
36-45 років	65	60	75	115,38
46-55 років	70	67	77	110,00
старше 55 років	34	34	30	88,24
РАЗОМ	234	219	262	111,97

Примітка. \*Розраховано автором на основі: [36]

Проаналізувавши вікову структуру та динаміку чисельності персоналу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», для повного розуміння позицій підприємства, його потенціалу розвитку та можливих ризиків необхідно провести більш глибокий аналіз внутрішніх можливостей ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» та впливу на нього зовнішнього середовища. Ефективним інструментом для такої комплексної оцінки є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони діяльності організації, а також можливості та загрози, що постають перед нею (табл. 2.7).

Як свідчать дані табл. 2.7, ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» має вагомі переваги, що створюють міцну основу для діяльності. До них належать впізнаваність на регіональному ринку, наявність власного виробничого обладнання та досвідченого персоналу. Стратегічно важливим є розташування в регіоні з сировинною базою (Хмельниччина). Наявність сертифікатів УкрСЕПРО та ISO 22000 свідчить про увагу до якості та безпечності продукції,

що є конкурентною перевагою. Значна заявлена виробнича потужність (3,5 тис. т/добу) та виробництво продукту з доданою вартістю (гранульований жом) також підсилюють позиції підприємства.

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»\*

Сильні сторони/Strengths	Слабкі сторони/Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- відомий бренд на регіональному ринку;</li> <li>- наявність виробничого обладнання;</li> <li>- досвідчений персонал;</li> <li>- місцезнаходження у Хмельницькій області – регіоні з потенціалом вирощування цукрових буряків (сировинна база);</li> <li>- готова продукція сертифікована в системі «Укр СЕПРО»;</li> <li>- впроваджена система менеджменту безпечності харчових продуктів ISO 22000;</li> <li>- значна виробнича потужність (заявлена здатність переробляти 3,5 тис. тонн буряків на добу);</li> <li>- виробництво продукту з доданою вартістю, а саме: випуск гранульованого жому.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансова нестабільність;</li> <li>- сезонність виробництва;</li> <li>- виробництво переважно стандартних категорій цукру (категорії 2-3 є стандартними товарними сортами).</li> </ul>
Можливості/Opportunities	Загрози/Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання попиту на цукор на внутрішньому ринку;</li> <li>- можливість розширення асортименту продукції;</li> <li>- вихід на нові регіональні ринки;</li> <li>- подальша модернізація (можливість продовження оновлення обладнання, орієнтуючись на позитивний досвід 2019 року) для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільна економічна ситуація в країні;</li> <li>- зростання цін на енергоносії та сировину;</li> <li>- посилення конкуренції з боку інших виробників цукру.</li> </ul>

Примітка. \*Розроблено за: [42]

Ключовою проблемою, визначеною в SWOT-аналізі, є фінансова нестабільність. Це суттєво обмежує операційну діяльність, можливості для інвестицій та модернізації, а також здатність протистояти зовнішнім загрозам.

Сезонність виробництва є об'єктивною характеристикою галузі, але потребує ефективного управління для мінімізації негативних наслідків (наприклад, фінансових розривів). Орієнтація переважно на стандартні категорії цукру обмежує преміальність продукції та рентабельність порівняно з виробниками цукру вищих категорій.

Підприємство має чіткі шляхи для розвитку. Зростання внутрішнього попиту на цукор створює ринкову нішу. Існує потенціал для розширення асортименту (можливо, за рахунок глибшої переробки побічних продуктів або випуску цукру інших категорій) та виходу на нові регіональні ринки, використовуючи наявний бренд та сертифікати. Особливо важливою є можливість подальшої модернізації, яка може підвищити ефективність, знизити собівартість (зокрема, енергоспоживання) та покращити якість продукції.

Зовнішнє середовище є досить складним. Нестабільна економічна ситуація в країні, зростання цін на основні ресурси (енергоносії, сировина) та посилення конкуренції створюють значний тиск на підприємство, особливо враховуючи його фінансову нестабільність. Ці загрози можуть нівелювати сильні сторони та ускладнити використання можливостей.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» свідчить про те, що підприємство володіє значним виробничим потенціалом, підкріпленим регіональною впізнаваністю, сертифікованою якістю та доступом до сировинної бази. Однак його стабільність та розвиток знаходяться під суттєвим тиском через внутрішню фінансову нестабільність та несприятливі зовнішні чинники, такі як зростання витрат, економічна нестабільність та висока конкуренція.

Ключовим викликом для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є подолання фінансових труднощів для того, щоб мати можливість ефективно використовувати свої сильні сторони та реалізовувати наявні можливості, зокрема продовжувати модернізацію виробництва. Успішне управління сезонністю та реагування на зовнішні загрози також є критично важливими для забезпечення стійкого функціонування підприємства в сучасних умовах.

Подальша стратегія ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», на нашу думку, має бути зосереджена на фінансовій стабілізації, підвищенні операційної ефективності (через модернізацію) та максимальному використанні переваг від сертифікації для зміцнення ринкових позицій.

Наступним кроком нашого дослідження є аналіз психологічного клімату та рівня конфліктності через сприйняття самих працівників. Адже саме суб'єктивна оцінка взаємовідносин, комунікації та справедливості формує реальну картину внутрішньої атмосфери.

Для діагностики конфліктів в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» було проведено анкетування співробітників. В опитуванні взяли участь 150 респондентів (~57% від загальної чисельності у 262 особи). Серед них 26 – керівники різних рівнів. Анкета містила питання, спрямовані на вивчення частоти виникнення конфліктів, їх причин, суб'єктів взаємодії, стилів поведінки та впливу на роботу.

Ключовим позитивним результатом опитування є оцінка частоти виникнення конфліктних ситуацій (рис. 2.2).

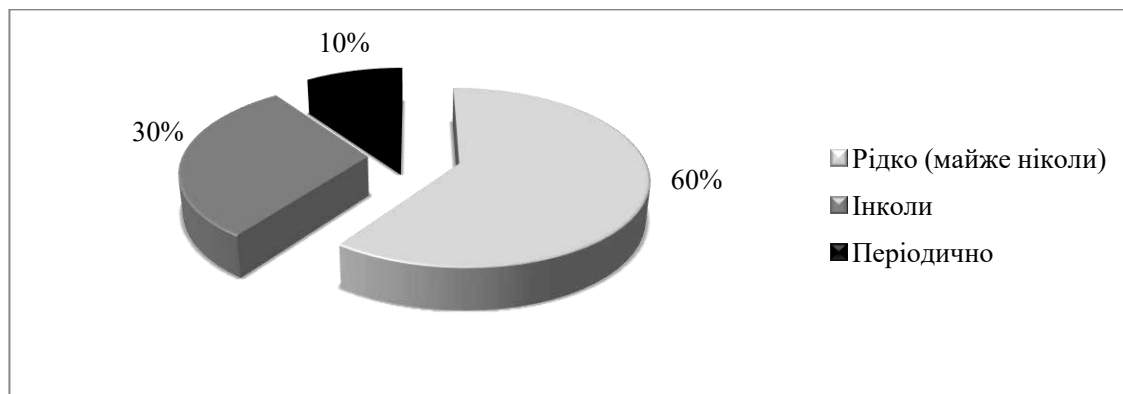


Рис. 2.2. Розподіл відповідей респондентів на питання «Як часто в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» у Вас виникають конфліктні ситуації?»\*

Примітка. \*Побудовано автором за результатами анкетування

Переважає більшість опитаних, а саме 60% (90 осіб) зазначили, що конфлікти в їхньому робочому колективі виникають рідко або майже ніколи.

Ще 30% (45 осіб) відповіли, що такі ситуації трапляються інколи. І лише незначна меншість – 10% (15 осіб) – вважає, що конфлікти виникають періодично. Це свідчить про загалом сприятливу та стабільну робочу атмосферу в підприємстві, де відкриті протистояння не є поширеним явищем.

Аналізуючи основну причину виникнення тих нечастих конфліктів, що все ж трапляються (респонденти обирали один найважливіший чинник (рис. 2.3)), співробітники (гіпотетично) вказують насамперед на несправедливий розподіл навантаження та ресурсів (35% опитаних, або 53 особи). Другою за значущістю причиною є дії керівництва та недоліки комунікації (30% опитаних, або 45 осіб). Також серед основних причин називають загальний соціально-психологічний клімат (20% опитаних, або 30 осіб) та нестачу ресурсів (10% опитаних, або 15 осіб). Решта 5% (7 осіб) вказали інші причини або не визначились з основною. Хоча ці чинники існують, низька частота конфліктів свідчить про те, що колектив, ймовірно, знаходить способи вирішувати більшість робочих розбіжностей конструктивно, або ці питання не досягають критичного рівня напруги. Вони вказують на потенційні зони для подальшого вдосконалення організаційних процесів.

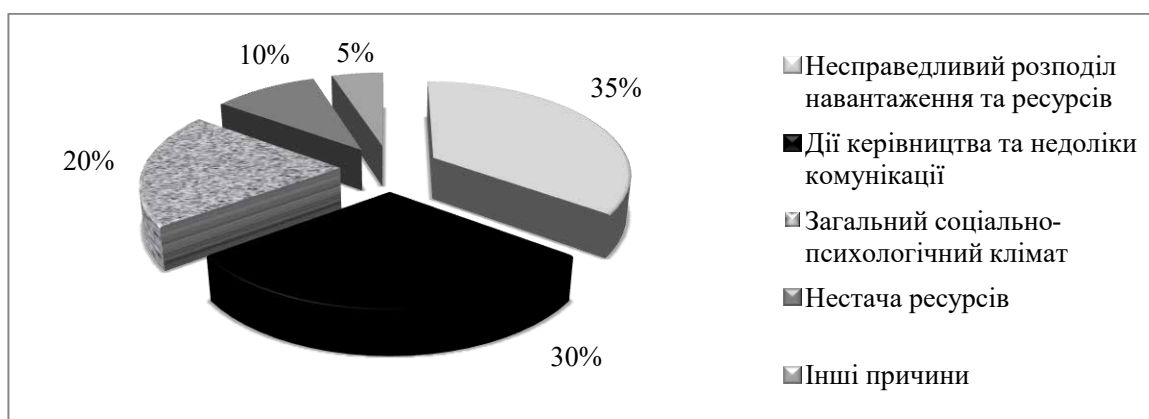


Рис. 2.3. Розподіл відповідей респондентів на питання «Яка основна причина виникнення конфліктів?»\*

Примітка. \*Побудовано автором за результатами анкетування

Що стосується ролі у вирішенні конфліктів, то домінування вищого

керівництва (65% опитаних, або 98 осіб) свідчить про наявність чіткої структури для ескалації та розв'язання більш складних питань, коли вони виникають (рис. 2.4).

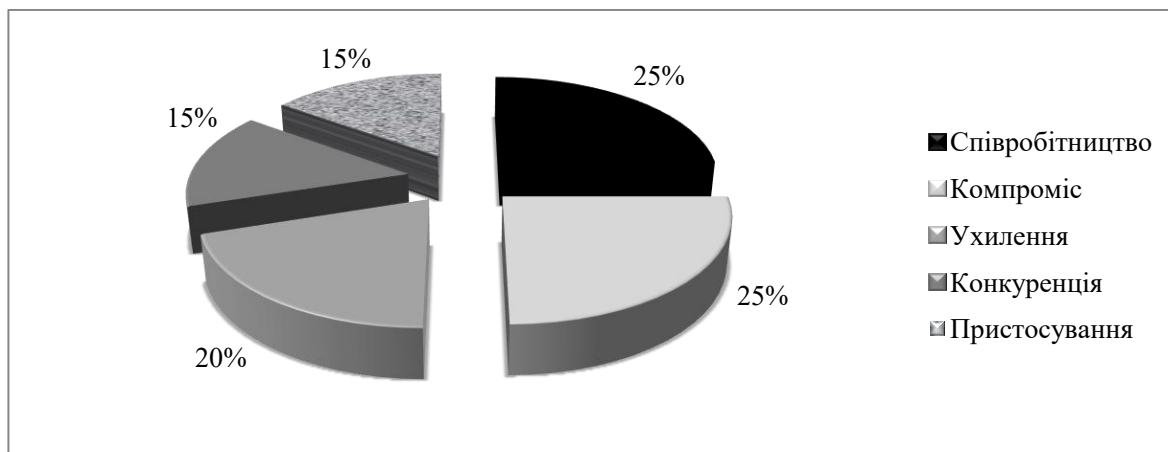


Рис. 2.4. Розподіл відповідей на питання «Який стиль поведінки Ви використовуєте для вирішення конфліктної ситуації?»\*

Примітка. \*Побудовано автором за результатами анкетування

Коли конфлікти все ж трапляються, то вони, як і в багатьох організаціях, переважно виникають у межах безпосереднього робочого оточення: з колегами (50% опитаних, або 75 осіб) або з безпосереднім керівництвом (35% опитаних, або 53 особи).

Аналіз стилів поведінки в конфлікті показує позитивну схильність до конструктивних підходів: значна частина співробітників готова до співробітництва (25% опитаних, або 38 осіб) або компромісу (25% опитаних, або 37 осіб). Це створює добру основу для вирішення тих непорозумінь, що виникають. Хоча інші стилі (ухилення – 20%, конкуренція – 15%, пристосування – 15%) також присутні, переважання конструктивних стратегій є сильною стороною діяльності колективу.

Щодо впливу конфліктів, то, як і очікувалося, коли вони трапляються, більшість (75% опитаних, або 113 осіб) сприймає їх негативно. Однак, враховуючи загальну рідкість конфліктних ситуацій для більшості працівників,

цей негативний вплив, ймовірно, не є постійним або домінуючим чинником робочого життя.

Показовим є ставлення до навчання: більшість співробітників демонструє проактивну позицію щодо вдосконалення навичок. 60% респондентів (90 осіб) вважають, що тренінги з вирішення конфліктних ситуацій потрібні всім працівникам, в той час коли 30% (45 осіб) – вважають, що лише керівництву. Це свідчить про високу мотивацію персоналу до розвитку та створення кращого робочого середовища.

Близько 30% (45 осіб) співробітників замислювалися про зміну місця роботи. Хоча цей показник потребує уваги, важливо зазначити, що причини можуть бути різноманітними (кар'єрне зростання, рівень оплати, особисті обставини тощо). Враховуючи загалом низький рівень конфліктності, малоімовірно, що саме конфлікти є основною причиною для більшості з цієї групи.

Дослідження вказує на загалом позитивну ситуацію щодо конфліктності в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Конфлікти виникають рідко або інколи для переважної більшості співробітників, що свідчить про стабільну робочу атмосферу. Коли конфлікти трапляються, вони переважно пов'язані з організаційними аспектами (ресурси, навантаження, комунікація), які є потенційними зонами для вдосконалення, а не ознаками глибокої кризи. Колектив демонструє схильність до конструктивних стилів поведінки (співпраця, компроміс) та високу зацікавленість у навчанні методам вирішення конфліктів, що є чудовою основою для подальшого розвитку. Незважаючи на наявність незначного відсотка співробітників, що думали про зміну роботи, загальна ситуація свідчить про переважно позитивний психологічний клімат у підприємстві.

### **2.3. Оцінка управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»**

Важливим аспектом функціонування будь-якого підприємства є не лише виробничі показники, але й внутрішній клімат та ефективність управління

персоналом, зокрема конфліктами. Попередній SWOT-аналіз ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» вказав на фінансову нестабільність як одну зі слабких сторін, а аналіз динаміки чисельності персоналу виявив вплив зовнішніх кризових чинників (воєнний стан). Такі умови створюють додаткове навантаження на колектив, загострюючи проблеми з ресурсами та комунікацією і, як наслідок, впливають на рівень конфліктності, навіть якщо він загалом оцінюється як невисокий. Тому наступним етапом дослідження є оцінка управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».

На сьогоднішній день організації для вирішення конфліктів використовують різні підходи, які умовно поділяються на два основних типи:

1. Авторитарний – конфлікт вирішується шляхом застосування керівником посадового положення, авторитету, впливаючи на конфліктуючі сторони силою, правилами, особистим прикладом.

2. Партнерський – конфлікт вирішується через конструктивну взаємодію керівника з конфліктуючими сторонами. Даний тип вирішення конфлікту можливо застосовувати, коли існує готовність до компромісу та співпраці. Сторони конфлікту та керівник здійснюють взаємний пошук рішень [37].

Дослідження через опитування персоналу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» (представлене в попередньому підрозділі) показало, що значна частина опитаного персоналу готова йти на компроміс (25%) та співробітництво (25%), що створює передумови для застосування партнерського підходу.

Щоб мати загальне уявлення про стан управління конфліктами у підприємстві, було здійснено оцінку системи управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» (табл. 2.8). Для цього систему управління конфліктами було деталізовано на її складові елементи.

Прогнозування конфліктів в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» оцінено на рівні «Низький/Відсутній», оскільки аналіз не виявив свідчень системної роботи з передбачення можливих конфліктів, що є складною функцією, яка потребує спеціальних зусиль.

## Оцінка системи управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»\*

Елементи системи	Зміст елемента	Рівень функціонування
Прогнозування конфлікту	Виявлення змін в оточуючому середовищі та внутрішніх процесів на предмет виникнення ймовірних причин конфлікту	Низький/Відсутній
Профілактика конфлікту	Усунення або зменшення впливу виявлених «конфліктних» чинників (наприклад, покращення комунікації, чіткий розподіл ресурсів) на відносини в колективі та продуктивність праці	Низький
Запобігання конфлікту	Постійна управлінська діяльність, спрямована на задоволення потреб працівників, покращення умов праці, комунікації	Низький/Середній
Діагностика конфлікту	Виявлення основних причин виникнення конфліктів, змісту та динаміки розвитку (наприклад, через опитування, спостереження)	Середній (проведено опитування)
Регулювання конфлікту	Послаблення чи обмеження конфлікту за рахунок визначення можливих способів взаємодії сторін в межах конфлікту	Середній
Розв'язання конфлікту	Управлінські дії та заходи, які спрямовані на завершення конфлікту (наприклад, рішення керівництва, переговори)	Середній

Примітка. \*Розроблено автором на основі комплексного аналізу попередніх даних

Рівень профілактики конфліктів в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» визначено як «Низький». Проведене опитування виявило організаційно-управлінські причини конфліктів (розподіл ресурсів/навантаження, комунікація, дії керівництва). Наявність цих причин, навіть при нечастому виникненні конфліктів, вказує на недостатність системної роботи з їх усунення.

Запобігання конфліктам, як більш загальна управлінська діяльність, в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» оцінено на рівні «Низький/Середній». Хоча низька частота виникнення конфліктів свідчить про існування певних стабілізуючих чинників (наприклад, налагоджені робочі процеси), виявлені організаційні причини та бажання частини персоналу змінити роботу не дозволяють дати вищу оцінку.

Рівень діагностики конфліктів в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» оцінено як «Середній», що відображено чинником проведення анкетування співробітників в рамках даного дослідження, яке є методом діагностики внутрішнього стану колективу.

Рівень регулювання конфліктів в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» також оцінено як «Середній». Результати опитування показали, що конфлікти, коли виникають, знаходять своє вирішення, а в колективі присутні як конструктивні (співпраця, компроміс), так і менш ефективні стилі поведінки. Визначена роль керівництва у вирішенні також свідчить про наявність механізмів регулювання.

Розв'язання конфліктів в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» оцінено аналогічно до регулювання – на рівні «Середній». Оскільки конфлікти не набувають перманентного характеру, це вказує на функціонування механізмів їх завершення, переважно через управлінське втручання.

Проведений аналіз вказує на ймовірну перевагу неформальних методів вирішення суперечок в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» та значну роль ієрархії керівництва, особливо вищої ланки, у розв'язанні конфліктів. Ознак існування формалізованих процедур (наприклад, медіації, комісій з трудових спорів, чітких алгоритмів розгляду скарг, окрім стандартних дисциплінарних) у ході дослідження виявлено не було. Це, з одного боку, свідчить про чітку вертикаль прийняття рішень, але з іншого – може призводити до перевантаження вищого керівництва, затягування вирішення та ігнорування проблем на нижчих рівнях, доки вони не стануть критичними. Наявність таких стилів поведінки, як ухилення та конкуренція (що сумарно охоплюють 35% респондентів), також свідчить про неефективність існуючих неформальних механізмів або

відсутність довіри до формальних.

Слід також враховувати, що неефективне управління конфліктами, навіть якщо вони нечасті, несе приховані витрати для підприємства через зниження продуктивності праці (напруженість, витрати часу на суперечки), підвищення плинності кадрів (як свідчить опитування, 30% респондентів думали про зміну місця роботи), погіршення репутації роботодавця та можливі помилки у виробництві чи управлінні через погану комунікацію та координацію.

Таким чином, оцінюючи систему управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», можна виділити певні сильні сторони: наявність чіткої ієрархії для вирішення складних питань, готовність значної частини персоналу до конструктивних стилів поведінки (співпраця, компроміс) та усвідомлена потреба у навчанні навичкам конфлікт-менеджменту. Водночас, слабкими сторонами є недостатній рівень профілактики та прогнозування, ймовірна відсутність формалізованих процедур вирішення спорів на ранніх стадіях, потенційна перевантаженість вищого керівництва вирішенням конфліктів та наявність організаційно-управлінських чинників, що провокують непорозуміння.

Підсумовуючи вищесказане, система управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» функціонує переважно на реактивному рівні, зосереджуючись на діагностиці, регулюванні та розв'язанні вже виниклих ситуацій, здебільшого через централізоване втручання керівництва. Проактивні елементи – прогнозування та системна профілактика, спрямована на усунення першопричин конфліктів, – розвинені недостатньо. Хоча загальний рівень конфліктності оцінюється як помірний, існують значні можливості для покращення ефективності управління конфліктами шляхом впровадження превентивних заходів, розвитку комунікаційних каналів, уточнення процедур та підвищення конфліктологічної компетентності як керівників, так і персоналу. Це сприятиме не тільки покращенню психологічного клімату, але й підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

#### **3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»**

Ефективне управління конфліктами є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, особливо такого великого промислового об'єкта, як ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», що працює в складних сучасних умовах. Враховуючи результати проведеної діагностики конфліктності та оцінки існуючих механізмів управління, доцільно розробити практичні рекомендації. Метою цих пропозицій є формування більш конструктивного робочого середовища, підвищення рівня співпраці та оптимізація процесів взаємодії в трудовому колективі.

Як показав аналіз у попередніх розділах, функціонування ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», відбувається в умовах впливу як внутрішніх (організаційна структура, фінансова стабільність, людський чинник), так і зовнішніх (економічна ситуація, воєнний стан) чинників. Хоча проведене дослідження вказало на загалом помірний рівень відкритої конфліктності в колективі, воно також виявило низку організаційно-управлінських причин, що можуть провокувати непорозуміння та напруженість (проблеми комунікації, розподілу ресурсів та навантаження, дії керівництва). Постійна робота над удосконаленням системи управління конфліктами є важливою для підтримки здорового психологічного клімату, підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Ефективне управління конфліктами вимагає комплексного підходу, що включає як розвиток навичок окремих працівників та керівників, так і вдосконалення організаційних процедур. Керівники всіх рівнів відіграють ключову роль у формуванні робочої атмосфери та управлінні конфліктами.

Опитування показало централізовану роль вищого керівництва у

вирішенні питань, що може свідчити про необхідність посилення ролі та навичок лінійних менеджерів (майстрів, начальників змін, відділів). У табл. 3.1 запропоновано конкретні напрямки роботи для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».

Таблиця 3.1

**Рекомендації щодо вдосконалення управління конфліктами  
керівниками всіх рівнів\***

<b>Рекомендація</b>	<b>Сутність</b>
Розвиток навичок активного слухання та неупередженості	Керівники мають демонструвати вміння вислухати всі сторони конфлікту без упереджень, розуміти не лише факти, але й емоції та потреби працівників
Підвищення чіткості комунікації	Забезпечити чітке формулювання завдань, прозоре доведення до відома рішень та критеріїв їх прийняття. Мінімізувати можливість непорозумінь через неповну або нечітку інформацію, що було визначено як одну з причин конфліктів
Справедливий та прозорий розподіл ресурсів і навантаження	Розробити та представити зрозумілі критерії розподілу завдань, робочого навантаження, доступу до обладнання чи інших ресурсів. Це допоможе знизити рівень невдоволення, пов'язаного з відчуттям несправедливості (визначеного як ключова причина конфліктів)
Проактивне виявлення проблем	Запровадити практику регулярних коротких зустрічей з колективом або окремими працівниками не лише для постановки завдань, а й для обговорення поточних проблем, труднощів, пропозицій. Це посилить прогнозування та профілактику конфліктів
Своєчасне втручання та послідовність	Не ігнорувати перші ознаки конфлікту, втручатися на ранніх стадіях. Прийняті рішення мають бути послідовними, а їх виконання – контролюватися. Якщо потрібні дисциплінарні заходи за порушення норм поведінки, вони мають бути застосовані обґрунтовано та послідовно
Заохочення партнерського підходу	Сприяти використанню керівниками методів співпраці та компромісу при вирішенні суперечок, враховуючи готовність значної частини персоналу до таких стилів взаємодії

Примітка. \*Розроблено та систематизовано автором

Одним із ключових чинників, що стимулюють колектив уникати

конфліктів, є створення позитивного робочого середовища. Підвищення морального духу персоналу – один з найефективніших способів зміцнити злагоду в колективі ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Оскільки значна частина конфліктів виникає між колегами, важливо розвивати навички конструктивної взаємодії у всіх членів колективу.

Для забезпечення ефективного управління конфліктами та розвитку позитивної атмосфери в колективі нами було запропоновано певні напрями роботи, які наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Рекомендації щодо профілактики та вирішення конфліктів у колективі ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»\***

<b>Рекомендація</b>	<b>Сутність</b>
Слухати, що відчувається і що сказано	Коли співробітники вміють слухати, то відповідно вони краще розуміють потреби і емоції як для себе, так і для інших. Слухання, таким чином, зміцнює, інформує і допомагає почути один одного
Зробити вирішення конфлікту пріоритетом, а не «бути правим»	Головним пріоритетом кожного співробітника завжди має бути підтримка і зміцнення відносин, а не «виграш» в суперечці. Варто відноситися з повагою до колег і їхніх точок зору
Зосередження на сьогодні	Якщо чіплятися за старі образи, то здатність бачити реальність поточної ситуації буде порушена. Варто зосереджуватися на тому, що може кожен зробити в даній ситуації, щоб вирішити проблему
Вибір своєї стратегії	Конфлікти можуть виснажувати, тому важливо подумати, чи дійсно проблема коштує часу і енергії, яку необхідно витратити для її вирішення
Бути готовим пробачити	Врегулювання конфлікту неможливо, якщо не має бажання прощати. Рішення полягає в тому, щоб позбутися від спонукання покарати або помститися
Знати, коли потрібно відпустити	Щоб сперечатися, потрібні дві людини. Якщо конфлікт ні до чого не приведе, варто одній відмовитися від нього і рухатися далі

Примітка. \*Узагальнено за: [45]

Ефективне управління конфліктами на підприємстві не може базуватися

виключно на особистих якостях чи інтуїції окремих співробітників. Для побудови стійкої системи, здатної як запобігати конфліктам, так і конструктивно їх вирішувати, необхідні чітко визначені та впроваджені організаційні механізми. Ці механізми створюють сприятливе середовище та надають інструменти для системного підходу до управління конфліктами (табл. 3.3).

Запропоновані організаційні механізми не замінюють, а суттєво підсилюють розвиток та застосування індивідуальних навичок управління конфліктами у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», описаних вище. Так, наприклад:

- Навчання (табл. 3.3, п. 4) надає теоретичні знання та практичні інструменти (наприклад, техніки активного слухання з табл. 3.2, п. 1), які співробітники та керівники можуть використовувати щодня.

- Створення каналу для зворотного зв'язку (табл. 3.3, п. 1) надає співробітникам можливість відкрито та впевнено висловлювати свої думки і потреби (асертивна комунікація), а керівництву – своєчасно отримувати важливу інформацію для попередження та усунення потенційних проблем (проактивне виявлення проблем, табл. 3.1, п. 4).

- Процедура медіації (табл. 3.3, п. 2) стає необхідним інструментом, коли індивідуальні спроби вирішити конфлікт виявилися недостатніми, дозволяючи застосувати навички слухання, пошуку вирішення та готовності пробачити (табл. 3.2) під керівництвом нейтрального посередника.

- Регулярний перегляд робочих процесів (табл. 3.3, п. 3) спрямований на усунення системних причин конфліктів, тим самим зменшуючи частоту виникнення ситуацій, що вимагають застосування індивідуальних навичок вирішення конфліктів «з нуля».

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Вони охоплюють як розвиток індивідуальних навичок керівників та персоналу, так і впровадження більш чітких організаційних процедур та механізмів. Акцент робиться на посиленні профілактичної роботи

та переході від переважно реактивного до проактивного управління конфліктами.

Таблиця 3.3

**Організаційні механізми системного управління конфліктами у  
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»\*\***

<b>Організаційний механізм</b>	<b>Суть та значення</b>	<b>Як працює та які переваги</b>
1. Створення каналу для зворотного зв'язку та скарг	<p><b>Суть:</b> забезпечення офіційного та доступного способу для працівників повідомляти про проблеми, скарги чи пропозиції.</p> <p><b>Значення:</b> дозволяє виявити конфлікти та їхні причини на ранніх стадіях, перш ніж вони ескалюються, та підвищує довіру персоналу</p>	<p>Надання безпечного (наприклад, анонімного) або прозорого каналу (скринька, email, HR-відділ) для повідомлень. Сприяє довірі та відчуттю, що голос працівника почутий. Важливе реагування та конфіденційність</p>
2. Розробка процедури медіації	<p><b>Суть:</b> встановлення формалізованого процесу залучення нейтральної сторони для допомоги у вирішенні конфліктів.</p> <p><b>Значення:</b> надає ефективний інструмент для розв'язання складних міжособистісних та міжгрупових конфліктів, зберігаючи при цьому стосунки та сприяючи стійким рішенням</p>	<p>Залучення внутрішнього або зовнішнього медіатора для фасилітації переговорів між конфліктуєчими сторонами. Допомагає виявити інтереси, покращити комунікацію та спільно знайти вихід із ситуації</p>
3. Регулярний перегляд робочих процесів	<p><b>Суть:</b> систематичний аналіз процесів взаємодії між підрозділами та співробітниками.</p> <p><b>Значення:</b> дозволяє ідентифікувати та усунути системні (організаційні) причини конфліктів, такі як нечіткість обов'язків чи неефективна координація, тим самим запобігаючи їх повторенню</p>	<p>Періодичний аналіз процесів із залученням їх учасників. Обговорення проблем та спільний пошук рішень для оптимізації роботи. Зменшує кількість конфліктів, спричинених недоліками в організації праці</p>
4. Впровадження програм навчання	<p><b>Суть:</b> організоване та цілеспрямоване навчання персоналу навичкам управління конфліктами, комунікації та командної роботи.</p> <p><b>Значення:</b> підвищує індивідуальну компетентність співробітників у конструктивній взаємодії, що є основою для запобігання та ефективного вирішення конфліктів на всіх рівнях</p>	<p>Проведення тренінгів, семінарів, адаптованих для різних категорій персоналу. Формує спільну «конфліктологічну культуру», підвищує стресостійкість та вміння знаходити конструктивні виходи із ситуацій</p>

Примітка. \*Узагальнено за: [54]

Успішна реалізація цих пропозицій потребує підтримки з боку керівництва підприємства, послідовності у впровадженні та залученні працівників. Очікуваним результатом є не повне усунення конфліктів (що неможливо), а мінімізація їх деструктивних наслідків, покращення психологічного клімату, зміцнення командної роботи та, як наслідок, підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

### **3.2. Використання соціально-психологічних методів управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»**

Соціально-психологічний підхід до управління конфліктами базується на розумінні того, що конфлікти є складними соціальними явищами, які виникають внаслідок взаємодії між людьми та групами. Цей підхід наголошує на важливості суб'єктивного досвіду, сприйняття, ставлень, цінностей та емоцій індивідів як ключових чинників, що визначають виникнення, ескалацію та можливе врегулювання конфліктів. Згідно з цим підходом, поведінка людей у конфліктних ситуаціях значною мірою залежить від їхнього особистого сприйняття реальності та інтерпретації дій інших сторін [56].

Соціально-психологічні методи управління конфліктами аналізують перцептивні та когнітивні процеси, що відбуваються в контексті групового функціонування та міжгрупових відносин. Саме в цих сферах найчастіше виникають соціальні конфлікти. Важливим є розуміння того, що конфлікти часто зумовлені не лише об'єктивними розбіжностями в інтересах, але й колективними потребами та страхами, які можуть мати глибоке психологічне коріння. У контексті підприємства, такого як ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», конфлікти пов'язані з потребами у безпеці праці, визнанні, справедливому ставленні, а також зі страхами втрати роботи або погіршення умов праці. Соціально-психологічний підхід також враховує вплив групової ідентичності та міжгрупової динаміки на виникнення та перебіг конфліктів, наприклад, у відносинах між різними виробничими змінами або підрозділами.

ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є підприємством харчової промисловості,

що спеціалізується на виробництві цукру. Виробничі процеси на заводі залежать від сільськогосподарського циклу, зокрема від періоду збирання та переробки цукрових буряків, що зумовлює нерівномірність у завантаженні. Такий режим роботи може стати джерелом потенційних конфліктів, зокрема через нерівномірний розподіл навантаження та необхідність виконання понаднормової роботи.

Серед інших чинників, що можуть спричиняти конфлікти в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», варто виокремити питання якості сировини, дотримання технологічної дисципліни, ефективність контролю якості готової продукції, а також міжособистісні стосунки між працівниками різних структурних підрозділів. Інтенсивність праці у завантаженому сезонний період може зумовлювати зростання рівня стресу та психологічної напруги в колективі, що також сприяє підвищенню ризику виникнення конфліктних ситуацій.

Враховуючи вищеописане розуміння соціально-психологічного підходу та специфіку діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», стає очевидним, що ефективне управління конфліктами на даному підприємстві потребує врахування як об'єктивних виробничих чинників (сезонність, ресурси, технології), так і суб'єктивних аспектів (потреби працівників, їх сприйняття справедливості, групова динаміка). Успішна інтеграція соціально-психологічних методів, таких як переговори, медіація, розвиток комунікативних навичок та покращення психологічного клімату, вимагає системного та послідовного підходу. Для забезпечення ефективного впровадження цих методів та їх адаптації до умов підприємства, пропонується реалізувати комплекс заходів за поетапним планом, який наведено у табл. 3.4.

Впровадження ефективної системи управління конфліктами у ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» вимагає комплексного підходу, що ґрунтується на застосуванні відповідних соціально-психологічних методів та інструментів. Нижче подано деталізовані рекомендації, спрямовані на оптимізацію цього процесу:

**План впровадження соціально-психологічних методів управління  
конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»\***

<b>№</b>	<b>Назва етапу</b>	<b>Основний зміст та заходи</b>
1	Діагностика стану системи управління конфліктами	Збір інформації про поточний стан за допомогою анонімного анкетування працівників, проведення фокус-груп або інтерв'ю з ключовими співробітниками та керівниками різних підрозділів
2	Формування робочої групи та планування	Створення міжфункціональної робочої групи для аналізу результатів діагностики, розробки детального плану впровадження та забезпечення залученості й підтримки на різних рівнях
3	Навчання та розвиток компетентностей	Організація та проведення серії адаптованих тренінгів для всіх категорій працівників з основ управління конфліктами, ефективних комунікацій, емоційного інтелекту, технік ведення переговорів та медіації
4	Розробка інституційних механізмів	Розгляд та впровадження оптимального варіанту: створення внутрішньої служби медіації (з числа навчених працівників), визначення відповідальних осіб у підрозділах, розробка процедур залучення зовнішніх медіаторів для складних випадків
5	Розробка та впровадження внутрішніх процедур	Створення, формальне затвердження та комунікація чітких, прозорих внутрішніх процедур врегулювання конфліктів. Забезпечення доступності цієї інформації для всіх працівників
6	Моніторинг, оцінка та коригування	Впровадження системи регулярного моніторингу рівня конфліктності та ефективності заходів (за допомогою КРІ, повторних опитувань, аналізу скарг). Збір зворотного зв'язку. Аналіз результатів та внесення необхідних коректив до системи управління конфліктами та плану дій

Примітка. \*Розроблено та систематизовано автором

1. Розробка та імплементація внутрішньої політики з управління конфліктами. Створення чітко визначеної внутрішньої політики є фундаментальним етапом, що формує нормативну базу для подальших дій. Цей документ має детально регламентувати ключові принципи, алгоритми дій у процесі врегулювання конфліктних ситуацій, роз'яснювати права та обов'язки всіх залучених сторін, а також чітко визначати відповідальних осіб на різних рівнях ієрархії. Критично важливим є забезпечення максимальної зрозумілості та легкості доступу до тексту політики для кожного працівника, а також

передбачення механізмів її своєчасного оновлення відповідно до актуальних потреб та змін на підприємстві.

2. Організація обов'язкового навчання для всього персоналу. Системне підвищення індивідуальної конфліктологічної компетентності співробітників відіграє ключову роль. Навчальні курси та тренінги мають охоплювати такі аспекти, як базові принципи управління конфліктами, розвиток ефективних комунікативних навичок, покращення емоційного інтелекту та оволодіння техніками ведення переговорів.

3. Створення власної медіаційної служби або співпраця із зовнішніми медіаторами. У випадках, коли сторони конфлікту не спроможні самотійно знайти шляхи його вирішення, особливо у складних міжособистісних чи міжгрупових протистояннях, необхідним інструментом стає медіація. Оптимальним рішенням є формування внутрішньої групи медіаторів з числа підготовлених працівників або ж забезпечення можливості звернення до професійних зовнішніх медіаторів. Незалежно від формату, робота медіаційної служби має неухильно базуватися на принципах конфіденційності, повної неупередженості посередника та добровільної згоди сторін на участь у процесі.

4. Стимулювання та розвиток навичок ведення переговорів. Навчання персоналу та керівного складу ефективним переговорним стратегіям має велике значення для оперативного вирішення як виробничих питань, так і міжособистісних непорозумінь ще на ранніх стадіях їх виникнення. Системний розвиток здатності знаходити компромісні та взаємовигідні рішення є запорукою конструктивного подолання будь-яких розбіжностей.

5. Активне застосування методів фасилітації. Залучення фасилітаторів під час проведення різноманітних зібрань, нарад та обговорень суттєво оптимізує процес комунікації. Це дозволяє не лише чітко структурувати дискусію та гарантувати рівноправну участь усіх присутніх, але й ефективно управляти динамікою групової взаємодії, сприяючи спільному пошуку оптимальних рішень. Такий підхід є ефективним превентивним заходом, що допомагає уникнути потенційних конфліктів, які часто виникають під час колективного

обговорення складних питань.

6. Систематичне проведення анонімних опитувань. Для забезпечення безперервного моніторингу загального стану та настроїв у колективі надзвичайно важливим є застосування інструментів соціально-психологічної діагностики. Проведення регулярних анонімних опитувань працівників дозволяє своєчасно виявляти актуальний рівень конфліктності, об'єктивно оцінювати психологічний клімат, ідентифікувати потенційні зони напруженості та отримувати цінний зворотний зв'язок щодо реальної ефективності вже впроваджених механізмів управління конфліктами.

7. Формування ефективної системи зворотного зв'язку. На додаток до планових діагностичних опитувань, критично важливим є створення постійно функціонуючих каналів, через які працівники матимуть можливість надавати зворотний зв'язок та оперативно повідомляти про виникнення конфліктних ситуацій. Такими каналами можуть бути спеціалізовані онлайн-платформи, окремі електронні адреси або фізичні скриньки для анонімних звернень. Забезпечення можливості надання інформації на умовах анонімності є запорукою отримання максимально повної та правдивої картини стану справ.

Для оцінки ефективності впровадження соціально-психологічних методів управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» необхідно використовувати систему ключових показників ефективності (KPIs). Ці показники дозволять об'єктивно оцінити вплив вжитих заходів на рівень конфліктності, психологічний клімат та загальну ефективність діяльності підприємства. Основні KPI та способи їх вимірювання представлено у табл. 3.5.

Регулярний моніторинг показників, які наведено у табл. 3.5, дозволить не тільки оцінювати загальну ефективність системи, але й своєчасно виявляти проблемні зони, аналізувати причини відхилень від цільових показників та вносити необхідні корективи до впроваджених методів та процедур.

**Ключові показники ефективності (KPIs) системи управління конфліктами  
в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»\***

<b>KPI</b>	<b>Опис</b>	<b>Спосіб вимірювання</b>
Зниження кількості офіційних скарг на конфлікти	Кількість письмових скарг, зареєстрованих у відповідних журналах/системах обліку	Порівняння кількості скарг до та після впровадження системи, відстеження динаміки за періодами (місяць, квартал, рік)
Зменшення середнього часу вирішення конфліктів	Середній час від моменту реєстрації конфлікту в системі обліку до його остаточного вирішення	Реєстрація дати початку та завершення розгляду кожного конфлікту у відповідному журналі/системі, розрахунок середнього часу за певний період
Підвищення рівня задоволеності працівників вирішенням конфліктів	Оцінка працівниками рівня їхньої задоволеності процесом та результатом вирішення конфліктів	Проведення анонімних опитувань працівників після вирішення конфліктів, використання шкали оцінок (наприклад, від 1 до 5 або від «дуже незадоволений» до «повністю задоволений»)
Зниження рівня плинності кадрів	Відсоток звільнених працівників за певний період, особливо за власним бажанням або з причин, пов'язаних з міжособистісними відносинами	Порівняння рівня плинності кадрів до та після впровадження системи, аналіз причин звільнень, особливо серед категорій працівників, де спостерігалися конфлікти
Зменшення кількості днів непрацездатності, пов'язаних зі стресом	Кількість днів, проведених працівниками на лікарняному з діагнозами, які можуть бути опосередковано пов'язані зі стресом та психологічною напругою	Аналіз даних лікарняних листів (за згодою та з дотриманням конфіденційності медичної інформації), порівняння показників до та після впровадження системи, врахування загальних тенденцій захворюваності
Покращення психологічного клімату в колективі	Загальна оцінка працівниками атмосфери в колективі, рівня взаємопідтримки, відсутності напруженості та комфорту.	Проведення регулярних анонімних опитувань щодо психологічного клімату в колективі (наприклад, раз на півроку або рік)

Примітка. \*Розроблено автором

Таким чином, управління конфліктами є життєво важливим аспектом

ефективної та сталої діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Впровадження запропонованих рекомендацій, що охоплюють розробку внутрішньої політики, цільове навчання персоналу, створення інституційних механізмів вирішення конфліктів (як-от медіація), а також постійний моніторинг психологічного клімату за допомогою системи KPIs, сприятиме формуванню в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» більш здорового та продуктивного робочого середовища. У такому середовищі цінується відкрите спілкування, взаєморозуміння та конструктивне вирішення спорів, що є необхідною умовою для зміцнення командної роботи, підвищення лояльності персоналу та, як наслідок, забезпечення стабільного розвитку та процвітання підприємства в умовах сучасності. Інвестиції в розвиток культури управління конфліктами є довгостроковою та стратегічно важливою складовою для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».

### **3.3. Зарубіжний досвід управління конфліктами в організації**

Конфлікт-менеджмент в організаційному контексті являє собою сукупність стратегій та процесів, спрямованих на запобігання, мінімізацію негативних наслідків та конструктивне вирішення розбіжностей, що виникають між членами організації або її підрозділами. В умовах зростаючої глобалізації та збільшення культурного різноманіття робочих колективів, розуміння особливостей управління конфліктами в різних культурних середовищах набуває особливої актуальності. Розбіжності в цінностях, комунікаційних стилях та підходах до вирішення проблем можуть призводити до непорозумінь та конфліктів, що негативно впливають на продуктивність та моральний клімат в організації. Таким чином, для створення позитивного робочого середовища, де цінуються та враховуються відмінності між співробітниками, доцільним є розуміння існуючих міжнародних практик управління конфліктами.

Щоб глибше зануритися в міжнародні практики управління конфліктами та виявити потенційно корисний досвід для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», нами

було розглянуто специфіку цього процесу в організаціях окремих країн. Першою країною є Японія, яка відома своїм унікальним підходом до міжособистісних взаємин та вирішення розбіжностей.

Японська культура надає першорядного значення концепції «Ва» (гармонія), яка пронизує всі аспекти суспільного та організаційного життя. Ця цінність зумовлює сильне прагнення уникати відкритих конфліктів та підтримувати злагоду в міжособистісних відносинах. Прагнення до гармонії часто призводить до того, що японські співробітники вагаються висловлювати свою думку або занепокоєння щодо конфліктів та випадків неправомірної поведінки, побоюючись порушити робочу атмосферу [51].

На управління конфліктами в японських організаціях також значний вплив мають колективізм, ієрархія та традиція довгострокового працевлаштування. Колективізм передбачає пріоритет групових цілей над індивідуальними інтересами при вирішенні конфліктів. Ієрархічна структура японських компаній визначає повагу до старшинства та підпорядкування, що впливає на те, хто і як ініціює та вирішує конфлікти. Традиція довгострокового працевлаштування сприяє обережному ставленню до конфліктів з метою збереження довготривалих робочих відносин. У японському суспільстві колективні цілі часто ставляться вище за особисті інтереси при врегулюванні конфліктів. Повага до віку та досвіду є ключовим аспектом ієрархії, що відображається у прийнятті рішень та управлінні конфліктами [51].

Для японської культури характерний непрямий стиль спілкування, який часто називають «читанням повітря», що має важливі наслідки для вираження та врегулювання конфліктів. Непряме спілкування може призводити до непорозумінь серед представників культур з більш прямолінійним стилем комунікації та може спричиняти нерозв'язання проблем, якщо основні занепокоєння не висловлюються відкрито. У японському діловому середовищі надається перевага непрямому та контекстуальному спілкуванню, де важливу роль відіграють невербальні сигнали.

Враховуючи ці культурні особливості, у японських компаніях

спостерігається загальна неготовність до відкритого висловлення незгоди між керівниками та підлеглими. Це небажання є наслідком прагнення підтримувати гармонію («Ва») та поваги до ієрархічної структури. Багато співробітників уникають відкритого вираження своєї думки щодо конфліктів та випадків неправомірної поведінки, побоюючись порушити гармонію на робочому місці.

Концепція «сонтаку» (передбачення невисловлених бажань) відіграє значну роль в уникненні прямих конфліктів. Хоча «сонтаку» спрямоване на підтримання гармонії, воно також може приховувати глибинні проблеми та перешкоджати справжньому діалогу. Співробітники можуть займатися «сонтаку», щоб узгодити свої дії з думкою керівника або отримати прихильність, замість того щоб прямо висловлювати власні, потенційно конфліктні погляди [49].

Звичайні реакції керівників на скарги підлеглих включають організацію переговорів, обережне зазначення проблеми, непрямую критику, терпіння, уникнення контакту та залучення третьої сторони. У японських компаніях відкриті розбіжності між керівниками та підлеглими є рідкістю через культурний акцент на гармонії.

У випадках, коли прямі зусилля не приносять результату, важливу роль у вирішенні конфліктів відіграє посередництво старших за посадою осіб. Залучення нейтральної третьої сторони, яка займає вищу посаду, може забезпечити менш конфронтаційний шлях до вирішення, враховуючи ієрархію. Коли керівники звертаються за порадою щодо управління проблемами підлеглих, вони найчастіше звертаються до своїх безпосередніх керівників або старших колег.

У японських організаціях поширеною стратегією управління конфліктами є уникнення. Уникнення часто розглядається як спосіб зберегти групову гармонію та взаємозалежну ідентичність, навіть якщо це означає тимчасову жертву особистими інтересами. У колективістських культурах, таких як Японія, перевага надається груповим інтересам (соціальна гармонія та згуртованість групи) над індивідуальними інтересами (особисті інтереси та особисте

самолюбство).

Хоча в японській культурі високо цінується гармонія, непрямі підходи до управління конфліктами можуть призводити до стресу та незадоволення через нечіткі очікування та відсутність прямого зворотного зв'язку. Уникнення прямого конфлікту може спричиняти накопичення невирішених проблем та негативно впливати на самопочуття та залученість співробітників. В окремих японських організаціях спостерігається поступовий перехід до більш прямого стилю спілкування та зростання уваги до балансу між роботою та особистим життям, а також до ініціатив у сфері різноманітності. Глобалізація та вплив західних стилів управління поступово впливають на традиційні японські практики. У японській робочій культурі зростає прийняття гнучких умов праці, підвищується увага до балансу між роботою та особистим життям, а також зростає кількість ініціатив, спрямованих на забезпечення різноманітності та інклюзивності [53].

Підсумовуючи, управління конфліктами в Японії ґрунтується на культурній цінності гармонії («Ва»), що визначає непрямий стиль спілкування та небажання вступати у відкриту конфронтацію. Ієрархія та колективізм також впливають на підходи до вирішення конфліктів, часто сприяючи уникненню та посередництву з боку старших за посадою. Хоча ці методи спрямовані на підтримання міжособистісних відносин, вони можуть призводити до стресу та невирішених проблем. Спостерігається тенденція до більш прямого спілкування та впровадження практик, що зазнали впливу західної культури, проте традиційні цінності залишаються домінуючими.

Переходячи від аналізу підходів, де домінує прагнення до гармонії, нами було розглянуто особливості управління конфліктами в німецьких організаціях, для яких характерні структурованість та пряме спілкування.

У німецькому професійному середовищі надається перевага чіткому, прямому та точному спілкуванню. Прямота розглядається як ознака поваги та професіоналізму, що контрастує з непрямим спілкуванням, поширеним у японській культурі. У Німеччині ясність та точність у спілкуванні є важливими,

а використання цілей SMART та надання регулярного, фактичного зворотного зв'язку є ключовими аспектами. Високо цінуються структура, пунктуальність, планування та дотримання політики компанії та юридичних процедур. Структуроване середовище спрямоване на мінімізацію неоднозначності та потенційних джерел конфліктів. Німецька корпоративна культура цінує структуру, пунктуальність та планування [48].

Важливим елементом німецької системи управління конфліктами є роль виробничих рад. Виробничі ради є представницькими органами працівників, які мають права на співучасть у прийнятті рішень, і відіграють важливу роль у врегулюванні конфліктів між працівниками та керівництвом, а також у межах самого колективу. У Німеччині утворення виробничої ради є основним аспектом представництва працівників та співучасті в управлінні компанією.

Їхні права у сфері врегулювання конфліктів включають співучасть у вирішенні кадрових питань (прийом на роботу, звільнення, переведення), консультації щодо умов праці та право вести переговори щодо соціальних планів у разі реструктуризації. Ці права розширюють можливості працівників та забезпечують формальні канали для розгляду скарг та конфліктів. Виробничі ради мають право брати участь у прийнятті рішень, що впливають на працівників, включаючи умови праці, робочий час та політику на робочому місці [43].

Виробничі ради також беруть участь у посередництві та використовують послуги зовнішніх посередників/консультантів з питань конфліктів для своєї підтримки. Залучення нейтральних третіх сторін може сприяти конструктивному діалогу та допомагати знаходити взаємоприйнятні рішення. Виробничі ради можуть звертатися за підтримкою до посередників та консультантів для конструктивного вирішення конфліктів як з роботодавцем, так і всередині самого органу [44].

На додаток до ролі виробничих рад, у Німеччині існує трирівнева система судів з трудових спорів (місцеві, регіональні, федеральні) для вирішення спорів у сфері зайнятості. Ця формальна правова система забезпечує структурований

процес вирішення конфліктів, які не можуть бути врегульовані на внутрішньому рівні. Трудові суди в Німеччині мають широку юрисдикцію, розглядаючи різноманітні індивідуальні трудові спори [47].

Типові процедури в трудових судах включають обов'язкові примирні слухання до початку формальних судових розглядів. Акцент на примиренні має на меті досягнення мирових угод та уникнення тривалих судових процесів. Після подання позову наступним кроком є примирне слухання, мета якого – досягти врегулювання між сторонами.

Через суворість трудового законодавства в Німеччині велике значення має чітка документація питань, пов'язаних з робочим місцем. Ретельне документування захищає роботодавців у разі виникнення юридичних спорів. Німецьке трудове законодавство вимагає всебічної документації будь-яких проблем на робочому місці.

Крім того, зростає усвідомлення витрат, пов'язаних з неврегульованими конфліктами, та збільшуються інвестиції німецьких компаній у структури управління конфліктами. Компанії усвідомлюють фінансові та операційні переваги проактивного управління конфліктами. За останні десять років німецькі корпорації постійно збільшують готовність інвестувати час, енергію та кошти в структури управління конфліктами [46].

Підсумовуючи, управління конфліктами в Німеччині характеризується перевагою прямого та структурованого спілкування. Виробничі ради відіграють ключову роль у представництві інтересів працівників та врегулюванні конфліктів через співучасть та посередництво. Розгалужена трирівнева система судів з трудових спорів забезпечує формальну правову базу для вирішення спорів, з обов'язковим примиренням як ключовим елементом. Німецькі компанії все більше усвідомлюють витрати, пов'язані з конфліктами, та інвестують у запобіжні заходи й структуровані підходи до управління конфліктами, включаючи ненасильницьке спілкування.

**Порівняльний аналіз стратегій та підходів до управління  
конфліктами в організаціях США та Швеції\***

<b>Характеристика</b>	<b>США</b>	<b>Швеція</b>
Основна культурна риса	Індивідуалізм	Соціальне партнерство, «сором'язливість щодо конфліктів»
Підходи до конфліктів	Конфлікт може розглядатися як більш прийнятне явище, вирішення більш пряме. Використання різноманітних стилів за моделлю Томаса-Кілманна (конкуруючий, пристосовницький, уникаючий, компромісний, співпрацюючий)	Тенденція уникати та мінімізувати конфлікти, уникаючи прямої конфронтації, придушення негативних емоцій.
Ключові гравці/інституції	Відділ управління персоналом (HR) відіграє значну роль у розробці політики та процедур	Міцна традиція соціального партнерства між роботодавцями та профспілками. Профспілки відіграють важливу роль. Національне управління з питань посередництва
Роль політики та процедур	Чітка політика щодо цивілізованої поведінки, протидії домаганням та дискримінації. Внутрішні процедури подання скарг та механізми звітності	Колективні договори часто визначають процедури врегулювання конфліктів та встановлюють норми
Поширені стратегії вирішення	Структурований підхід (визнання проблеми, збір інформації, з'ясування джерела, зустріч зі сторонами, розробка плану, оцінка, висновки). Посередництво (внутрішнє та зовнішнє). Ефективна комунікація (активне слухання, емпатія). Концепція «виграш-виграш» через співпрацю	Переговори, прагнення до взаєморозуміння. Вирішення шляхом компромісу та переговорів. Демократичне лідерство, прагнення до консенсусу
Обмеження/виклики	Можливість ігнорування деяких конфліктів через надмірний акцент на індивідуалізм	«Сором'язливість щодо конфліктів» може призводити до уникання необхідних конфронтацій та придушення проблем. Конфлікти між соціальними партнерами все ж можуть виникати

Примітка. \*Узагальнено за: [50,52,55]

Проаналізувавши специфічні підходи до управління конфліктами в організаціях Японії, де домінує прагнення до гармонії та уникнення прямої конфронтації, а також у Німеччині, що характеризується структурованістю та значною роллю інститутів співучасті, стає очевидною значна варіативність міжнародних практик, зумовлена національними культурними, історичними та правовими особливостями. Для повнішого розуміння спектру існуючих моделей та подальшого компаративного аналізу нами було досліджено досвід Сполучених Штатів Америки та Швеції. Ці країни репрезентують відмінні, від уже розглянутих країн, підходи до управління конфліктами, що значною мірою базуються на принципах індивідуалізму (США) та соціального партнерства з тенденцією до уникнення конфліктів (Швеція). З метою систематизації та наочного представлення ключових відмінностей між практиками управління конфліктами в організаціях США та Швеції, наведено порівняльну табл. 3.6.

Ефективне управління конфліктами в українських організаціях вимагає не лише розуміння загальних принципів, але й глибокого врахування специфіки національної бізнес-культури, яка формувалася під впливом унікальних історичних подій та сучасних викликів, включаючи наслідки триваючого конфлікту. Саме бізнес-культура України з її формальністю, ієрархічністю, вираженим індивідуалізмом менеджерів створює особливий контекст для виникнення та вирішення конфліктів. Таким чином, спираючись на виявлені найкращі практики міжнародного досвіду та адаптуючи їх до реалій українського середовища, зокрема для діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», у табл. 3.7 розроблені та представлені конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами, що сприятимуть підвищенню ефективності та стійкості функціонування організації в нинішніх умовах.

Підсумовуючи, варто відзначити, що управління конфліктами в організаційному контексті є багатогранним явищем, на яке суттєво впливають культурні, правові та соціальні чинники. Проведений аналіз міжнародного досвіду управління конфліктами в організаціях Японії, Німеччини, США та Швеції виявив значні відмінності, зумовлені цими чинниками.

**Рекомендовані практики управління конфліктами для  
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» на основі міжнародного досвіду\***

Рекомендована практика (на основі міжнародного досвіду)	Країна походження	Потенційний позитивний вплив на ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» (з урахуванням бізнес-середовища України)
Впровадження чіткої політики та процедур на робочому місці (зосередження на цивілізованій поведінці, протидії домаганням та механізмах подання скарг)	США	Забезпечить чітку основу для очікуваної поведінки та вирішення конфліктів, що є особливо важливим в умовах стресу та потенційної напруженості в Україні
Навчання ефективному спілкуванню та активному слуханню (з акцентом на чіткому та шанобливому спілкуванні, а також на здатності розуміти різні точки зору)	США та Німеччина	Покращить здатність працівників конструктивно врегульовувати конфлікти, зменшуючи непорозуміння та сприяючи співпраці, що може бути особливо важливим у нинішньому складному середовищі в Україні. Пряме спілкування, цінне в Німеччині, може допомогти уникнути потенційної неоднозначності, а активне слухання враховує потенційну чутливість в ієрархічній українській культурі
Створення системи представництва/діалогу працівників (формального чи неформального органу для висловлення працівниками занепокоєнь та участі в обговоренні умов праці)	Німеччина та Швеція	Забезпечить структурований канал для розгляду колективних скарг та сприятиме почуттю партнерства в організації, потенційно підвищуючи моральний дух та довіру працівників, що є життєво важливим в умовах невизначеності в Україні
Заохочення посередництва та фасилітації для вирішення конфліктів (підготовка внутрішніх посередників або залучення зовнішніх для неупередженого вирішення спорів)	США та Швеція	Запропонує нейтральний та конструктивний підхід до вирішення конфліктів, запобігаючи ескалації та сприяючи взаємоприйнятним рішенням, що може допомогти підтримувати стабільність в організації під час зовнішніх криз. Враховуючи ієрархічну структуру в Україні, нейтральна третя сторона може бути особливо ефективною у сприянні відкритому спілкуванню
Сприяння культурі відкритого діалогу та раннього реагування на проблеми	США та Швеція	Заохочуватиме працівників відкрито висловлювати занепокоєння та забезпечить механізми раннього реагування на конфлікти
Наголос на групових цілях та співпраці (враховуючи загальні цілі організації та заохочуючи спільні рішення)	Японія та США	Допоможе перенести акцент з індивідуальних скарг на пошук рішень, які приносять користь усій організації, потенційно узгоджуючись з більш колективістським мисленням

Примітка. \*Систематизовано та адаптовано автором

У Японії домінує прагнення до гармонії та непряме спілкування, Німеччина відзначається структурованістю та активною роллю виробничих рад, США характеризуються різноманітністю підходів та значною роллю відділу управління персоналом, а Швеція демонструє сильну традицію соціального партнерства та уникнення конфліктів.

Для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» на основі цього аналізу було рекомендовано впровадити комплексний підхід до управління конфліктами, що поєднує елементи досвіду різних країн, адаптовані до українських реалій. Встановлення чіткої політики та процедур, навчання ефективному спілкуванню, створення системи представництва працівників, заохочення посередництва, сприяння відкритому діалогу та наголос на групових цілях можуть мати позитивний вплив на систему удосконалення управління конфліктами в організації.

## ВИСНОВКИ

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

1. В результаті узагальнення існуючих теоретичних підходів щодо визначення поняття «конфлікт» можна розглядати його, як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і заважає іншій стороні робити це саме. При цьому, конфлікт не завжди є деструктивним явищем; він може виступати каталізатором змін, інновацій та покращення взаємодії, якщо ним ефективно управляти та спрямовувати на досягнення спільних цілей.

2. У ході дослідження встановлено, що конфлікт має три ключові ознаки: наявність суперечностей, усвідомлення їхньої значущості та необхідності вирішення, активні дії, спрямовані на подолання протиріч. Важливого значення набуває класифікація конфлікту, де за критерій береться кількість учасників в конфлікті. Виділено наступні види конфлікту: внутрішньо-особисті; міжособисті; міжгрупові, які поділяються на внутрішньо-групові конфлікти та конфлікти між особистістю і групою. Дослідження особливостей того чи іншого виду конфліктів сприяє вибору ефективного методу управління конфліктами з врахуванням сфери його застосування.

3. Встановлено, що існує безліч різних методів запобігання появи конфліктів, які варто використовувати в організаціях. У їхній основі лежить мета створення сприятливих умов всередині колективу і формування позитивного мікроклімату. Управління конфліктами має велике значення для зміцнення зв'язку між співробітниками. Вони повинні відчувати мотивацію на роботі та знаходити щодня свою важливість. У ході дослідження встановлено, що конфлікт може бути функціональним та підвищити ефективність діяльності організації, або він може бути дисфункціональним та призвести до зменшення

особистого задоволення, групового співробітництва та ефективності діяльності організації.

4. Проведено діагностику діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», що є провідним підприємством цукрової галузі України з багатою історією. Аналіз фінансово-господарської діяльності за 2022-2024 роки виявив неоднозначні тенденції. Спостерігається зростання доходу від реалізації продукції у 2024 році (на 8,64% порівняно з 2022 р.), збільшення загальної суми активів (на 45,26%), зокрема за рахунок значного приросту оборотних активів, та збільшення кількості персоналу (на 11,97%). Негативною тенденцією є те, що ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» протягом досліджуваного періоду залишається збитковим. Відзначається суттєве зростання зобов'язань (на 60,61% протягом 2022-2024 рр.), що значно випереджає динаміку власного капіталу, який скоротився на 27,67%. Це призвело до зниження коефіцієнта автономії (з 17,39% до 8,66%) та зростання коефіцієнта заборгованості (з 82,61% до 91,34%), що свідчить про посилення фінансової залежності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» від залучених коштів.

5. В межах аналізу рівня конфліктності в колективі ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» розглянуто організаційну структуру, динаміку вікового складу персоналу, проведено SWOT-аналіз та здійснено анкетування 150 співробітників для оцінки психологічного клімату й безпосередньо рівня конфліктності. Результати анкетування свідчать про загалом низький рівень відкритої конфліктності на підприємстві: 60% респондентів зазначили, що конфлікти виникають рідко або майже ніколи, і ще 30% – інколи. Основними причинами тих нечастих конфліктів, що трапляються, працівники назвали несправедливий розподіл навантаження та ресурсів (35%), а також дії керівництва та недоліки комунікації (30%). При цьому у вирішенні конфліктів домінує вище керівництво, а самі конфлікти переважно виникають між колегами або з безпосереднім керівництвом.

6. Система управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» функціонує переважно на реактивному рівні, зосереджуючись на діагностиці,

регулюванні та розв'язанні вже виниклих ситуацій, здебільшого через централізоване втручання керівництва. Проактивні елементи – прогнозування та системна профілактика, спрямована на усунення першопричин конфліктів, – розвинені недостатньо. Хоча загальний рівень конфліктності оцінюється як помірний, існують значні можливості для покращення ефективності управління конфліктами шляхом впровадження превентивних заходів, розвитку комунікаційних каналів, уточнення процедур та підвищення конфліктологічної компетентності як керівників, так і персоналу.

7. Розроблено комплекс пропозицій щодо удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Базуючись на аналізі, який виявив помірний рівень відкритої конфліктності, але вказав на організаційно-управлінські причини напруженості (проблеми комунікації, розподілу ресурсів та навантаження, дії керівництва), запропоновано заходи для формування конструктивного робочого середовища. Рекомендації охоплюють розвиток індивідуальних навичок керівників (активне слухання, чіткість комунікації, справедливий розподіл ресурсів, проактивне виявлення проблем, своєчасне втручання, заохочення партнерства) та працівників (слухати, пріоритет на вирішенні, а не правоті, зосередження на сьогодні, готовність пробачити). Ключовим є впровадження системних організаційних механізмів: створення каналу для зворотного зв'язку, розробка процедури медіації, регулярний перегляд робочих процесів та впровадження програм навчання.

8. Обґрунтовано необхідність застосування соціально-психологічних методів для управління конфліктами в ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», враховуючи, що конфлікти зумовлені не лише об'єктивними виробничими чинниками (сезонність, якість сировини, інтенсивність праці), але й суб'єктивними аспектами (сприйняття, потреби, цінності, емоції працівників, групова динаміка). Запропоновано поетапний план впровадження цих методів, що включає діагностику, формування робочої групи, навчання персоналу (комунікація, емоційний інтелект, переговори, медіація), розробку

інституційних механізмів (внутрішня політика, медіаційна служба, процедури врегулювання) та створення системи зворотного зв'язку. Для оцінки ефективності запропоновано систему ключових показників (КРІ), таких як зниження кількості скарг, часу вирішення конфліктів, плинності кадрів та покращення психологічного клімату. Впровадження цих заходів має на меті створення здорового, продуктивного робочого середовища та підвищення загальної ефективності підприємства.

9. Проаналізовано зарубіжний досвід управління конфліктами в організаціях Японії, Німеччини, США та Швеції. Виявлено, що підходи до конфлікт-менеджменту суттєво варіюються залежно від культурних (прагнення до гармонії в Японії, пряме спілкування в Німеччині, індивідуалізм у США, уникнення конфронтації у Швеції), правових та соціальних чинників. На основі міжнародного досвіду та з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища, для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» були розроблені адаптовані рекомендації. Ключові з них включають: впровадження чітких політик та процедур щодо поведінки і подання скарг, навчання персоналу ефективній комунікації та активному слуханню, створення системи представництва/діалогу працівників, заохочення посередництва та фасилітації, а також сприяння культурі відкритого діалогу та наголосу на групових цілях.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Новак О. В. Формування якісного кадрового потенціалу як передумова ефективного менеджменту. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 1(64). С. 154–158.
2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 117–182.
3. Бордун І., Симко К. Управління конфліктами в організації. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29858/1/182.PDF> (дата звернення: 12.04.2025).
4. Види конфліктів та причини їх виникнення. *Allref.com.ua*. URL: [https://allref.com.ua/uk/skachaty/Vidi\\_konfliktiv\\_ta\\_prichini\\_yih\\_viniknennya#google\\_vignette](https://allref.com.ua/uk/skachaty/Vidi_konfliktiv_ta_prichini_yih_viniknennya#google_vignette) (дата звернення: 18.04.2025).
5. Виникнення конфліктології як відносно самостійної науки. *Posibnyky*. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/slobodyanyuk\\_psihol\\_upravlinnya/2rozd/232.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/slobodyanyuk_psihol_upravlinnya/2rozd/232.htm) (дата звернення: 20.04.2025).
6. Вінник О. Корпоративні конфлікти: поняття, види, правові механізми попередження і розв'язання. *Українське комерційне право*. 2006. № 7. С. 60–77.
7. Внутрішній конфлікт особистості: причини, види, приклади, наслідки. *Guverina*. URL: <https://guverina.org.ua/news/ru/model-skacat-asus-wifi-driver-driver-easy/> (дата звернення: 18.04.2025).
8. 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.
9. Гавриш О. М., Зоргач А. М. Вплив лідера на управління конфліктами в колективі підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 239–244.
10. Гавриш О. М., Сіденко В. А. Особливості управління конфліктами в організації. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах*

*сучасних викликів* : матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених. м. Київ, НУБіП України, 01 листопада 2024 р. Київ, 2024. С. 22–25. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u434/zbirnik\\_tez\\_konferenciyi\\_2024.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u434/zbirnik_tez_konferenciyi_2024.pdf).

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

12. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.

13. Загальна теорія конфлікту. *Соціальна конфліктологія*. URL: [https://pidru4niki.com/78448/psihologiya/zagalna\\_teoriya\\_konfliktu](https://pidru4niki.com/78448/psihologiya/zagalna_teoriya_konfliktu) (дата звернення: 20.04.2025).

14. Кавиліна Г. К. Конфліктологія : навчальний посібник. Одеса : ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.

15. Класифікація конфліктів. *Pidru4niki*. URL: [https://pidru4niki.com/14050923/psihologiya/klasifikatsiya\\_konfliktiv](https://pidru4niki.com/14050923/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv) (дата звернення: 18.04.2025).

16. Класифікація конфліктів. *Навчальний матеріал. Освітній портал Житомирського національного технічного університету*. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/356543/mod\\_folder/content/0/Тема%203%20Класифікація%20конфліктів.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/356543/mod_folder/content/0/Тема%203%20Класифікація%20конфліктів.pdf) (дата звернення: 18.04.2025).

17. Конфлікт як явище: загальна характеристика. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29139/> (дата звернення: 20.04.2025).

18. Криса О. Й. Природа конфліктів в організації. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: праці V міжнар. наук.-практ. конф.* Львів : НУЛП, 2004. 396 с.

19. Лазор В. Поняття трудових спорів, конфліктів та їх позовний і непозовний характер. *Право України*. 2002. № 7. С. 90–95.

20. Литвиненко О. Вирішення конфліктів з гостями в ресторанах.

*Ресторатор*. URL: <https://www.restorator.ua/post/reshenie-konfliktov-s-gostem-v-restorane> (дата звернення: 18.04.2025).

21. Лукашук О. Перше промислове підприємство Шепетівки – Сайт міста Шепетівка. *Головна – Сайт міста Шепетівка*. URL: <https://shepetivka.com.ua/statti/biznes/6983-pershe-promyslove-pidpriemstvo-shepetivky.html> (дата звернення: 12.04.2025).

22. Методи управління конфліктами. *Головна - Бібліотека VukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/23156/> (дата звернення: 20.04.2025).

23. Мигалець О. І. Теорія конфлікту : історія та сучасність. *Сучасні дослідження з іноземної філології*. Ужгород, 2018. Вип. 16. С. 98–110.

24. Новікова Н. А. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 79–83.

25. Орлянський В. С. Конфліктологія : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 160 с.

26. Причини внутрішньоособистісного конфлікту. *Stud*. URL: [https://stud.com.ua/64211/menedzhment/prichini\\_vnutrishnoosobistisnogo\\_konfliktu](https://stud.com.ua/64211/menedzhment/prichini_vnutrishnoosobistisnogo_konfliktu) (дата звернення: 18.04.2025).

27. Психологія конфліктів та шляхи їх вирішення у системі управління. *Pidru4niki*. URL: [https://pidru4niki.com/12120124/psihologiya/psihologiya\\_konfliktiv\\_shlyahi\\_virishennya\\_sistemi\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/12120124/psihologiya/psihologiya_konfliktiv_shlyahi_virishennya_sistemi_upravlinnya) (дата звернення: 20.04.2025).

28. Резнік Н. П., Слободяник А. М., Самофалова М. О., Саковська О. М. Ризик-менеджмент в АПК : монографія. Київ : НУБіП, 2020. 291 с.

29. Скібіцька Л. І. Скібіцький О. М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

30. Теорія соціального конфлікту Ральфа Дарендорфа. *Stud*. URL: [https://stud.com.ua/138044/sotsiologiya/teoriya\\_sotsialnogo\\_konfliktu\\_ralfa\\_darendorfa](https://stud.com.ua/138044/sotsiologiya/teoriya_sotsialnogo_konfliktu_ralfa_darendorfa) (дата звернення: 20.04.2025).

31. ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» – Clarity Project. *Clarity Project*.

URL: <https://clarity-project.info/smidu/00373391?year=2020> (дата звернення: 20.04.2025).

32. ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» – Фінансова аналітика – Clarity Project. *Clarity Project.* URL: [https://clarity-project.info/edr/00373391/finances#google\\_vignette](https://clarity-project.info/edr/00373391/finances#google_vignette) (дата звернення: 20.04.2025).

33. ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» – Фінансова звітність за 2022 рік – Clarity Project. *Clarity Project.* URL: [https://clarity-project.info/edr/00373391/yearly-finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/00373391/yearly-finances?current_year=2022) (дата звернення: 20.04.2025).

34. ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» – Фінансова звітність за 2023 рік – Clarity Project. *Clarity Project.* URL: [https://clarity-project.info/edr/00373391/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/00373391/yearly-finances?current_year=2023) (дата звернення: 20.04.2025).

35. ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» – Фінансова звітність за 2024 рік – Clarity Project. *Clarity Project.* URL: [https://clarity-project.info/edr/00373391/yearly-finances?current\\_year=2024#google\\_vignette](https://clarity-project.info/edr/00373391/yearly-finances?current_year=2024#google_vignette) (дата звернення: 20.04.2025).

36. ТОВ ШЕПЕТІВКАЦУКОР. *Опендатабот.* URL: <https://opendatabot.ua/c/00373391> (дата звернення: 20.04.2025).

37. Топоркова І. В. Управління конфліктами у кризовій ситуації в цілях підвищення фінансової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 377–383.

38. Упадх'яй Д. Розгляд майбутніх наслідків і моделей прийняття рішень як детермінант стилів управління конфліктами. *II MB Management Review*. 2021. С. 5–14. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389621000215>.

39. Управління конфліктами. *Pidru4niki.* URL: [https://pidru4niki.com/85362/psihologiya/upravlinnya\\_konfliktami](https://pidru4niki.com/85362/psihologiya/upravlinnya_konfliktami) (дата звернення: 20.04.2025).

40. Цукор – Сайт міста Шепетівка. *Головна – Сайт міста Шепетівка.*

URL: <https://shepetivka.com.ua/all/tag/цукор.html> (дата звернення: 12.04.2025).

41. ШЕПЕТІВКАЦУКОР Шепетівка. Підприємства України. Реклама компаній та організацій. URL: <https://www.ua-region.com.ua/00373391> (дата звернення: 20.04.2025).

42. Шепетівський цукровий комбінат. *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/567-shepetovskij-saharnyj-zavod> (дата звернення: 20.04.2025).

43. Almeda A. J. Culture and Business Etiquette in Germany. *UG Payments Blog*. 2025. URL: <https://ugpayments.ch/blog/germany-business-etiquette/> (дата звернення: 12.04.2025).

44. Bauckmann M. Works council and internal conflict management. (INKOVEMA podcast #173). *INKOVEMA*. 26 травня 2024. URL: <https://inkovema.de/en/blog/works-council-internal-conflict-management-marcus-bauckmann-173/> (дата звернення: 12.04.2025).

45. Committee T. B. C. A. Conflict Resolution. *BCcampus Open Publishing – Open Textbooks Adapted and Created by BC Faculty*. URL: <https://opentextbc.ca/workinginfoodserviceindustry/chapter/conflict-resolution/> (дата звернення: 20.04.2025).

46. Conflict Management. *Fürstenberg Institut*. URL: <https://www.fuerstenberg-institut.de/en/konfliktmanagement/> (дата звернення: 12.04.2025).

47. Dispute Resolution in Germany. *Rivermate*. 25 квітня 2025. URL: <https://www.rivermate.com/guides/germany/dispute-resolution> (дата звернення: 12.04.2025).

48. Goniak S. Dealing with Difficult Employees Effectively in Germany. *Eurojob-Consulting*. 2025. URL: <https://www.eurojob-consulting.com/en/a/dealing-with-difficult-employees-effectively-in-germany> (дата звернення: 12.04.2025).

49. How Do Japanese Companies Handle Conflict? *GaijinPot Blog*. 26 лютого 2025. URL: <https://blog.gaijinpot.com/how-do-japanese-companies-handle-conflict/> (дата звернення: 12.04.2025).

50. Hyde M., Jappinen P., Theorell T., Oxenstierna G. Workplace conflict resolution and the health of employees in the Swedish and Finnish units of an industrial company. *Soc Sci Med*. 2006. Vol. 63. No. 8. P. 2218–2227. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16782255/>

51. Japanese Corporate Culture - Scaling Your Company. *Scaling Your Company*. 30 липня 2023. URL: <https://scalingyourcompany.com/japanese-corporate-culture/> (дата звернення: 12.04.2025).

52. Morita H. Conflict management styles of Americans and Japanese within close friendships: differences and intriguing similarities : M.A. Thesis. University of Hawaii at Manoa, 2003. URL: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/20d034f1-6ff5-4ed9-a3e3-4c38931fb0d9> (дата звернення: 12.04.2025).

53. Ohbuchi K., Atsumi E. Avoidance Brings Japanese Employees What They Care About in Conflict Management: Its Functionality and "Good Member". *Negotiation and Conflict Management Research*. 2010. Vol. 3. No. 2. P. 117–129. URL: <https://ncmr.lps.library.cmu.edu/article/128/galley/131/view/>

54. Prostir Talks: конфлікти в організаціях як шанс для розвитку. *Громадський Простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?focus=prostir-talks-konflikty-v-orhanizatsiyah-yak-shans-dlya-rozvytku> (дата звернення: 12.04.2025).

55. Schramm-Nielsen J. Conflict Management in Scandinavia. *SSRN Electronic Journal*. 2002. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228182608\\_Conflict\\_Management\\_in\\_Scandinavia](https://www.researchgate.net/publication/228182608_Conflict_Management_in_Scandinavia). DOI: 10.2139/ssrn.305153 (дата звернення: 12.04.2025).

56. Stanley N. Deming, *Ronald Fisher: The Founder of Modern Statistics* (CRI Working Paper, University of Denver, Ritchie School of Engineering and Computer Science, 2008). URL: [https://ritchieschool.du.edu/sites/default/files/2021-03/Ronald%20Fisher%20CRI%20Working%20Paper%20Dec%202008\\_Cover%20Page%20Edits.pdf](https://ritchieschool.du.edu/sites/default/files/2021-03/Ronald%20Fisher%20CRI%20Working%20Paper%20Dec%202008_Cover%20Page%20Edits.pdf). (дата звернення: 12.04.2025).

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Анкета для співробітників ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

#### Шановні колеги!

З метою покращення психологічного клімату та робочої атмосфери в нашому колективі, ми проводимо це опитування. Ваші щирі відповіді допоможуть нам краще зрозуміти поточну ситуацію, виявити можливі джерела непорозумінь та розробити заходи для поліпшення взаємодії та співпраці.

Опитування є **анонімним**, і його результати будуть використані лише в узагальненому вигляді. Будь ласка, відповідайте максимально відверто.

**Заздалегідь дякуємо за Вашу участь та відвертість!**

---

**Інструкція:** Будь ласка, оберіть один варіант відповіді, який найкраще відображає Вашу думку, або напишіть відповідь у відведеному місці.

**1. Як часто у Вашому робочому колективі в ТОВ «ШЕПЕТІВКА ЦУКОР» виникають конфліктні ситуації?**

- Періодично (досить часто)
- Інколи (час від часу)
- Рідко / Майже ніколи

**2. Які, на Вашу думку, є основні причини виникнення тих конфліктів чи непорозумінь, що все ж трапляються у колективі? (Можна обрати декілька варіантів або написати свій)**

- Несправедливий розподіл навантаження
- Несправедливий розподіл ресурсів (обладнання, матеріали тощо)
- Дії/рішення безпосереднього керівництва
- Недоліки комунікації (нечіткі завдання, брак інформації)
- Загальний соціально-психологічний клімат (плітки, напруженість)

- ( ) Нестача ресурсів (загальна)
- ( ) Особистісні розбіжності між колегами
- ( ) Інше (будь ласка, вкажіть): \_\_\_\_\_

**3. Хто, на Вашу думку, відіграє ключову роль / має найбільший вплив на вирішення конфліктів у Вашому колективі?**

- ( ) Вище керівництво підприємства
- ( ) Безпосередній керівник (відділу, зміни, бригади)
- ( ) Сам трудовий колектив (працівники між собою)
- ( ) Власники підприємства
- ( ) Інше / Важко сказати

**4. З ким у Вас найчастіше виникають конфліктні ситуації або непорозуміння, якщо вони трапляються?**

- ( ) З колегами по роботі (одного рівня)
- ( ) З безпосереднім керівником
- ( ) З вищим керівництвом
- ( ) З працівниками інших підрозділів
- ( ) З підлеглими (якщо є)
- ( ) Конфлікти майже не виникають

**5. Який стиль поведінки Ви зазвичай використовуєте при виникненні робочих суперечностей чи розбіжностей у поглядах? (Оберіть той, що найбільш характерний для Вас)**

- ( ) **Співробітництво** (прагну знайти рішення, що влаштовує всіх)
- ( ) **Компроміс** (готовий(а) поступитися частиною своїх інтересів заради спільного рішення)
- ( ) **Ухилення** (намагаюся не помічати конфлікт, відкласти рішення)
- ( ) **Конкуренція** (намагаюся довести свою правоту, наполягти на своєму)
- ( ) **Пристосування** (поступаюся інтересами іншої сторони, щоб зберегти стосунки)

**6. Як, на Вашу думку, конфлікти (навіть рідкісні) зазвичай впливають на робочий процес у Вашому колективі?**

- Позитивно (стимулюють зміни, пошук кращих рішень)
- Нейтрально (особливо не впливають)
- Негативно (погіршують настрій, знижують продуктивність, псують стосунки)

**7. Чи вважаєте Ви, що співробітникам Вашої організації необхідно відвідати тренінги щодо вирішення конфліктних ситуацій?**

- Так, усім співробітникам
- Так, тільки керівництву
- Ні, не потрібно

**8. Чи виникало у Вас бажання змінити місце роботи через конфлікти або загальну атмосферу в колективі?**

- Так, виникало
- Ні, не виникало

---

*Для статистичного аналізу просимо вказати (це необов'язково і не впливає на анонімність основних відповідей):*

- *Ваш підрозділ/відділ:* \_\_\_\_\_
- *Ваша посада/категорія:*  Робітник  Майстер/Бригадир  Спеціаліст/Інженер/Технолог  Керівник відділу/служби
- *Ваш стаж роботи на підприємстві:*  до 1 року  1-5 років  6-15 років  понад 15 років

---

**Дякуємо за Ваші відповіді! Ваш внесок дуже важливий для нас.**