

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**Факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування

доц.  Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 16 ” 06 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: **«Управління конфліктами в трудовому колективі підприємства»**

Здобувач вищої освіти:
ДАВИДЕНКО



(підпис)

Вероніка
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:



(підпис)

к.е.н., доц. Ірина АГЕСВА
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2025 рік

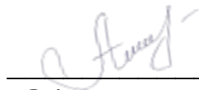
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Ступінь вищої освіти «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО
Гарант освітньо-професійної
програми

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

 Ірина АГЕСЕВА
« 24 » жовтня 2024 р.

 Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
« 28 » жовтня 2024р.

ЗАВДАННЯ **на дипломну роботу здобувачу вищої освіти**

Давиденко Вероніки Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління конфліктами в трудовому колективі підприємства

керівник роботи к.е.н., доцент Агєєва Ірина Вікторівна,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « 21 » жовтня 2024 р. № 493-С

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 3 лютого 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Методичні матеріали, наукові статті, звітність ТОВ «МК «Галичина», інформація з офіційного сайту ТОВ «МК «Галичина», інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки:

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі

Розділ 2 Аналіз та шляхи вдосконалення управління конфліктами в трудовому колективі ТОВ «МК «Галичина»

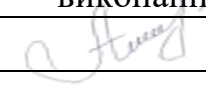
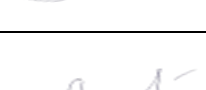
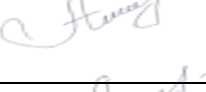
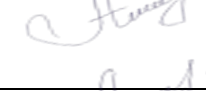
Висновки

Список використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслеників, плакатів, презентацій тощо) 15 таблиць, 7 рисунків

6. Дата видачі завдання 28 жовтня 2024 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	30.10.24р.	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти кадрового забезпечення благодійних фондів	25.04.25р.	
3	Розділ 2 Аналіз стану та напрями удосконалення кадрового_забезпечення	27.05.25р.	
4	Висновки, список використаних джерел	12.06.25р.	
5	Перевірка на плагіат	14.06.25р.	

Здобувач вищої освіти
ДАВИДЕНКО



(підпис)

Вероніка
(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
роботи



(підпис)

Ірина АГЕСВА
(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Управління конфліктами в трудовому колективі на підприємстві

Структура й обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Список використаних джерел становить 59 найменувань. Обсяг текстової частини складається зі 73 сторінок та містить 15 табл., 7 рис.

Мета роботи. Узагальнення теоретико-методологічних аспектів та обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління конфліктами Товариства з обмеженою відповідальністю «МК «Галичина».

Задачами дослідження є:

- розкрити сутність конфлікту як явища в управлінні трудовим колективом;
- розглянути основні типи організаційних конфліктів;
- дослідити методи та підходи до вирішення конфліктних ситуацій;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ "МК "Галичина";
- провести оцінку рівня конфліктності в трудовому колективі підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління конфліктами в трудовому колективі підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в трудовому колективі ТОВ "МК "Галичина".

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління конфліктами в трудовому колективі підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: аналізу і синтезу, діалектичний метод, методи порівняння, метод спостереження, SWOT-аналіз, анкетування, інтерв'ю.

У першому розділі висвітлено теоретичні засади управління конфліктами в трудовому колективі. Другий розділ містить аналіз управління конфліктами ТОВ «МК «Галичина», а також на підставі аналізу виявлених проблем запропоновані напрями вдосконалення системи управління конфліктами.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, трудовий колектив.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	
1.1. Сутність конфлікту як явища в управлінні трудовим колективом	8
1.2. Основні типи організаційних конфліктів	15
1.3. Сучасні методи та підходи вирішення конфліктних ситуацій	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «МК «ГАЛИЧИНА»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Оцінка рівня конфліктності в трудовому колективі на підприємстві	35
2.3. Шляхи удосконалення системи управління конфліктами в трудовому колективі підприємства.....	46
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Успішна діяльність будь-якого підприємства великою мірою залежить від ефективної взаємодії між працівниками. В умовах динамічних змін в економічному середовищі, зростання конкуренції та підвищення вимог до продуктивності, трудові колективи стикаються з різними формами напруженості та конфліктів. Конфлікти є невід'ємною складовою будь-якого соціального середовища, зокрема й виробничого, і потребують виваженого управління. Саме тому проблема управління конфліктами в трудовому колективі є надзвичайно актуальною.

Відсутність ефективного підходу до врегулювання конфліктів може призвести до зниження рівня мотивації персоналу, втрати довіри між працівниками та керівництвом, зниження продуктивності праці, а в окремих випадках — до звільнення кваліфікованих кадрів. Тому правильне виявлення причин конфліктів, своєчасне реагування на них та запровадження ефективних інструментів управління є запорукою результативної роботи підприємства.

Дослідженням особливостей управління конфліктами в організаціях присвячено багато праць вчених, таких як, Біловодська О. А., Близнюк О. П., Криса О. Й., Леонов О. О., Леонова Т. М., Мороз О. О., Сорока О. В. та інші.

Метою дипломної роботи є оцінка та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність конфлікту як явища в управлінні трудовим колективом;
- розглянути основні типи організаційних конфліктів;
- дослідити методи та підходи до вирішення конфліктних ситуацій;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ "МК "Галичина";
- провести оцінку рівня конфліктності в трудовому колективі підприємства;

- запропонувати шляхи удосконалення системи управління конфліктами в трудовому колективі підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в трудовому колективі ТОВ "МК "Галичина".

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління конфліктами в трудовому колективі підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: аналізу і синтезу, діалектичний метод, методи порівняння, метод спостереження, SWOT-аналіз, метод соціологічних досліджень: анкетування, інтерв'ю.

Інформаційною базою дослідження виступають наукові роботи та статті вітчизняних й зарубіжних вчених, аналітичні та статистичні матеріали, інтернет-ресурси та фінансова звітність ТОВ "МК "Галичина".

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені у практику управління персоналом ТОВ "МК "Галичина", що дозволить зменшити рівень конфліктності, підвищити ефективність взаємодії працівників на підприємстві.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи оприлюднені на 2 науково-практичних конференціях:

1. Агєєва І.В., Давиденко В. Методи управління персоналом у ресторанному бізнесі. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі*: зб. тез II міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2023 р. Харків, 2023. С.349-350.

2. Давиденко В. Управління конфліктами в трудовому колективі. *XII Всеукраїнська науково-технічна конференція здобувачів вищої освіти ТДАТУ. Факультет економіки та бізнесу: матеріали XII Всеукр. наук.-техн. конф., 1 - 9 травня 2025 р. Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. 138-139 с.*

Обсяг і структура роботи. Робота міститься на 73 сторінках комп'ютерного тексту, охоплює два розділи, вступ, висновки, список використаної літератури з 59 джерел, додатків..

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1 Сутність конфлікту як явище в управлінні трудовим колективом

Насамперед треба зрозуміти, що собою являє, таке соціальне явище як, конфлікт. Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) є одним з найпотужніших механізмів деструктивного розвитку та вирішення суттєвих протиріч, що виникають у процесі соціальної взаємодії, а також можуть проявлятися як внутрішня боротьба підструктур особистості.

Під конфліктом розуміється суперечність у поглядах, цілях та прагненнях між сторонами, де кожна з них прагне відстояти власні інтереси та позиції, одночасно заважаючи іншій стороні реалізувати свої цілі. Конфлікт може виникнути внаслідок дій однієї зі сторін, коли її вчинки блокують можливість іншого учасника досягти бажаного результату. [1, с. 34]

У результаті таких розбіжностей інтересів перманентно утворюються випадки, коли важко дійти до спільного рішення. Причиною цього явища є те, що ухвалене в таких умовах розв'язка проблеми повинна бути вірною з точки зору управлінських практик та забезпечувати певну колективну рівновагу. Це робиться для того, щоб певна організація та учасники конфлікту змогли найкращим чином вирішити ситуацію на користь усіх сторін.

Немає нічого незвичайного у тому, що конфлікти виникають постійно. Це абсолютно нормально. Конфлікт можна назвати певним продуктом діяльності групи. І кожному з нас пощастило не раз стати учасником конфліктної ситуації. Людина не може їх уникнути, через це треба вміти знаходити спільний ключ до вирішення конфліктних ситуацій.

У ході непорозумінь учасники певної групи людей можуть мати широкий спектр емоцій, який важко стримати через особисті обставини або власний темперамент. Людина починає відчувати дискомфорт. Внаслідок емоційної

напруги виникає стрес, тим самим завдаючи шкоди здоров'ю всім сторонам конфлікту. Тому керівник повинен мати базові знання про конфлікт, конфліктні ситуації, типи поведінки сторін конфлікту, вміти користуватися методами щодо його запобігання і ефективного вирішення несприятливих ситуацій для всього трудового колективу [5, с.95].

На думку таких авторитетних авторів як Ф. Тейлор, А. Файоль та Е. Мейо, конфлікт можна і необхідно уникати. Хоч вони й належали до різних шкіл управління, їхні погляди щодо цього збігалися. Вони вважали, що конфлікт – це показник поганого управління та низькоефективної роботи підприємства. Звичайно ж, їм був зрозумілий той факт, що цілі окремого індивіда та організації можуть відрізнятися. Внаслідок чого з'являється можливість виникнення протиріч. Або розбіжність бажань чи думок серед персоналу здатна призвести до суперечок. З їхньої точки зору уникнути цього всього не становить особливих труднощів, якщо в колективі організації хороші взаємини.

Як правило, конфлікт асоціюється з чимось ворожим, сповненим агресії та ненависті. Тому він сприймається як щось небажане і від нього треба триматися подалі, або вирішити негайно, як це щось з'являється. Але не можна забувати про те, що, крім руйнівних наслідків, він може мати і корисні - такі які дають зрозуміти, на чому бажано зосередитися для отримання тільки позитивного результату [3, с. 59].

Управління конфліктами - це одна з основних функцій вмілого і ефективного керівника. Під час виконання своїх обов'язків, керівник витрачає майже чверть свого часу на врегулювання різноманітних інцидентів. І з його боку важливо побачити можливості, які лише позитивно вплинуть на подальшу роботу трудового колективу.

Як було сказано раніше, конфлікт – це протиріччя, або розбіжність. Тобто відсутність згоди. Найчастіше саме таке формулювання застосовують безпосередньо до взаємин людей. Тому багато авторів і називають конфлікт як відсутність згоди між двома чи більше сторонами.

Конфлікт являє собою складний процес, який включає в себе низку

ключових елементів, що забезпечують його існування. Одним із основних компонентів є учасники конфлікту — суб'єкти, які прямо або опосередковано задіяні у виникненні та розвитку протиріч. Без наявності цих сторін, що мають різні інтереси, погляди чи цілі, сам конфлікт був би неможливим. Суб'єктами конфлікту називають учасників конфліктної взаємодії. Вони поділяються на дві групи, де до першої відносяться ті, чий інтереси торкнулися безпосередньо, а до другої ті, чий інтереси торкнулися опосередковано.

Також існує об'єкт конфлікту. Він може виступати як ресурс, влада або цінність, до якої прагнуть конфліктуючі сторони. Його бачать як центральну ланку конфліктної ситуації, і саме через це часом розглядають як привід конфлікту [4, с. 44].

Предметом конфлікту є те, з приводу чого виникають розбіжності між сторонами. Це може бути конкретна проблема, ідея, ресурс, цілі або інтереси, що стають джерелом напруженості та суперечностей між учасниками конфлікту. Саме предмет конфлікту визначає напрямок і характер протистояння, а також спосіб його вирішення. Це проблема, що спричиняє ворожнечу між сторонами. Плюс до всього є менш важливі елементи. Група підтримки — це люди, які розділяють точку зору одного з опонентів і підтримують його. Інші учасники - особи, які надали незначний епізодичний вплив на процес, що протікає.

Звичайно, конфлікт має свої функції, які поділяються на позитивні та негативні:

Позитивні функції конфліктів — це ті аспекти конфліктів, які сприяють розвитку, вдосконаленню та зміцненню відносин. Вони можуть включати: [5, с. 78]

1. Виявлення проблем — конфлікти можуть допомогти виявити приховані або незрозумілі проблеми, що потребують вирішення.
2. Поліпшення комунікації — через конфлікти учасники навчаються чути і розуміти один одного, що підвищує ефективність комунікації.
3. Зміцнення відносин — правильно вирішені конфлікти можуть

зміцнити взаємну довіру та покращити співпрацю в майбутньому.

4. Інновації та креативність – різні погляди та підходи можуть сприяти новим ідеям та рішенням, які раніше не розглядалися.

5. Особистісний розвиток – участь у конфліктах може допомогти людям краще зрозуміти свої потреби, бажання і межі.

Негативні функції конфліктів включають аспекти, які можуть шкодити відносинам, ефективності та загальному добробуту учасників. До них відносяться:

1. Погіршення відносин – незадоволене вирішення конфлікту може призвести до тривалого напруження, недовіри або навіть ворожнечі між сторонами.

2. Зниження ефективності – конфлікти можуть відволікати від основних завдань, знижуючи продуктивність і фокус на роботі чи взаємодії.

3. Емоційний стрес – конфлікти часто викликають стрес, розчарування, тривогу або гнів у учасників, що може призвести до емоційного вигорання.

4. Розбіжності у цілях і цінностях – нездатність знайти спільну мову може спричинити поглиблення розбіжностей у цілях, цінностях або принципах між людьми чи групами.

5. Зниження мотивації – постійні конфлікти можуть демотивувати людей, знижуючи їх бажання працювати або співпрацювати з іншими.

Звичайно, для організації надзвичайно вигідне виявлення недоліків і прогалин щодо організаційних моментів у колективі та які аспекти насамперед потребують негайних змін. Адже завдяки конфліктам нерідко зростає активність співробітників організації у соціальному плані. У зв'язку з чим з'являються різні нововведення та інновації. Та й емоційна розрядка знімає напруженість і вивільняє негативні емоції, що накопичилися. Однак часто негативні наслідки, такі як погіршення роботи персоналу та значні витрати ресурсів, є більш небажаними і переважають позитивні аспекти конфлікту.

Конфлікти поділяються на явні, які проявляються відкрито, та приховані,

коли відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами. Але незалежно від того, чи це явний конфлікт, чи прихований, сценарій зазвичай розвивається майже однаково. Одна зі сторін конфлікту відстоює свою точку зору, яка відрізняється від поглядів іншої. І протягом усього часу буде нав'язувати свою думку, роблячи все, щоб її позиція була прийнята. До того ж, вона намагатиметься не дозволити своєму опоненту діяти так само.

Поява розбіжностей зумовлена наявністю різних позицій, ідей, думок і бажань. Проте прояв у вигляді прямого зіткнення трапляється не завжди. Зазвичай це відбувається, коли відсутність згоди стає перешкодою для досягнення поставлених цілей. У такій ситуації не залишається іншого вибору, окрім як вступити в відкритий конфлікт і таким чином подолати всі розбіжності. [2, с. 10]

Найважливіше в конфлікті не його причини, а його наслідки. Якщо витрати, які понесуть обидві сторони, перевищують вигоду, яку вони врешті-решт отримають, конфлікт, зазвичай, не виникає. Однак, якщо конфлікт все ж трапляється, причини його виникнення стають надзвичайно важливими, оскільки вони дозволяють зрозуміти, які методи потрібно буде застосувати для його вирішення.

Окрім традиційних позитивних і негативних наслідків, конфлікти можуть мати нейтральні наслідки, а також довгострокові або короткострокові ефекти, які можуть бути як очікуваними, так і неочікуваними.

1. Нейтральні наслідки - це наслідки, які не мають явного позитивного чи негативного впливу і можуть залежати від контексту чи способу вирішення конфлікту.

В таблиці 1.1 розглянемо характеристику нейтральних наслідків та їхній вплив.

2. Довгострокові наслідки. Ці наслідки можуть розвиватися після завершення конфлікту та впливати на ситуацію в майбутньому.

В таблиці 1.2 наведені довгострокові наслідки конфліктів для організаційних процесів і культури.

Таблиця 1.1

Характеристика нейтральних наслідків та їхній вплив

Назва	Сутність
Необхідність компромісу	Конфлікти можуть призводити до потреби в пошуку компромісу, що в окремих випадках може бути нейтральним, якщо жодна зі сторін не відчуває значних втрат
Мінімальний вплив на майбутнє	Іноді конфлікти вирішуються без значних змін в організації або в стосунках, коли вони не мають довготривалих наслідків

Джерело: [15, с. 72]

Таблиця 1.2

Довгострокові наслідки конфліктів для організаційних процесів і культури

Назва	Сутність
Зміна культурних норм	Довготривала боротьба або конфлікти можуть змінити організаційну культуру, встановлюючи нові правила або традиції у взаємодії.
Можливість повторення конфлікту	Якщо конфлікт не вирішено належним чином, є ймовірність, що аналогічні ситуації будуть повторюватися у майбутньому
Створення нових структур або процесів	В результаті конфлікту може виникнути потреба у створенні нових підходів до управління, планування чи комунікації, що змінює структуру організації в майбутньому.

Джерело: [21, с. 34]

3. Короткострокові наслідки - проявляються відразу після конфлікту і можуть мати як позитивний, так і негативний характер, але часто є тимчасовими.

В таблиці 1.2 наведені характеристики короткочасних наслідків у трудовому колективі.

Таблиця 1.3

Характеристика короткочасних наслідків у трудовому колективі

Назва	Сутність
Швидке вирішення проблеми	Іноді конфлікти можуть допомогти швидко вирішити нагальні питання або покращити ситуацію, що вимагала негайної уваги.
Емоційне полегшення	Після вирішення конфлікту учасники можуть відчувати тимчасове полегшення або навіть задоволення від того, що їхні інтереси були враховані.
Тимчасове погіршення взаємодії	Одразу після конфлікту можуть виникнути тимчасові проблеми в стосунках, зокрема напруження чи недовіра, які з часом можуть бути подолані

Джерело: [21, с. 98]

4. Неочікувані наслідки - це наслідки, які неможливо передбачити до початку конфлікту, і які можуть виникати в результаті непередбачених факторів.

Таблиця 1.4

Класифікація неочікуваних наслідків під час управління

Назва	Сутність
Зміна стратегій або пріоритетів	Конфлікти можуть призвести до того, що організація або особи змінять свої стратегічні підходи до роботи чи розвитку, в результаті чого виникнуть нові шляхи вирішення проблем.
Підвищення конфліктної активності	У деяких випадках після одного конфлікту можуть виникати нові конфлікти або навіть ескалація вже існуючого протистояння, що веде до більш глибоких суперечок.
Незадоволення результатами	Іноді конфлікти призводять до того, що результати, на які очікували учасники, виявляються не такими вигідними або не такими задовільними, як передбачалося.

Джерело: [7, с. 45]

Конфлікти мають широкий спектр наслідків, які можуть проявлятися в короткостроковій або довгостроковій перспективі. Вони можуть бути нейтральними, тимчасовими, а інколи навіть непередбачуваними. Їхній вплив залежить від контексту, методів вирішення та здатності учасників адаптуватися до нових умов.

1.2 Основні типи організаційних конфліктів

Конфлікти в організаціях є невід'ємною частиною соціальної взаємодії, і їх класифікація допомагає зрозуміти природу та можливі шляхи вирішення. Конфлікти можуть виникати з різних причин, як то розбіжності у поглядах, різні інтереси, цінності або навіть через організаційні негаразди. Тому важливо класифікувати їх, щоб ефективно реагувати на подібні ситуації.

За рівнем організації розділяють наступні конфлікти: [42, с. 32]

1. Внутрішньоособистісний конфлікт — це стан, коли індивід перебуває у боротьбі з самим собою через суперечливі бажання, цілі, цінності чи переконання. Це внутрішнє протиріччя, яке виникає, коли людина не може прийняти рішення або вибрати певну стратегію поведінки через конфлікт між різними аспектами її особистості. У таких ситуаціях працівник відчуває тривогу, стрес або навіть депресію, оскільки він не здатний обрати правильний шлях або прийняти остаточне рішення.

Природа внутрішньоособистісного конфлікту. Цей вид конфлікту зазвичай виникає через різницю між бажаним та можливим, або ж між реальними обставинами й ідеалами. Причинами внутрішньоособистісного конфлікту можуть бути:

— Ціннісні суперечності: Людина може відчувати конфлікт між своїми професійними амбіціями та особистими цінностями. Наприклад, працівник, який прагне кар'єрного росту, може стикатися з етичними питаннями на роботі, коли для досягнення кар'єри необхідно застосовувати неприязні або неетичні методи.

— Невизначеність у виборі: Людина може стояти перед вибором між двома рівнозначними варіантами дій, але кожен з них має свої плюси та мінуси. Наприклад, вона може обирати між продовженням роботи на поточній посаді та зміною професії або переходом на нову роботу.

— Внутрішнє бажання проти реальних можливостей: Людина може бажати здійснити певний проект, але при цьому усвідомлює, що не має достатньо ресурсів або часу для реалізації своїх ідей, що може призвести до почуття фрустрації.

Теорія когнітивного дисонансу Леона Фестінгера Леон Фестінгер запропонував концепцію когнітивного дисонансу, який є своєрідним внутрішнім конфліктом. Когнітивний дисонанс виникає, коли людина стикається з суперечливими думками чи переконаннями. Наприклад, якщо працівник підтримує принципи чесності, але змушений діяти згідно з корпоративною політикою, яка суперечить його моральним цінностям, він переживає дисонанс. Фестінгер зазначав, що люди намагаються зменшити цей дисонанс через зміну своїх переконань або поведінки.

2. Міжособистісний конфлікт — це суперечка або протиріччя між двома або більше людьми, які взаємодіють в межах організації. Ці конфлікти виникають через різні погляди, цінності, інтереси, стилі роботи чи особистісні характеристики учасників. Хоча міжособистісні конфлікти часто сприймаються як негативні, вони можуть мати позитивні наслідки, якщо їх ефективно управляти. [9, с. 51]

Види міжособистісних конфліктів:

— Конфлікти на основі особистих антипатій. Виникають, коли особисті неприязні між співробітниками або керівниками стають перешкодою для ефективної роботи. Це часто є результатом різниць у характерах або попереднього негативного досвіду спільної роботи.

— Конфлікти через конкуренцію. Коли двоє або більше співробітників борються за обмежені ресурси (наприклад, підвищення або проект), може виникнути конкуренція, що часто призводить до конфліктів. Такий конфлікт

може стосуватися боротьби за визнання, бонуси або кар'єрне зростання.

— Конфлікти через різні професійні погляди. Цей тип конфлікту виникає, коли співробітники мають різні підходи до вирішення одних і тих самих професійних завдань. Наприклад, один може вважати, що важливіше дотримуватися традицій, а інший — прагнути до інновацій.

Згідно з теорією Дж. Льюїса, міжособистісні конфлікти можуть мати позитивні наслідки, якщо їх правильно вирішувати, адже вони можуть призвести до розвитку нових підходів до роботи та збільшення взаєморозуміння в колективі. [37, с. 26]

3. Організаційний конфлікт — це суперечність, яка виникає всередині організації через різні погляди на управлінські стратегії, розподіл ресурсів, виконання завдань або управління людьми. Такий конфлікт може бути результатом не лише міжособистісних розбіжностей, а й проблем у організаційній структурі, комунікаціях або на рівні управлінських процесів.

Розглянемо такі види організаційних конфліктів:

— Конфлікти між підрозділами. Це конфлікти між різними департаментами або командами, які можуть виникати через розбіжності у цілях, стратегіях або способах роботи. Наприклад, відділ маркетингу може вимагати більше ресурсів для реклами, а відділ фінансів може наполягати на збереженні витрат.

— Конфлікти між керівниками та підлеглими. Цей тип конфлікту виникає, коли між менеджерами та їх підлеглими є розбіжності щодо виконання завдань, управлінських стилів або очікувань. Наприклад, керівник може бути занадто строгим або вимогливим, що викликає невдоволення серед працівників.

— Конфлікти через організаційні зміни. Конфлікти можуть виникати під час реорганізації або змін у стратегії розвитку організації. Наприклад, зміни в структурі, кадрові скорочення чи нові технології можуть бути сприйняті співробітниками як загроза або виклик, що веде до виникнення конфліктів.

Однією з ключових шкіл менеджменту, яка приділяла увагу питанням організаційних конфліктів, є Школа поведінкових наук, зокрема, праці таких

дослідників, як Елтон Мейо та Дуглас Макгрегор. Вони акцентували увагу на психологічних аспектах управління та взаємодії в організації, зокрема на важливості розуміння мотивації співробітників і їх потреб, що має безпосередній вплив на виникнення конфліктів.

— Елтон Мейо та його експерименти в Хоторнській школі показали, що умови праці і соціальні взаємодії в колективі можуть значно впливати на продуктивність праці. Погіршення цих факторів часто стає причиною конфліктів у організаціях.

— Дуглас Макгрегор із своєю теорією Х і Y, яка описує два різних підходи до управління (авторитарний і гуманістичний), акцентував увагу на тому, що розуміння людської природи та мотивації може допомогти запобігти виникненню організаційних конфліктів.

Також в управлінні організацією розрізняють конфлікти за контекстом:

1. Конфлікти, пов'язані з ресурсами. Це конфлікти, які виникають через конкуренцію за обмежені ресурси — час, гроші, матеріали. Наприклад, два співробітники можуть посваритися через доступ до фінансування для своїх проектів або наявності ресурсу, що обмежений. Теорія ресурсного обмеження стверджує, що конкуренція за ресурси є основною причиною конфліктів в організаціях, і з цього виникає потреба в розробці стратегій для ефективного розподілу ресурсів. [48, с. 51]

2. Конфлікти, пов'язані з ролями. Ці конфлікти виникають, коли працівники не до кінця розуміють свої обов'язки чи коли їх ролі в організації не чітко визначені. Наприклад, два менеджери можуть конфліктувати через розподіл відповідальності за проєкт, якщо їхні ролі не визначені чітко, або один з них починає брати на себе обов'язки іншого. Бертран Рассел, у своїй роботі «Конфлікти у групах», зазначав, що такі конфлікти можуть бути знижені через чітке делегування завдань та узгодження функцій.

3. Конфлікти, пов'язані з цілями. Виникають, коли працівники або відділи мають суперечливі цілі. Наприклад, відділ досліджень і розробок може прагнути до швидкого запуску нового продукту, в той час як відділ фінансів

хоче забезпечити ретельнішу перевірку та скорочення витрат. Теорія планування підкреслює, що конфлікти через розбіжність у цілях можуть бути вирішені шляхом узгодження загальної стратегії і чіткої координації дій.

Крім цього існують конфлікти за типом взаємодії:

Дистрибутивні конфлікти. Це конфлікти, в яких учасники намагаються поділити обмежені ресурси або досягнути своєї мети за рахунок іншої сторони. Такі конфлікти часто мають нульову суму, де виграш однієї сторони є програшем для іншої. Прикладом є ситуація, коли один з менеджерів намагається отримати більше бюджету для свого відділу за рахунок скорочення фінансування іншого підрозділу. [3, с. 29]

Інтегративні конфлікти - це конфлікти, де сторони шукають можливості для взаємних вигод, щоб знайти рішення, яке задовольнить обидві сторони. Прикладом є ситуація, коли дві групи шукають компроміс для досягнення спільної мети, що дозволяє уникнути жорсткої конкуренції. Теорія інтегративних переговорів надає стратегії для вирішення таких конфліктів, пропонуючи методи для пошуку спільних інтересів.

Конфлікти за рівнем інтенсивності бувають латентними та явними. Ці два типи конфліктів різняться за своїм проявом та етапами розвитку, що має важливе значення для ефективного управління ними.

Латентні конфлікти - це конфлікти, які знаходяться на стадії "сплячки", але можуть виникнути через певні обставини або натиск. Вони не виявляються одразу, але якщо не вирішуються, можуть призвести до відкритого конфлікту. Він може існувати в організації протягом тривалого часу, але не бути помітним для більшості членів колективу, оскільки його симптоми приховані або неясні. Наприклад, якщо керівництво не звертає уваги на стрес чи перевантаження працівників, ці проблеми можуть привести до латентних конфліктів, коли працівники відчувають невдоволення, але не виражають його відкрито.

Явні конфлікти. Ці конфлікти відкрито проявляються через сварки, суперечки та інші форми незгоди. Вони можуть значно зашкодити ефективності роботи, якщо не буде знайдено рішення. Він виявляється у вигляді суперечок,

протистоянь, публічних дебатів або навіть відкритих протестів. У такому конфлікті є чітко визначені учасники, і конфліктні інтереси вже явні для всіх залучених осіб. Явний конфлікт виникає, коли співробітники організації починають колективно виступати проти змін у політиці щодо оплати праці, або коли менеджери і підлеглі відкрито зіштовхуються в обговореннях стратегічних рішень.

Отже, з цих класифікацій можна зрозуміти, що конфлікти є невід'ємною частиною життя організації і можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Розуміння їх природи та типів дозволяє керівникам та працівникам ефективно управляти конфліктами, запобігати ескалації та використовувати можливості для покращення комунікації та взаєморозуміння в організації.

1.3 Сучасні методи та підходи вирішення конфліктних ситуацій

Ефективне вирішення є важливим аспектом для забезпечення стабільності, продуктивності та гармонії в колективі. Вчені та практики вивчали різні методи та підходи для вирішення конфліктів, і виявлено, що застосування різних технік залежить від природи конфлікту, його інтенсивності та учасників.

1. Метод переговорів. Одним із найпоширеніших підходів для вирішення конфліктів є переговори. Переговори дозволяють сторонам конфлікту досягти взаєморозуміння та знайти компромісне рішення, яке задовольняє інтереси всіх учасників. У переговорах важливо виявити основні потреби та інтереси сторін, а не лише їхні позиції.

Переговори можуть бути різними в залежності від контексту, учасників та мети, але зазвичай вони включають такі основні елементи: [35, с. 70]

- підготовка до переговорів — це критичний етап, що включає визначення цілей, вимог та стратегії. Це дозволяє учасникам чітко уявляти, чого вони хочуть досягти, і які можливі компроміси вони готові прийняти. Підготовка також включає збір інформації про позицію іншої сторони та потенційні альтернативи угодам;

- визначення інтересів — це важливий етап, який допомагає сторонам зосередитися на глибинних інтересах, а не на жорстких позиціях. Інтереси можуть бути економічними, соціальними, політичними тощо. Виявлення інтересів сприяє пошуку рішень, які вигідні для всіх учасників;

- комунікація — успіх переговорів значною мірою залежить від ефективної комунікації. Важливо, щоб учасники чітко висловлювали свої думки, але й уважно слухали іншу сторону, розуміючи її позицію і потреби;

- розробка варіантів. На цьому етапі учасники намагаються запропонувати можливі варіанти для вирішення конфлікту. Ідея полягає в тому, щоб не обмежуватися одним рішенням, а знайти кілька альтернатив, що задовольняють інтереси обох сторін; [4, с. 10]

- завершення переговорів та угода. Після того як досягнута угода, важливо чітко зафіксувати її умови і визначити конкретні кроки для її реалізації. Це також включає узгодження будь-яких подальших дій.

Наукове підкріплення можна знайти в роботах Рогера Фішера та Вільяма Юрі, зокрема книга "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In", представляють основні принципи і техніки інтегративних переговорів. Вони рекомендують:

- не фокусуватися на позиціях, тобто не заціклюватися на тому, чого кожна сторона хоче прямо зараз, а на інтересах (що саме стоїть за цими вимогами);

- використовувати об'єктивні критерії для оцінки варіантів. Замість того, щоб вимагати чогось від іншої сторони, вони пропонують використовувати незалежні стандарти, на основі яких можна прийти до справедливих і обґрунтованих рішень.

2. Медіація для вирішення конфліктних ситуацій. Медіація — це процес, у якому нейтральний посередник (медіатор) допомагає сторонам конфлікту досягти взаємної угоди, не приймаючи рішень самотійно, а лише сприяючи розв'язанню суперечок шляхом відкритого і конструктивного діалогу. Основною метою медіації є відновлення комунікації між сторонами, сприяння

взаєморозумінню та пошук рішень, які відповідають інтересам обох сторін.

Основні принципи медіації: [11, с. 64]

- нейтральність медіатора — він не приймає жодної сторони, а лише сприяє процесу досягнення угоди;
- добровільність — участь у медіації є добровільною, сторони можуть відмовитися від участі в будь-який момент;
- конфіденційність — усі матеріали та інформація, що надається під час медіації, залишаються конфіденційними і не можуть бути використані в інших процесах чи суперечках;
- самостійність сторін у прийнятті рішення — медіатор не приймає рішення за сторони, а лише допомагає їм досягти взаємного порозуміння та домовленості.

Крістофер Мур, автор книги "The Mediation Process", є одним з провідних вчених у галузі медіації. Він розглядає медіацію як процес, що допомагає сторонам не лише знайти компроміс, а й відновити та зміцнити свої стосунки. Мур підкреслює важливість нейтральності медіатора, який повинен забезпечити процес, а не приймати рішення замість сторін.

1. Консультування та коучинг для вирішення конфліктних ситуацій. Консультування та коучинг є популярними методами підтримки та розвитку, які можуть бути ефективно використані для вирішення конфліктів в організаціях, бізнесі та особистих відносинах. Вони допомагають розв'язувати проблеми, покращувати взаємодію між людьми та сприяють розвитку особистісного потенціалу.

Консультування — це процес, при якому консультант надає професійну допомогу індивідуумам або групам у вирішенні конкретних проблем чи конфліктних ситуацій. Основна мета консультування — допомогти клієнтам знайти найбільш оптимальні шляхи для вирішення проблем, поліпшити міжособистісні взаємини і підвищити ефективність діяльності.

Особливості консультування:

- фокус на вирішенні проблем: Консультування зазвичай орієнтоване

на аналіз ситуації, пошук причин проблеми та вибір шляхів для їхнього вирішення. Консультант допомагає клієнтам усвідомити проблеми і запропонувати стратегії для їх подолання;

- конфіденційність: всі бесіди під час консультування залишаються конфіденційними, що дозволяє сторонам відкрито обговорювати проблеми без побоювань;

- активне слухання: Консультант виступає не тільки як експерт, але й як активний слухач, що допомагає клієнтам розібратися у своїх емоціях і проблемах.

Консультування може бути особистим (для індивідумів), груповим (для колективів чи команд) або організаційним (як частина змін у структурі або процесах організації).

3. Коучинг — це процес, у якому коуч (особа, що має спеціальну підготовку) допомагає індивідууму або групі розвинути конкретні навички, досягти цілей та вирішити проблеми шляхом спрямування і наставництва. Коучинг більше зосереджений на розвитку потенціалу, самовизначенні і активному досягненні результатів, ніж на аналізі минулих проблем.

Основні принципи коучингу: [20, с. 48]

- цілеспрямованість: Коучинг має чітко визначену мету. Наприклад, у процесі коучингу для вирішення конфліктів фокус буде на розробці стратегії для подолання суперечок, покращенні комунікації або досягненні компромісу;

- вивчення потенціалу: Коучинг націлений на використання сильних сторін особи чи групи, виявлення прихованих можливостей та розвитку їх здатностей до ефективної взаємодії;

- питання і відповідальність: Коуч задає питання, що спонукають клієнта до роздумів, самостійного прийняття рішень і відповідальності за результат. Це допомагає розвинути вміння аналізувати власні поведінкові моделі і виявляти нові способи їх зміни.

Джон Коттер у своїй праці "Leading Change" акцентує увагу на важливості коучингу та консультування при управлінні змінами в організаціях. Він

зазначає, що для того, щоб конфлікти не ставали на заваді змін, потрібно допомогти працівникам розвиватися та бути готовими до змін у колективі та організації. Наприклад, якщо в організації виникає конфлікт через необхідність змін в структурі або політиці, коучинг допоможе лідерам та співробітникам зрозуміти, як адаптуватися до нових умов, що мінімізує конфлікти.

4. Метод колективного вирішення конфліктів – цей метод базується на принципі спільного залучення всіх зацікавлених сторін до пошуку рішення, яке задовольняє інтереси кожного учасника. Він спрямований на збереження позитивної атмосфери в організації та запобігання загостренню суперечностей шляхом відкритого діалогу, спільного аналізу проблеми і розробки взаємовигідних рішень. [43, с. 91]

Існують основні принципи колективного вирішення конфліктів:

- відкритість і прозорість – усі сторони мають рівний доступ до інформації про причини та можливі наслідки конфлікту;
- рівноправність учасників – жоден із учасників не повинен мати більше прав чи можливостей впливати на рішення;
- консенсусний підхід – пошук рішення, яке задовольняє всіх, а не прийняття рішення голосуванням чи примусом;
- конструктивний діалог – учасники повинні дотримуватись принципів активного слухання, поваги та ділової етики;
- спільна відповідальність – усі сторони відповідають за реалізацію досягнутих домовленостей.

Школи менеджменту, які вивчали колективне вирішення конфліктів:

- школа людських відносин (Елтон Мейо, Дуглас МакГрегор) – наголошувала на важливості соціального середовища, взаєморозуміння та командної роботи в організації;
- системний підхід до менеджменту – розглядає організацію як комплексну систему, в якій конфлікти слід вирішувати шляхом узгодження інтересів усіх підсистем;
- теорія консенсусного управління (Мері Паркер Фоллет) –

обґрунтовує, що найкращим способом вирішення конфліктів є спільний діалог і взаємодія всіх сторін.

5. Тренінги та навчання як метод вирішення конфліктів. Тренінги та навчальні програми допомагають учасникам зрозуміти природу конфліктів, причини їх виникнення та можливі шляхи вирішення. Вони базуються на практичному підході, що включає інтерактивні вправи, моделювання ситуацій та рольові ігри.

Навчання може бути спрямоване на розвиток:

- комунікативних навичок – вміння слухати, ставити запитання, висловлювати власну думку без агресії;
- емоційного інтелекту – здатності розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, контролювати стрес та уникати емоційної ескалації;
- медіаційних навичок – ведення переговорів, пошуку компромісів та деескалації конфліктів;
- лідерських якостей – вміння згуртовувати команду, створювати сприятливу атмосферу для співпраці.

Основні види тренінгів для вирішення конфліктів:

1) Комунікативні тренінги. Спрямовані на розвиток навичок активного слухання, ефективного діалогу, аргументації та подолання бар'єрів у спілкуванні. Приклад: У великих компаніях проводять тренінги для менеджерів, де вони вчаться правильно реагувати на скарги клієнтів або вирішувати внутрішні конфлікти в колективі.

2) Тренінги з емоційного інтелекту (EQ-тренінги). Допомагають розвивати самоконтроль, розуміння емоцій та управління ними у стресових ситуаціях. Приклад: У лікарнях лікарям і медсестрам викладають програми з емоційного вигорання та стрес-менеджменту, що допомагає уникати конфліктів із пацієнтами та колегами.

3) Лідерські тренінги. Розвивають вміння керувати командою, знаходити компроміси та створювати мотиваційне середовище. Приклад: У великих корпораціях керівників середньої ланки навчають мотивувати підлеглих і

правильно вирішувати міжособистісні конфлікти. [3, с. 25]

4) Конфліктологічні тренінги. Допомагають зрозуміти причини виникнення конфліктів, їхні етапи та методи врегулювання. Приклад: У державних установах працівників навчають, як ефективно працювати зі скаргами громадян і уникати конфліктних ситуацій.

5) Тренінги для командної роботи. Спрямовані на покращення взаємодії в колективі, розвиток взаємодовіри та спільного вирішення завдань. Приклад: В ІТ-компаніях часто проводять тимбілдінг-тренінги, де співробітники працюють над вирішенням конфліктних завдань у неформальній обстановці.

Внесок науковців і шкіл менеджменту:

— Курт Левін (школа організаційної психології) – підкреслював важливість навчання та розвитку персоналу для ефективного функціонування організацій;

— Пітер Друкер (теорія управління знаннями) – стверджував, що розвиток співробітників через навчання є ключовим фактором успіху компанії;

— Дуглас МакГрегор (теорія X і Y) – наголошував, що навчені працівники більш мотивовані до самостійного вирішення проблем і конфліктів;

— Карл Роджерс (гуманістична психологія) – стверджував, що тренінги допомагають особистісному розвитку і сприяють ефективній взаємодії між людьми.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ «ТОВ «МК «ГАЛИЧИНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «МК «Галичина» — український виробник молочної продукції, який працює на українському молочному ринку з 1998 року.

1955 р. — побудовано державне підприємство «Радехівський олійний завод» зі спеціалізацією — виробництво олії та згущеного молока. Після розпаду Радянського Союзу підприємство, як і інші підприємства по всій країні, почало простоювати без урядових грантів та підтримки [59].

1998 р. — «Галичина» відновила виробництво.

2000 р. — запуск виробництва кефіру та йогурту.

2018 р. — у компанії відбувся ребрендинг. ТМ «Галичина» змінила дизайн та випустила нові, унікальні для України продукти за авторським рецептом — «Карпатський йогурт» та «Карпатський кефір» [59].

Основним видом діяльності компанії є виробництво та реалізація молочної продукції. У 2018 р. ТМ «Галичина» змінила дизайн та випустила нові, унікальні для України продукти за авторським рецептом — «Карпатський йогурт» та «Карпатський кефір». Асортимент продукції: йогурт, кефір, молоко, сметана, сир [59].

87% сировини МК «Галичина» отримує із фермерських господарств. Якість продукції підтверджена міжнародним сертифікатом відповідності FSSC 22000 [59].

Виробничі потужності ТМ «Галичина» розташовані у Західній Україні: у містечку Радехів Львівської області.

Основними торговими марками компанії є «Галичина», «Галичанське», «Мої корівки», «Молочар» [59].

Підприємство ТОВ "МК "Галичина" зареєстрована 10.03.2015 за

юридичною адресою Україна, Львівська обл., місто Львів [59].

Керівником організації є Сисун Орест Мар'янович.

ТОВ «МК «Галичина» розподіляє виробничі завдання бізнесу за підрозділами, позначає та фіксує порядок прийняття рішень, визначає відповідальність та компетентність кожного підрозділу у вирішенні завдань, формує тісний зв'язок між співробітниками. За необхідністю дана структура видозмінюється. Нижче подано структуру Товариства за напрямками підпорядкування (рис 2.1).



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «МК «Галичина»

Джерело: складено автором на основі [59]

Організаційна структура ТОВ «МК «Галичина» є функціональною. Функціональна структура підприємства заснована на тому, що кожен управлінський орган компанії спеціалізується на реалізації окремих функцій на кожному рівні управління. вказівку кожного з функціональних органів (у межах його компетенції) обов'язково виконуються всіма виробничими підрозділами. із загальних питань рішення приймаються на колегіальній основі. Функціональна спеціалізація управлінського апарату дозволяє суттєво підвищити його ефективність, оскільки універсальні менеджери, яким необхідно розбиратися в кожній функції, замінені штабом фахівців високої кваліфікації.

Організаційна структура Товариства являє собою ієрархію, яка

складається із чотирьох рівнів:

- вищий рівень управління (наглядова рада, правління);
- середній рівень управління (керівники самостійних структурних одиниць);
- первинний рівень управління (керівники первинної ланки: діляниць, груп, відділів);
- рівень виконавців (працівники).

Очолює Товариство Голова правління якому підпорядковуються усі структурні одиниці товариства, зокрема топ-менеджмент, який складається із наступних керівників:

- перший заступник Голови правління;
- заступник Голови правління-директор заводу;
- заступник голови правління директор торгового дому;
- заступник голови правління (фінансовий напрямок);
- головний бухгалтер;
- директор з маркетингу;
- начальник служби інформаційного забезпечення[59].

Задля кращого розуміння особливостей господарської діяльності досліджуваного підприємства слід розглянути економічну сторону діяльності ТОВ «МК «Галичина».

Щоб оцінити фінансовий стан підприємства, чи навіть звичайної людини, зручно використовувати фінансовий баланс. Він являється основою фінансової звітності, дає змогу проаналізувати ресурси, якими користується підприємство, чи фізична особа, оцінити їх співвідношення та ефективність використання. Саме тому доречно буде провести аналіз активів ТОВ «МК «Галичина» (табл.2.1).

Основні засоби ТОВ «МК «Галичина» мають важливе значення для розвитку технічного виробництва. Оскільки головною метою основних засобів підприємства виступає безпосереднє забезпечення виробничих процесів та

освіта матеріально-технічної бази. Чим більша кількість засобів спецтехніки має молокозавод — тим більший обсяг робіт він здатний виконувати, спираючись на власну матеріально-технічну базу. А чим більше машин (техніки) перебуває у власності виробничого підприємства, тим більший обсяг продукції він може випустити на ринок.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «МК «Галичина»
у 2022-2024 рр, тис. грн.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р., +-	2024р. до 2022р., %
Незавершені капітальні інвестиції	85431	141684	201745	116314	236,1
Основні засоби	495926	497760	499420	3494	100,7
Необоротні активи	586614	643799	697301	110687	118,8
Запаси	90109	131526	179491	89382	199,1
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	144354	147720	149107	4753	103,2
Оборотні активи	269809	314427	366007	96198	135,6
Активи	856423	958226	1063308	206885	124,1

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Дана ефективність праці чітко простежується у вигляді приросту загальної суми балансу, що спричинене збільшенням показників оборотних (+135,6%), так і показників необоротних активів (+118,8%). Господарський потенціал молокозаводу посилюється, про що свідчить зростання активів на 124,1%. Ці зміни свідчать про те, що компанія має у своєму володінні все більшу кількість майна.

Для кращого розуміння, нижче зображено динаміку активів досліджуваного підприємства (рис.2.2)

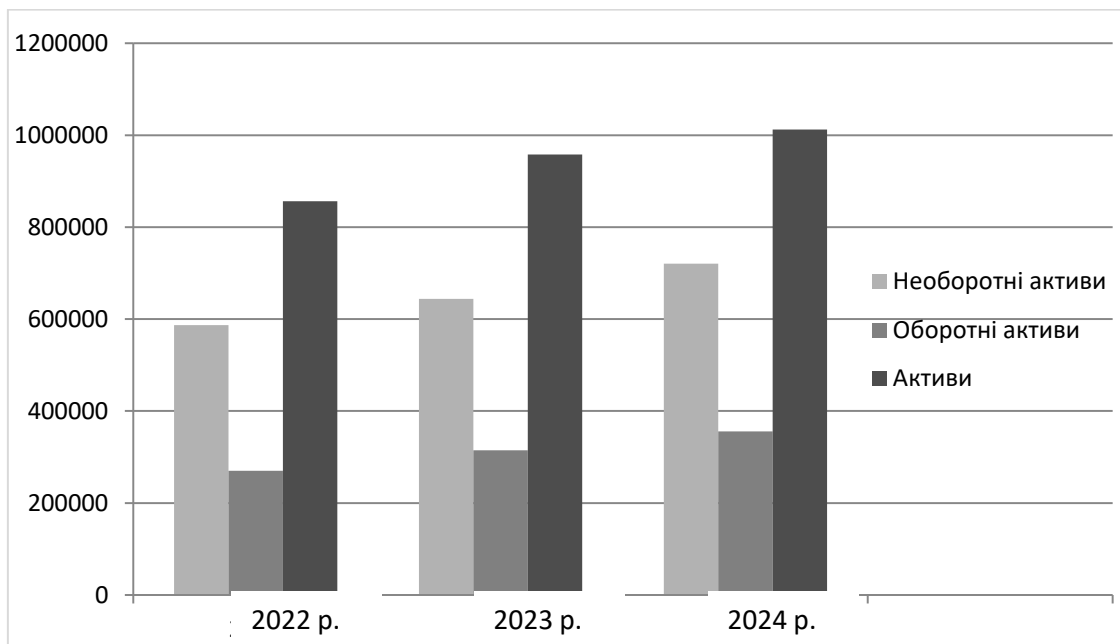


Рис. 2.2 Динаміка активів ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ТОВ «МК «Галичина», як і будь-яке підприємство, для забезпечення фінансової стійкості має пасиви - джерела, з допомогою яких сформовані активи.

В табл.2.2 наведені дані щодо аналізу пасивів ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Досліджуване підприємство збільшує обсяг доступних джерел фінансування для придбання активів, що пов'язано зі зростанням власного капіталу (+124,8%) та короткострокових зобов'язань (+137,6%). Власний капітал — це сума коштів, витрачених компанією на формування активів власним коштом, а якщо вони зростають, то це відповідно сприяє підвищенню матеріальної забезпеченості власників. Збільшення загальної суми зобов'язань забезпечує повніше відображення поточного потенціалу компанії, але призводить до збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 рр.,
тис. грн.

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р., +-	2024р. до 2022р., %
Нерозподілений прибуток	384641	433013	479345	94704	124,6
Власний капітал	400919	449291	500601	99682	124,8
Довгострокові кредити банків	147296	59873	37280	-110016	25,3
Довгострокові зобов'язання	193724	104670	145904	-47820	75,3
Поточна кредиторська заборгованість	80442	207239	168367	87925	209,3
Товари, роботи, послуги	105524	113063	122551	17027	116,1
Короткострокові зобов'язання	261780	404265	360321	98541	137,6
Баланс	856423	958226	1006826	150403	117,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ефективність та результативність господарської діяльності досліджуваного підприємства можливо визначити за допомогою динамічного значення його основних економічних показників за останні роки.

Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «МК «Галичина» за 2022-2024 роки наведена в таблиці. 2.3.

Аналізуючи дані таблиці 2.3. бачимо, що поточне значення ліквідності вище нормативного ліміту (1,5), що підтверджує низьку ймовірність неплатоспроможності в найближчому майбутньому. За період 2022-2024 років комерційні результати ведення бізнесу досліджуваної компанії показали економічно привабливу орієнтацію її розвитку, яке простежується у підвищення загальної ефективності та результативності молокозаводу.

Таблиця 2.3

Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «МК «Галичина» у 2022-2024 роках

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р., +-	2024р. до 2022р., %
Фінансова автономія	0,47	0,47	0,48	0,01	102,1
Поточна ліквідність	2,24	1,59	1,84	-0,4	82,1

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Досліджуючи тенденції розвитку комерційних результатів та фінансових операцій ТОВ «МК «Галичина», можна підсумувати, що в період 2022-2024 років істотно зріс дохід від реалізації виробленого товару. Це в основному пов'язано з достатньо помітним зростанням об'ємів її продажу на ринку збуту. У той самий відрізок часу кожен із трьох показників (чистого, операційного, валового прибутку) зростали в однакових пропорціях, як і габарити доходу. Це пов'язано з еквівалентним зростанням сукупних витрат, які вираховуються від вище фіксованих фінансових наслідків діяльності ТОВ «МК «Галичина».

Таким чином, діяльність підприємства у 2024 році покращилась порівняно з діяльністю 2022 року. Про це свідчить зростання активів на 124,1%, зростання власного капіталу на 124,8%, зростання фінансової автономії на 102,1% та збільшення ряду інших економічних показників, які підвищують ринкову позицію ТОВ «МК «Галичина». Проте потокова ліквідність підприємства у порівнянні з 2022 роком суттєво знизилася на 82,1 %. Згідно зі стандартним підходом, підприємство з більш високим значенням поточної ліквідності має можливість безперешкодно обернути власні поточні активи у готівку. Проте, надмірний показник ліквідності не вважається вигідним для економічної життєдіяльності підприємства, тому що він може свідчити про невдале використання поточних активів та короткострокових зобов'язань. [16, с.122].

У 2024 році ТОВ «МК Галичина» продемонструвало позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Основні показники господарської діяльності ТОВ «МК «Галичина»
за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р., %
Власний капітал, тис.грн.	450 220	459 030	512 675	113,87
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	2 821 631	3 175 091	3 690 164	130,78
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	2 007 520	2 334 666	2 763 350	137,64
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	57 558	66 328	78 904	137,08
Валовий прибуток, тис.грн.	792 064	840 425	926 814	117,01
Чистий прибуток, тис.грн.	30 954	47 761	53 938	174,25

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Зокрема, власний капітал підприємства зріс на 13,87%, що свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 30,78%, що може бути зумовлено зростанням обсягів продажу або підвищенням цінової політики. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 37,64%, перевищивши темп зростання доходів, що вказує на певне зниження виробничої ефективності або зростання витратних компонентів.

Попри це, валовий прибуток зріс на 17,01%, а фінансовий результат від операційної діяльності — на 37,08%, що є свідченням ефективного управління витратами та операційною діяльністю. Особливо слід відзначити зростання чистого прибутку на 74,25%, що характеризує суттєве покращення загальної фінансової результативності підприємства.

З огляду на це, життєздатність підприємства знаходиться в межах її норми. Досліджуваний бізнес намагається зберегти поточний високий рівень успіху, підтримувати ефективність виконуваних фінансових операцій і нарощувати конкурентноспроможність у майбутньому.

2.2. Оцінка рівня конфліктності в трудовому колективі на підприємстві

При вивченні такого показника як рівень конфліктності варто насамперед звернути увагу, як організація забезпечена необхідним персоналом. З цією метою розглядаються:

- склад та структура промислово-виробничого персоналу;
- забезпеченість організації та її підрозділів робітниками, адміністративно-управлінським персоналом;
- забезпеченість кваліфікаційним складом працюючих.

У аналізованого підприємства забезпеченість трудовими ресурсами характеризується даними, наведеними в аналітичній таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Забезпеченість ТОВ «МК «Галичина» трудовими ресурсами за 2022-2024 рр.

Категорії	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022р.
Промислово-виробничий персонал, всього:	1350	1484	1592	117,9
ПВП:				
Робітники	999	1113	1146	114,7
ІТР	351	371	446	127
з них:				
Керівники	54	53	68	125,9
Спеціалісти	162	163	192	118,5
Службовці	135	155	186	137,7

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.5 можна бачити, що в ТОВ «МК «Галичина» за період 2022-2024 рр. персонал збільшився на 242 особи. А саме збільшилась склад робітників на 14,7%, а ІТР – на 27%.

Простежити динаміку середньооблікової чисельності персоналу за категоріями ми можемо побачити на рис. 2.3.

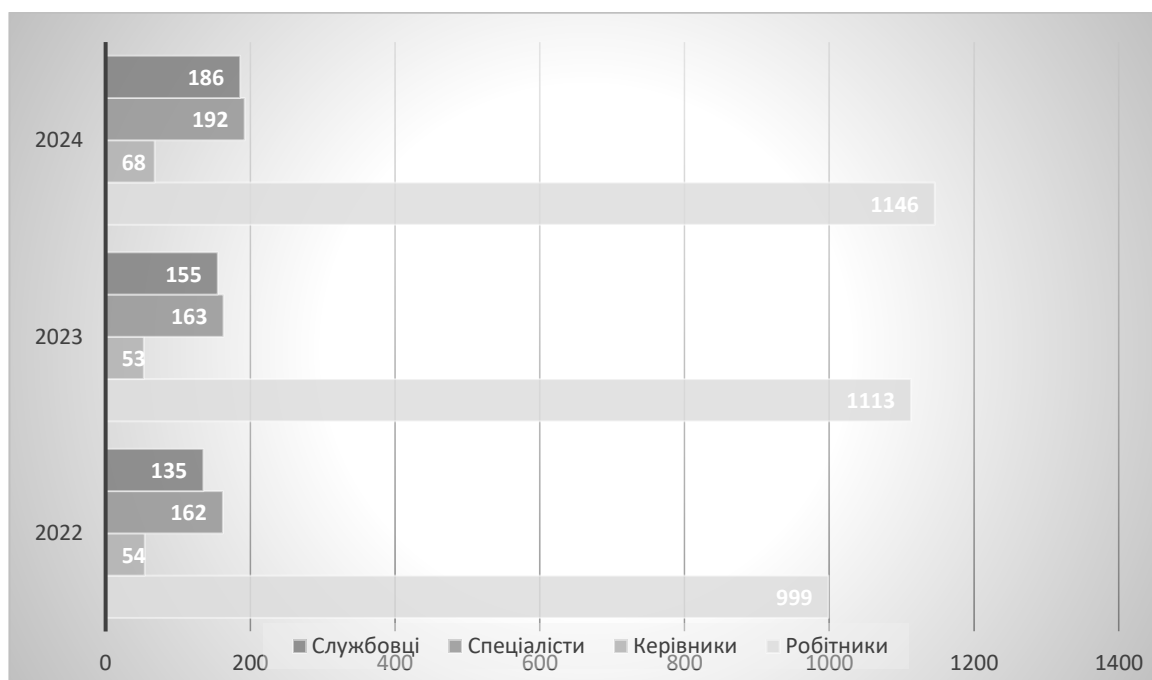


Рис. 2.3. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «МК «Галичина» за категоріями, осіб

Джерело: складено автором на основі [59]

Таким чином, можна сказати, що збільшення персоналу значною прийшлося на категорію робітників, оскільки молокозавод з 2022 року почав випускати більшу кількість продукції, відповідно збільшив об'єми виробництва, залучив нову техніку, а тому виникла потреба в новому робочому персоналі й інженерно-технічних робітниках.

Саме ці дані ми будемо використовувати у ході дослідження конфліктності на базі ТОВ "МК "Галичина", що спеціалізується на виробництві молочної продукції. Основна мета — виявити рівень конфліктності серед працівників та визначити емоційно-психологічні чинники, що впливають на її

формування.

У дослідженні взяли участь 50 працівників підприємства, з них: 28 жінок (56%) та 22 чоловіки (44%). Випробовувані були різних вікових категорій: від 25 до 58 років. До цієї групи увійшли люди, які займають посади: оператори виробничої лінії, пакувальники, технічний персонал, лаборанти, начальники змін.

Для дослідження конфліктності на підприємстві використовувалися три методики:

1. Методика діагностики рівня конфліктності (автор — А. Н. Лук).

Методика, розроблена А. Н. Луком, базується на концепції особистісної схильності до конфліктної поведінки як стійкої риси характеру. Вона дозволяє виявити не лише наявність конфліктності, але й диференціює ступінь вираженості цієї якості серед працівників у міжособистісному спілкуванні, зокрема в умовах виробничої взаємодії. [49, с. 120]

Методика містить 40 тверджень, що описують типові поведінкові реакції людини в міжособистісних і професійних стосунках. (Додаток А) Респонденту пропонується оцінити кожне твердження за шкалою "так" / "ні", в залежності від того, наскільки воно відповідає його звичній поведінці.

Твердження умовно поділені на 4 блоки:

- агресивність у спілкуванні;
- схильність до емоційних реакцій;
- рівень толерантності;
- готовність до компромісу.

За кожену відповідь, що свідчить про конфліктну поведінку, нараховується 1 бал. Відповідно до суми набраних балів, респонденти класифікуються за рівнем конфліктності:

- 0–10 балів — низький рівень конфліктності (схильність до уникання конфліктів, висока гнучкість і толерантність);
- 11–25 балів — середній рівень конфліктності (ситуаційна участь у конфліктах, залежно від обставин);

— 26 і більше балів — високий рівень конфліктності (тенденція до ініціювання конфліктів, емоційна нестабільність, низький рівень стриманості).

Дана методика була застосована до 50 працівників різних виробничих підрозділів. З результатами аналізу наведені на рис. 2.4.

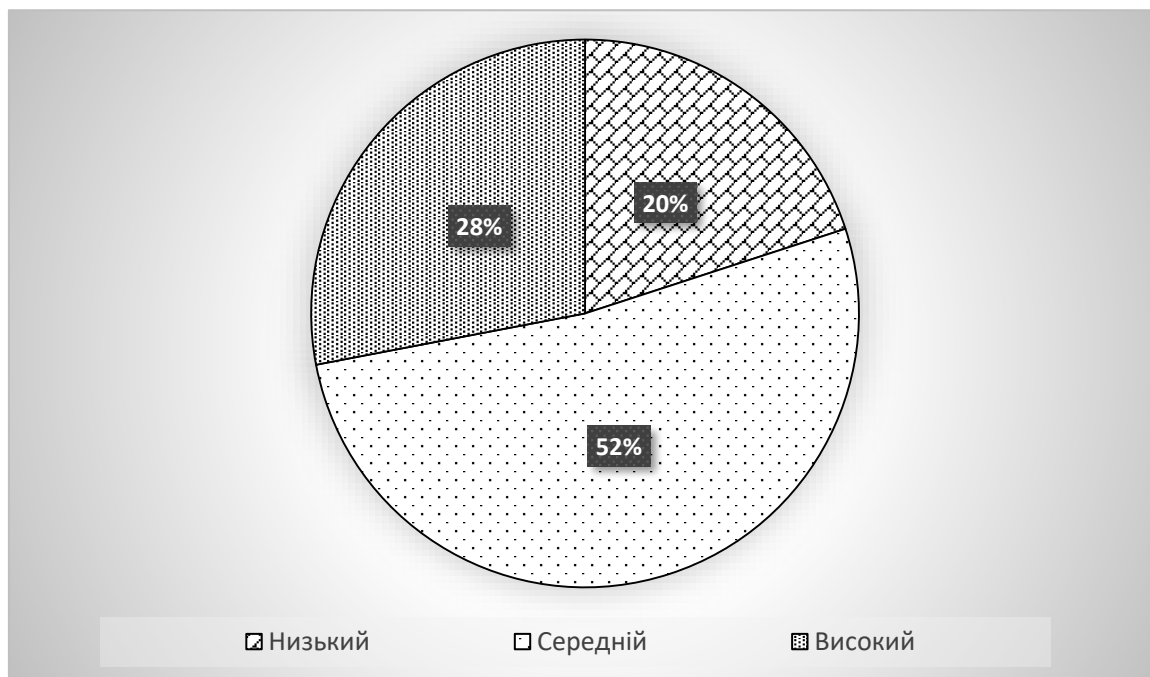


Рис. 2.4. Оцінка рівня конфліктності персоналу ТОВ «МК «Галичина» за методикою А. Н. Лука.

Джерело: складено автором на основі [49, с. 120]

Понад половина працівників (52%) мають середній рівень конфліктності, що вказує на потенційно контрольовану поведінку в конфліктних ситуаціях. Водночас 28% працівників мають високий рівень конфліктності, що може бути пов'язано з підвищеним рівнем емоційної напруги, втомою або незадоволеністю умовами праці. Це свідчить про необхідність подальшої профілактики конфліктів, зокрема через тренінги з емоційного самоконтролю та ефективної комунікації.

2.Методика 16PF Р. Б. Кеттелла. Це 16-факторний особистісний опитувальник Реймонда Бернарда Кеттелла (16PF) є одним із найвідоміших стандартизованих психодіагностичних інструментів, що дозволяє оцінити

особистісні характеристики людини в межах базових 16 факторів. [50, с. 57] Для аналізу потенційної конфліктності персоналу особливу увагу приділено трьом факторам, які безпосередньо впливають на поведінку в міжособистісній взаємодії:

- фактор С (емоційна стабільність / емоційна нестійкість);
- фактор О (тривожність / емоційна врівноваженість);
- фактор Q4 (внутрішнє напруження / спокійність).

Метою методики є оцінка емоційної стійкості, адаптивності, рівня тривожності та імпульсивності працівників для визначення потенційної схильності до конфліктної поведінки в професійному середовищі.

Респондентам пропонувалося дати відповіді на 105 пар тверджень, де потрібно було обрати те, яке найбільш відповідає їхній поведінці. (Додаток Б) Опитувальник було адаптовано відповідно до українських психодіагностичних стандартів. Загальний час проходження тесту — близько 40 хвилин.

Кожна відповідь має відповідне значення за шкалою від 1 до 10 балів для кожного фактору. Залежно від результатів учасники класифікуються за трьома рівнями:

- низький рівень (1–3 бали);
- середній рівень (4–6 балів);
- високий рівень (7–10 балів).

Аналіз емоційного стану та конфліктогенного потенціалу було проведено серед 50 працівників досліджуваного підприємства (див. рис. 2.5).

Емоційна стабільність (С): більшість працівників (56%) продемонстрували середній рівень емоційної стійкості, що є позитивним показником для виробничого середовища. Водночас, 24% мають високі показники стабільності, що свідчить про здатність зберігати самоконтроль у стресових ситуаціях.

Тривожність (О): підвищений рівень тривожності спостерігався у 36% респондентів, що може негативно позначатись на якості комунікації та загальному психологічному кліматі.

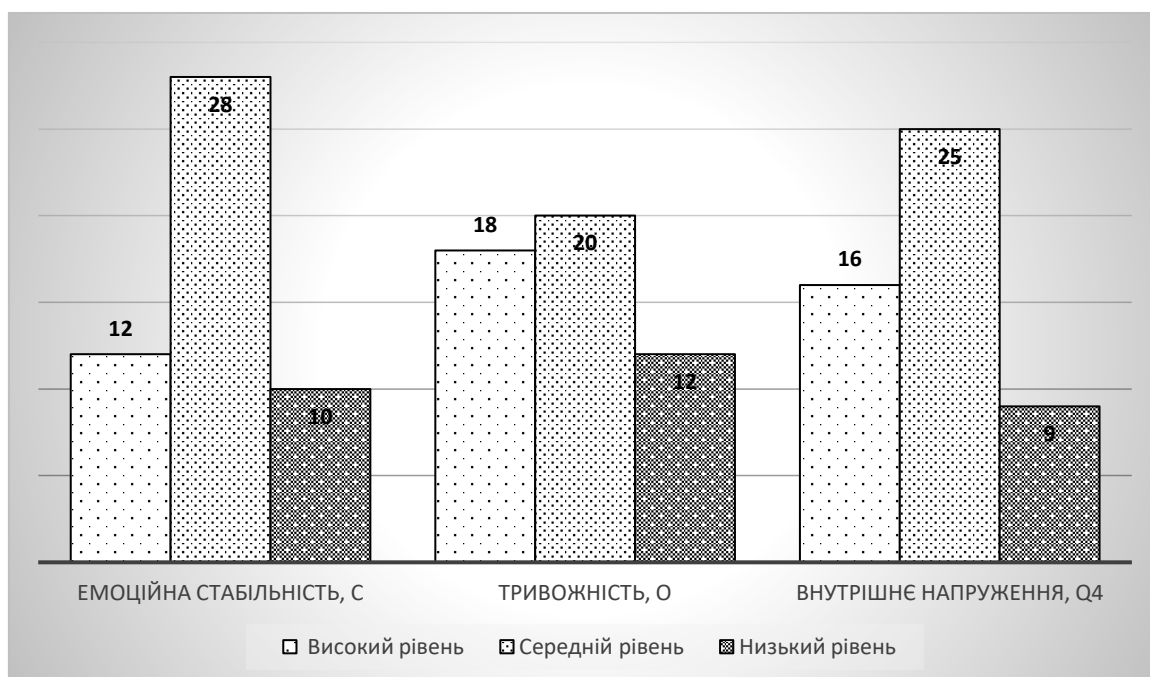


Рис. 2.5. Оцінка емоційного стану та конфліктогенного потенціалу персоналу ТОВ «МК «Галичина» за методикою 16PF Кеттелла

Джерело: складено автором на основі [50, с. 57].

Внутрішнє напруження (Q4): високий рівень внутрішньої напруги характерний для 32% працівників, що може бути індикатором прихованої конфліктності або емоційного виснаження.

Таким чином, методика Кеттелла дозволила встановити наявність потенційних емоційно-конфліктних тенденцій серед окремих груп працівників, що вимагає подальшого психологічного супроводу з метою покращення мікроклімату в колективі.

2. Методика Томаса–Кілмана (визначення стилю поведінки у конфлікті).

Методика була розроблена американськими психологами Кеннетом Томасом і Ральфом Кілманом на основі двовимірної моделі конфліктної поведінки. [51, с. 20] Вона розглядає поведінку індивіда у конфліктних ситуаціях через призму двох базових параметрів:

- асертивність (активне відстоювання власних інтересів);
- кооперативність (ступінь врахування інтересів іншої сторони).

Комбінація цих параметрів формує 5 базових стилів поведінки у конфліктах:

- конкуренція (протистояння) – максимальна асертивність, мінімальна кооперативність;
- уникнення – мінімальна асертивність і кооперативність;
- пристосування – низька асертивність при високій кооперативності;
- компроміс – помірний рівень обох параметрів;
- співпраця – одночасно високий рівень асертивності та кооперативності.

Метою методики є визначення переважаючого стилю реагування особистості в конфліктних ситуаціях, що має значення для міжособистісної взаємодії в колективі та профілактики деструктивних конфліктів.

У дослідженні використовувалася стандартизована адаптована версія опитувальника, що складається з 30 пар тверджень. (Додаток В). У кожній парі респондент повинен обрати той варіант, який краще відображає його поведінку в умовах конфлікту.

За кожен відповідь нараховується 1 бал на відповідну шкалу. Після підрахунку балів визначається домінуючий стиль поведінки.

Результати дослідження на ТОВ "МК "Галичина" наведені на рис. 2.6.

Найбільш поширеним стилем серед працівників виявилася співпраця (28%), що свідчить про високий рівень соціальної зрілості та готовність до конструктивного вирішення конфліктів. Водночас 20% демонструють компромісний стиль, який також є адаптивним.

Однак помітна частка працівників (16% — уникнення, 18% — конкуренція) вказує на наявність осіб, які або уникають конфліктів (що може свідчити про тривожність або пасивність), або ж схильні до прямого конфронтаційного вирішення суперечок, що може погіршувати клімат у

колективі.



Рис. 2.6. Визначення стилю поведінки у конфлікті персоналу ТОВ «МК «Галичина» за методикою Томаса–Кілмана.

Джерело: складено автором на основі [51, с. 20]

Таким чином, результати методики Томаса–Кілмана дають змогу диференційовано підходити до формування команд та розробки програм профілактики конфліктів на підприємстві.

З метою виявлення основних причин виникнення конфліктів у трудовому колективі ТОВ «МК «Галичина» було проведено анкетування працівників. У дослідженні взяли участь 50 співробітників компанії.

Анкета складалася з 10 питань (Додаток Г), які дозволяли визначити особистісну схильність працівників до конфліктів, частоту їх виникнення у колективі, основні причини та типи конфліктів, а також рівень обізнаності працівників щодо процедур врегулювання конфліктних ситуацій на підприємстві.

За результатами опитування встановлено наступне:

— щодо особистісної схильності до конфліктів: 70% респондентів не

вважають себе конфліктними особистостями, тоді як 30% визнали наявність схильності до конфліктної поведінки;

— частота виникнення конфліктів: найбільша кількість працівників (60%) зазначили, що конфлікти виникають у колективі інколи. 30% повідомили, що конфлікти трапляються рідко, і лише 10% вказали на їх часту появу;

— основні учасники конфліктів: 65% опитаних найчастіше вступають у конфлікти з колегами, 35% — з керівництвом;

— причини виникнення конфліктів: працівники відзначили наступні чинники: недостатнє матеріальне забезпечення; нав'язування справ, які не входять до кола безпосередніх обов'язків; зіткнення інтересів і світогляду різних поколінь; інші причини, зокрема особиста неприязнь, непорозуміння у комунікації.

Результати розподілу відповідей на питання про причини конфліктів подано на рис. 2.7.



Рис. 2.7 Причини виникнення конфліктних ситуацій у ТОВ «МК «Галичина», %

Джерело: складено автором на основі [4, с. 59].

— конфлікти між поколіннями: наявність конфліктів із представниками інших поколінь підтвердили 20% працівників, тоді як 80% не спостерігали таких випадків;

— типи конфліктів: у колективі переважають міжособистісні конфлікти, на які вказали 75% опитаних, тоді як міжгрупові конфлікти становлять 25%;

— обізнаність щодо документів, що регулюють конфлікти: лише 30% співробітників знають, які документи на підприємстві регулюють вирішення конфліктних ситуацій, тоді як 70% такою інформацією не володіють;

— участь керівництва у вирішенні конфліктів: згідно з відповідями, у 60% випадків керівник бере участь у вирішенні конфліктних ситуацій, тоді як 40% працівників вказали на відсутність такої участі.

Таким чином, основними причинами виникнення конфліктів у колективі ТОВ «МК «Галичина» є недостатнє матеріальне забезпечення працівників, нав'язування виконання обов'язків, що не входять у їхні прямі функціональні завдання, а також зіткнення різних поколінь. Дослідження також показало потребу у підвищенні обізнаності працівників щодо нормативно-правових механізмів вирішення конфліктних ситуацій та в удосконаленні участі керівництва у врегулюванні таких ситуацій.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, необхідним є всебічний аналіз як внутрішніх ресурсів, так і зовнішнього середовища організації. Одним з найзручніших та найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості для розвитку та зовнішні загрози.

У рамках дослідження соціально-психологічного клімату та управління конфліктами в колективі ТОВ «МК «Галичина» було здійснено SWOT-аналіз, який охоплює як економічну складову діяльності підприємства, так і проблеми, пов'язані з внутрішньою організаційною взаємодією, рівнем конфліктності персоналу та ефективністю кадрового менеджменту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «МК «Галичина»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Розвинена матеріально-технічна база;	- Високий рівень конфліктності серед працівників;
- Приріст необоротних активів (+118,8%) і оборотних (+135,6%);	- Емоційна нестабільність і тривожність частини персоналу;
- Зростання власного капіталу (+124,8%) та ліквідності;	- Недостатній розвиток системи управління конфліктами;
- Економічно приваблива динаміка результатів за 2022–2024 роки;	- Поширення деструктивних стилів поведінки в конфлікті;
- Висока платоспроможність і внутрішня фінансова стійкість.	- Відсутність регулярної психологічної підтримки персоналу.

Можливості	Загрози
- Запровадження тренінгів з емоційного інтелекту;	- Загострення конфліктів через стрес і нерівномірний розподіл праці;
- Система менторства та адаптаційна підтримка новачків;	- Висока плинність кадрів через психологічну напругу;
- Впровадження бонусів за командну ефективність;	- Підвищення витрат через неефективне управління персоналом;
- Діджиталізація HR-процесів, покращення комунікацій;	- Посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування;
- Розширення ринку збуту завдяки зростанню виробництва.	- Ризики вигорання та зниження продуктивності.

SWOT-аналіз ТОВ «МК «Галичина» показав наявність сильного економічного потенціалу завдяки розвиненій матеріально-технічній базі,

зростанню активів і високій ліквідності. Проте ключовою слабкістю є напружена соціально-психологічна атмосфера в колективі: конфліктність, емоційна нестабільність та відсутність систем управління персональними ризиками.

Водночас підприємство має можливості для внутрішніх змін — через впровадження тренінгів, менторських програм і командної мотивації. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню організаційної стійкості та підвищенню конкурентоспроможності.

2.3 Шляхи удосконалення системи управління конфліктами в трудовому колективі підприємства

На основі проведеного дослідження щодо аналізу конфліктності в ТОВ «МК «Галичина», було встановлено, що на підприємстві є проблеми:

- високий рівень конфліктності у працівників, що потенційно ускладнює взаємодію та сприяє виникненню напруженості в колективі;
- значний рівень емоційної нестабільності і високий рівень тривожності, що створює ризики емоційних зривів у робочих ситуаціях;
- наявність стилів поведінки, які сприяють загостренню конфліктів, що унеможлиблює продуктивний діалог.

Виходячи з отриманих даних пропонуємо шляхи подолання конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

Впровадження тренінгів із розвитку емоційного інтелекту та командної взаємодії.

Результати психодіагностичного дослідження засвідчили, що є працівники, які мають високий рівень конфліктності; демонструють високий рівень тривожності, а також внутрішнє напруження; демонструють конкурентну поведінку у конфліктах, а ще уникають вирішення проблеми.

Ці показники свідчать про недостатній рівень емоційної саморегуляції, низьку здатність до конструктивного діалогу та обмежену готовність до

партнерської комунікації. Як зазначає Д. Гоулман, емоційний інтелект є ключовим фактором ефективного міжособистісного спілкування та професійної самореалізації, особливо у колективній роботі. [54]

Розвиток емоційного інтелекту дає змогу:

- краще розуміти власні емоції та контролювати їх;
- емпатично взаємодіяти з колегами;
- знижувати кількість деструктивних конфліктів;
- формувати стійкий психоемоційний клімат.

Метою заходу є формування психологічних навичок ефективної комунікації, регуляції емоцій та співпраці для зниження рівня конфліктності в колективі.

Форма проведення тренінгів з емоційного інтелекту буде мати вигляд:

- тривалість кожного тренінгу: 4 академічні години;
- періодичність: 1 раз на квартал (4 тренінги на рік);
- форма участі: обов'язкова для лінійних працівників та майстрів змін.

Очікуваний ефект від впровадження даної пропозиції:

- зниження рівня конфліктності;
- покращення взаємодії між виробничими змінами;
- зниження плинності кадрів (особливо серед молодших спеціалістів);
- підвищення продуктивності та задоволеності роботою.

Таблиця 2.7

Фінансове обґрунтування впровадження тренінгів з емоційного інтелекту

Захід	Очікуваний результат	Сума, грн
Регулярні зустрічі з обговорення проблем із залученням сертифікованого тренера	Покращення комунікації, зменшення напруги	$8\,000 \times 4 = 32\,000$
Роздаткові матеріали,	Краще засвоєння	$500 \times 4 = 2\,000$

методички	інформації учасниками заходу, ефективно залучення отриманих даних в майбутньому	
Кава-брейки	Якісний відпочинок між інформаційними сесіями	$250 \times 4 = 1\,000$

Джерело: складено автором на основі [10, с.76]

Впровадження системи менторства та внутрішньої психологічної підтримки персоналу буде мати позитивний вплив на зменшення показника конфліктності. Менторство — це процес професійної підтримки та розвитку, у якому більш досвідчена особа (ментор) допомагає менш досвідченій (менті) розвивати навички, розширювати знання та орієнтуватися в професійному середовищі. Ментор не лише передає досвід, але й допомагає у формуванні кар'єрної стратегії, підтримує емоційно та мотивує.

За визначенням К. Крам, менторство має дві ключові функції [52]:

- кар'єрну підтримку (career support) — допомога у професійному розвитку, навчанні, просуванні по службі;
- психосоціальну підтримку (psychosocial support) — створення довірливих відносин, надання емоційної підтримки, допомога у формуванні професійної ідентичності.

Крім того, за словами Р. Скотта і Р. Ментзера, ефективно менторство підвищує рівень залученості працівників, сприяє їхній адаптації в організації, знижує рівень стресу та покращує загальну атмосферу в колективі. [53, с.44]

Менторство стає особливо важливим у складних робочих середовищах, де постійні зміни вимагають гнучкості, розвитку нових компетенцій і високого рівня психологічної стійкості.

За методикою 16PF Кеттела [50, с. 57], ми вже визначили, що 36% працівників молокозаводу мають підвищений рівень тривожності, що може негативно позначатись на якості комунікації та загальному психологічному кліматі, а також високий рівень внутрішньої напруги характерний для 32% працівників, що може бути індикатором прихованої конфліктності або

емоційного виснаження.

Ці показники вказують на потребу в адаптаційній та емоційній підтримці працівників, зокрема новоприйнятих або тих, хто має труднощі у взаємодії. В умовах виробництва важливо забезпечити неперервний канал зворотного зв'язку та допомоги, щоб попередити накопичення напруги.

Підтвердженням ефективності менторських програм є результати досліджень вчених Д. Клаттербака [55] та Т. Д. Аллена [56, с.127], які доводять, що менторство знижує рівень стресу, пришвидшує професійну адаптацію та підвищує задоволеність працею.

1. Система менторства — це організований процес взаємодії між більш досвідченою особою (ментором) та менш досвідченою (менті), який спрямований на передачу знань, розвиток навичок, підтримку та допомогу в професійному або особистому зростанні.

За кожним новим працівником закріплюється досвідчений наставник із числа старших операторів або майстрів.

Ментор супроводжує новачка протягом перших 3 місяців, надає допомогу в побутових, виробничих та соціальних питаннях.

Після завершення періоду наставництва заповнюється анонімна анкета оцінки адаптації.

2. Внутрішній канал психологічної підтримки:

- створюється можливість конфіденційного звернення до HR-спеціаліста або запрошеного психолога 1 раз на місяць;
- організовується "лінія довіри" у формі електронної скриньки або особистих зустрічей;
- обговорюються конфліктні ситуації, що виникли, та розробляються індивідуальні стратегії реагування.

В таблиці 2.8 наведені дані щодо фінансового обґрунтування впровадження системи менторства та внутрішнього каналу психологічної підтримки.

Згідно даних табл.2.8 бачимо, що загальна вартість реалізації програми

дорівнює 47 000 грн/рік. Інвестиції в соціальну адаптацію персоналу сприяють підвищенню лояльності працівників, стабільності колективу та зниженню витрат на плинність кадрів.

Оптимізація розподілу обов'язків та впровадження системи мотивації за командну ефективність.

Таблиця 2.8

Фінансове обґрунтування впровадження системи менторства та
внутрішнього каналу психологічної підтримки

Стаття витрат	Сума, грн
Щомісячна доплата 5 наставникам по 500 грн	$500 \times 12 \times 5 = 30\,000$
Запрошений психолог або HR (4 зустрічі)	$3\,750 \times 4 = 15\,000$
Розробка анкет, брошур та адміністрація	$\approx 2\,000$ грн
Всього	47 000

Джерело: складено автором на основі [48, с. 32]

Згідно з результатами опитування, 30% працівників молокозаводу вказали на в'язування справ, які не входять до кола безпосередніх обов'язків як основну причину виникнення конфліктів. Така тенденція може бути наслідком:

- нечіткого функціоналу;
- непрозорості в розподілі завдань між змінами;
- відсутності системної оцінки командної роботи.

Згідно з теорією організаційної поведінки, яку розробили Мінцберг [57, с.300] та Хакман і Олдхем [58, с.220], ефективна робота в колективі багато в чому залежить від справедливості у визначенні ролей, відповідальності та винагороди. Такі фактори сприяють не тільки зниженню рівня стресу та конфліктів, а й покращенню морального клімату в команді. Крім того, важливою є роль відчуття приналежності до результатів спільної роботи, оскільки це стимулює більш глибоке залучення співробітників і підвищує їх мотивацію. За цією теорією, коли члени команди відчують справедливе розподілення завдань і винагород, а також їхній вклад оцінюється на рівні з

іншими, вони більш схильні до співпраці, що, у свою чергу, позитивно позначається на результатах роботи колективу.

Таким чином, впровадження системи мотивації за командну ефективність є раціональним і прогнозованим вирішенням проблеми конфліктності на молокозаводі. Варто зазначити у чому полягає мета підвищення ефективності роботи персоналу через:

- раціональний розподіл обов'язків;
- формування командної відповідальності;
- прозору систему винагороди за результат.

Для забезпечення об'єктивності, професійного підходу та уникнення внутрішньої упередженості пропонується залучення зовнішнього HR-консультанта (або кваліфікованого внутрішнього спеціаліста з управління персоналом). Його завдання полягають у наступному:

1. Проведення аналізу функцій персоналу:

- збір та аналіз чинних посадових інструкцій працівників усіх змін;
- проведення інтерв'ю та опитувань з працівниками і керівниками змін для виявлення реального змісту виконуваних завдань;
- спостереження за робочими процесами, щоб виявити приховані функції, які не зафіксовані в офіційних документах.

2. Виявлення організаційних дисбалансів, а саме:

- встановлення фактів перекриття функцій між працівниками;
- виявлення нерівномірного розподілу навантаження (де одні працівники перевантажені, а інші — недостатньо залучені);
- ідентифікація втрати продуктивного часу через нераціональну організацію праці.

3. Розробка рекомендацій, а саме надання конкретних пропозицій щодо коригування посадових інструкцій згідно з виявленими даними.

4. Формування нової структури функціональних обов'язків з урахуванням:

- чіткого розмежування зон відповідальності;

- принципів ефективності та справедливості;
- дотримання трудового законодавства;
- потенціалу кожного працівника.

5. Супровід впровадження змін

- консультації керівників підрозділів під час адаптації оновлених посадових обов’язків;
- проведення інформаційної сесії/тренінгу для персоналу з роз’ясненням оновленої системи ролей та функцій.

2. Запровадження системи внутрішнього бонусування за ефективність зміни, суть якої полягає у мотивації всієї зміни (групи, яка працює одночасно) до ефективної роботи як єдиної команди.

Етапи системи внутрішнього бонусування за ефективність зміни:

- створюється рейтинг змін, який оновлюється щомісячно. До рейтингу враховуються такі критерії: виконання планових показників; дотримання трудової дисципліни; відсутність внутрішніх конфліктів (командна згуртованість);
- якщо зміна досягає певного порогового рівня, вона отримує грошовий бонус — 2000 грн на місяць на зміну, який ділиться між учасниками або йде на загальне командне використання (наприклад, на корпоративні потреби);
- бонус мотивує не лише працювати добре самому, а й підтримувати інших членів команди.

Таблиця 2.9

Фінансове обґрунтування впровадження системи мотивацію за командну ефективність

Стаття витрат	Сума, грн
Послуги зовнішнього HR-аналітика (одноразово)	10 000
Бонус за найкращу зміну (2 000 грн/міс.)	24 000
Розробка системи оцінки (шаблони, критерії)	2 000

Всього	36 000
--------	--------

Джерело: складено автором на основі [7, с. 80]

Загальна вартість реалізації програми: $\approx 36\,000$ грн/рік. Запропонована стратегія дозволяє системно знизити рівень конфліктності, що виникає на ґрунті нерівномірного навантаження та відсутності командного стимулу. Її впровадження відповідає сучасним принципам управління персоналом та забезпечує економічну ефективність за рахунок покращення виробничих показників, зниження плинності кадрів і простоїв, пов'язаних із конфліктами.

Підсумуємо всі витрати ТОВ «МК «Галичина» для вже описаних заходів щодо покращення царини управління конфліктними ситуаціями і стресами в колективі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Загальний кошторис витрат на запропоновані заходи для зменшення показника конфліктності на підприємстві та підвищення його ефективності

Форми заходів	Ціна запропонованих заходів, грн
Навчальні тренінги з емоційного інтелекту	35 000
Впровадження системи менторства	47 000
Система мотивації за рахунок командної ефективності	36 000
Разом	118 000

Характеристика соціальних результатів і методів вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в організації представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Позитивні результати від вдосконалення системи управління конфліктами ТОВ «МК «Галичина»

Позитивні результати	Показники
— забезпечення своєчасного виявлення проблем в групових та	— скорочення кількості конфліктів з робочих питань у структурних

індивідуальних взаємовідносинах; – забезпечення дотримання етичних норм взаємовідносин; – забезпечення можливості прийняття рішень у випадках, коли необхідний пошук компромісів; – формування сприятливого іміджу підприємства; - наявність механізмів координації робіт щодо вирішення проблем соціально-трудових відносин.	підрозділах; – скорочення кількості соціально-трудових конфліктів з розрахунку на одного співробітника; – скорочення витрат часу через соціально-трудові конфлікти; – скорочення кількості звернень до керівництва з боку співробітників з проханням про переведення в інші підрозділи в зв'язку з проблемами групових та індивідуальних конфліктів; – питома вага працівників, задоволених взаємовідносинами з керівництвом.
---	---

Джерело: складено автором на основі [18, с. 25]

Запропоновані пропозиції дозволяє системно знизити рівень конфліктності, що виникає на ґрунті нерівномірного навантаження та відсутності командного стимулу. Її впровадження відповідає сучасним принципам управління персоналом та забезпечує економічну ефективність за рахунок покращення виробничих показників, зниження плинності кадрів і простоїв, пов'язаних із конфліктами.

Таким чином, застосовуючи запропоновані нами рекомендації, підприємство отримає зменшення кількості конфліктів, і у зв'язку з цим організація зможе максимізувати ефективність виробництва і використання робочого часу, а як наслідок отримає зростання обсягу продажу, можливість збільшити прибуток, оскільки якісне управління конфліктами та їх передбачення буде підтримувати ефективність усіх процесів праці на підприємстві ТОВ «МК «Галичина».

ВИСНОВКИ

У процесі написання дипломної роботи було досягнуто поставленої мети і зроблено такі висновки.

1. Конфлікти у трудових колективах є неминучими, оскільки вони є наслідком суперечностей між інтересами, цінностями, потребами чи цілями учасників трудового процесу. Проте правильне управління конфліктами дозволяє не тільки знизити їх негативний вплив, а й перетворити їх на джерело конструктивних змін.

2. Організаційні конфлікти є невід'ємним елементом соціальної динаміки всередині колективу та відображають складну взаємодію між особистісними, груповими та структурними чинниками. Їх типологізація дозволяє не лише краще зрозуміти природу суперечностей у трудовому середовищі, а й обрати ефективні інструменти управління ними.

Отже, основне значення типології конфліктів полягає в тому, що вона дозволяє ідентифікувати джерела напруженості, визначити оптимальні методи реагування та запобігання, а також трансформувати деструктивні суперечності у конструктивну взаємодію. Успішне управління конфліктами вимагає глибокого розуміння їх природи, причин і форм прояву на всіх рівнях організаційної структури.

3. Сучасні методи вирішення конфліктів орієнтовані не лише на усунення суперечностей, а й на покращення взаємодії між учасниками, збереження позитивного клімату в колективі та розвиток особистісних і професійних якостей. Переговори, медіація, коучинг, колективне прийняття рішень та тренінги є дієвими інструментами, які можуть застосовуватись залежно від конкретної ситуації, рівня конфлікту та готовності сторін до співпраці.

Завдяки цим підходам вдається не лише досягати згоди, а й формувати культуру відкритого діалогу, взаємоповаги та відповідальності. Важливо, що більшість методів акцентують увагу на відновленні комунікації, розвитку

емоційного інтелекту та вмінні самотійно долати труднощі. Це дозволяє організаціям не просто вирішувати конфлікти, а й запобігати їх повторному виникненню, створюючи умови для сталого розвитку й ефективної командної роботи.

4. ТОВ «МК «Галичина» є одним із провідних вітчизняних виробників молочної продукції, який успішно функціонує на українському ринку з 1998 року. Підприємство поєднує багаторічний досвід, інноваційні підходи до виробництва та орієнтацію на якість. Завдяки модернізації виробництва, розширенню асортименту та впровадженню унікальних продуктів (зокрема, «Карпатський йогурт» і «Карпатський кефір»), компанія зміцнила свої позиції на ринку. Виробничі потужності підприємства розташовані у Львівській області, а сировинна база на 87% забезпечується фермерськими господарствами, що сприяє підтримці регіонального аграрного сектору. Якість продукції підтверджується міжнародним сертифікатом відповідності FSSC 22000, що свідчить про відповідність виробництва високим стандартам безпечності харчових продуктів.

У 2024 році на підприємстві ТОВ «МК «Галичина» загальна чисельність промислово-виробничого персоналу становила 1592 особи. З них 1146 були робітниками, 446 — інженерно-технічними працівниками (ІТР), у складі яких 68 керівників, 192 спеціалісти та 186 службовців. Така структура персоналу відображає збалансований розподіл між виробничим і адміністративно-технічним складом, що забезпечує ефективне функціонування підприємства.

5. У ході дослідження діяльності ТОВ «МК «Галичина» виявлено, що основними причинами конфліктів є: нечіткий розподіл обов'язків, нав'язування неприйнятних функцій, міжпоколіннєві непорозуміння, недостатнє матеріальне стимулювання та дефіцит зворотного зв'язку між працівниками й керівництвом.

6. Проведене анкетування дозволило виявити, що найбільше конфліктів виникає між працівниками, рідше — між працівниками та керівництвом. Переважаючим типом конфлікту в колективі є міжособистісний,

що свідчить про важливість емоційної зрілості, ефективної комунікації та чіткої структури відповідальності.

7. Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що ТОВ «МК «Галичина» має низку вагомих конкурентних переваг, серед яких — потужна матеріально-технічна база, високі показники ліквідності, позитивна динаміка приросту активів та власного капіталу. Це створює сприятливе економічне підґрунтя для подальшого розвитку підприємства.

У той же час, слабкою ланкою в діяльності підприємства виступає соціально-психологічна ситуація в колективі: високий рівень конфліктності, емоційна нестабільність працівників, відсутність системного підходу до вирішення конфліктів та управління стресами. Саме ці фактори можуть перешкоджати реалізації стратегічних цілей у середньостроковій перспективі.

8. У результаті було запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення управління конфліктами, серед яких:

- впровадження системи менторства для адаптації нових працівників;
- впровадження внутрішнього каналу психологічної підтримки;
- перерозподіл функціональних обов'язків з урахуванням прозорості та справедливості;
- впровадження системи мотивації щодо командної ефективності, яка стимулює згуртовану роботу зміни;
- проведення конфліктологічних тренінгів та розвиток лідерських якостей у керівників.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить зменшити рівень конфліктності в колективі ТОВ «МК «Галичина», підвищити ефективність внутрішньої комунікації та загальну результативність діяльності підприємства. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення системи управління персоналом не лише в межах досліджуваного підприємства, а й на аналогічних виробничих об'єктах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Захарчин Г. І., Винничук Р. І. Управління конфліктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 192 с.
2. Мигалець О. Теорія конфлікту: історія та сучасність. Ужгород: Ужгородський національний університет, 2021. 15 с.
3. Конфліктологія: навч. посіб. / за ред. В. І. Бойка. Харків: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2012. 320 с.
4. Управління конфліктами: опорний конспект лекцій для студентів / за ред. І. В. Сівчука. Чернігів: Чернігівський національний технологічний університет, 2018. 60 с.
5. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. New Brunswick : Transaction Publishers, 2011. 368 p.
6. Wall J. A., Callister R. R. Conflict and its management. Journal of Management. 1995. Vol. 21, No. 3. P. 515–558.
7. Перебенесюк В. П. Соціальні конфлікти в Україні: потенціал, сфери розгортання, проблеми розв'язання. Київ: Інститут соціології НАН України, 1994. 120 с.
8. Deutsch M. The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven : Yale University Press, 1973. 420 p.
9. Thomas K. W. Conflict and conflict management. Organizational Behavior: Human Behavior at Work / eds. Newstrom J. W., Davis K. New York : McGraw-Hill, 1992. P. 430–443.
10. Jehn K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly. 1995. Vol. 40, No. 2. P. 256–282.
11. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22–34.

12. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/63840/1/Стаття%205%20Кириченко%20Біловодська%202017.pdf> (Дата звернення: 15.04.2025р.).
13. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. С. 11–19.
14. Жмай О. В., Конопля О. І. Стратегії поведінки в конфлікті: види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом. *Economics: Time Realities*. 2019. № 6(46). С. 68–76.
15. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834/2757> (Дата звернення: 15.04.2025р.).
16. Лісений Є. В., Лісеная А. М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1071/1028> (Дата звернення: 5.04.2025р.).
17. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2019. № 6. С. 36–42.
18. Колесник Т. Ю., Собітнюк Т. В. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6(20). С. 76–84.
19. Криса О. Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 112 с.

20. Мантур-Чубата О. С., Сайко А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 230–233.
21. Мороз О. О. Теорія конфліктів у контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2020. 256 с.
22. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 75 с.
23. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539–542.
24. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами: навч. посіб. Київ: Кондор, 2024. 172 с.
25. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посіб. і метод. рек. Київ: ВАІТЕ, 2021. 221 с.
26. Сорока О. В., Близнюк О. П. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 59–65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> (Дата звернення: 14.04.2025р.).
27. Довгий Б. О., Білик В. В. Управління конфліктами та стресами як складова менеджменту організацій соціокультурної сфери. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2023»*: матеріали наук. конф., 2023. С. 317–319. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/6570/1/Збірник%20Родзинка_2023-317-319.pdf (Дата звернення: 13.05.2025р.).
28. Маслянюк Б. М., Юрик Н. Є. Роль та значення керівників в процесі управління конфліктами на підприємстві. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Mechanisms of Scientific and Technical*

Potential Development». 23-24 листопада 2023 р. Дніпро: ФОП Мареніченко, 2023. С. 94-95.

29. Макаров, О.В. Фінансовий аналіз підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 392 с.

30. Захарчин Г. І., Винничук Р. І. Управління конфліктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 192 с.

31. Стефаненко, О.Г. Менеджмент організації: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 456 с.

32. Фінансовий облік: підручник / за ред. О.І. Лапінської, О.В. Федосової, Г.Г. Баранова та ін. Київ: КНЕУ, 2018. 560 с.

33. Аргайзер Л., Беккер Г. Організація та управління: Підручник для економістів. Київ: КНЕУ, 2013. 560 с.

34. Айзенберг, А.Л. Основи економіки персоналу: підручник / А.Л. Айзенберг. Київ: КНЕУ, 2018. 280 с.

35. Богма О.С., Кисильова І.Ю. Фінанси: конспект лекцій. Запоріжжя: ЗНУ, 2016. 102 с.

36. Кадровий менеджмент: підручник / за ред. В.Л. Гаврилюка, О.М. Мельничука, В.Г. Пекліна та ін. - Київ: КНЕУ, 2019. 496 с.

37. Капустін М.В. Економіка та організація персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 352 с.

38. Міненко, І.Г. Основи управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 312 с.

39. Солодкий В.І., Хмельов О.М. Аналіз діяльності підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 432 с.

40. Степаненко, М.А. Організація економічної діяльності підприємств: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.

41. Pondy L. R. Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*. 1967. Vol. 12(2). P. 296–320.

42. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / за ред. В.І. Поповича, О.М. Білецької, М.Г. Бабіна та ін. Київ: КНЕУ, 2017. 488 с.

43. Хомич, В.М. Моделі економічного аналізу: підручник. Київ: Видавничий центр "Академія", 2018. 536 с.
44. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ: Основи, 2012. 320 с.
45. Katz N. H., Flynn L. T. Understanding conflict management systems and strategies in the workplace: A pilot study. *Conflict Resolution Quarterly*. 2013. Vol. 31(1). P. 5–30.
46. Gelfand M. J., Leslie L. M., Keller K., de Dreu C. K. W. Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*. 2012. Vol. 97(6). P. 1131–1147.
47. Ayoko O. B., Callan V. J., Härtel C. E. J. The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*. 2008. Vol. 39(2). P. 121–149.
48. DeChurch L. A., Marks M. A. Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*. 2001. Vol. 12(1). P. 4–22.
49. Deutsch, M., Coleman, P. T., Marcus, E. C. (Eds.). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 960 p.
50. Cattell R. B., Eber H. W., Tatsuoka M. M. *Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF)*. Champaign, IL : Institute for Personality and Ability Testing, 1970. 308 p.
51. Thomas K. W., Kilmann R. H. *Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View, CA : CPP, Inc., 1974. 30 p.
52. Kram K. E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL : Scott, Foresman, 1985.
53. Scott R. L., Mentzer J. T. Creating Successful Mentoring Relationships. *Training and Development Journal*. 1997. Vol. 51(3). P. 44–48.
54. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York : Bantam Books, 1995.

55. Clutterbuck D. The Power of Coaching and Mentoring: How to Achieve Effective Learning Relationships. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2004.
56. Allen T. D., Eby L. T., Poteet M. L., Lentz E., Lima L. Career Benefits Associated with Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology. 2004. Vol. 89(1). P. 127–136.
57. Мінцберг Г. Стратегії організацій: Погляд на структури й процеси. Нью-Йорк : Прес, 1979. 350 с.
58. Хакман Дж. Р., Олдхем Г. Мотивація через робочі умови: Теорія і практика. Лондон : Прес, 1980. 400 с.
59. Молочна компанія «Галичина». URL: <https://galychyna.com.ua/> (дата звернення: 04.05.2025).

Твердження згідно методики А. Н. Лука щодо визначення рівня конфліктності:

1. Я часто сперечаюсь навіть через дрібниці.
2. Мені важко поступатися в суперечках.
3. Якщо я не згоден з думкою співрозмовника, я завжди кажу про це прямо.
4. Мене дратує, коли люди не погоджуються зі мною.
5. Мені легко втратити самоконтроль під час конфлікту.
6. Я часто відчуваю роздратування в спілкуванні з колегами.
7. Мені притаманне бажання відстояти свою думку будь-якою ціною.
8. Я рідко йду на компроміс.
9. Якщо мене ображають, я намагаюсь відповісти тим самим.
10. Часто вважаю, що тільки моя думка є правильною.
11. Мене дратують зауваження на мою адресу.
12. Я схильний(а) шукати в словах інших приховані негативні підтексти.
13. Якщо хтось порушує правила, я обов'язково зроблю йому зауваження.
14. Я вважаю себе прямолінійною людиною.
15. Навіть незначні конфлікти довго залишають у мене неприємний осад.
16. Я легко виходжу з себе у напружених ситуаціях.
17. Вважаю, що якщо мене зачепили, потрібно обов'язково відповісти.
18. Часто сумніваюся в щирості інших людей.
19. Мені важко стримувати емоції під час суперечки.
20. Якщо хтось зі мною не погоджується, я починаю обґрунтовувати свою правоту.
21. Я прагну уникати відкритих конфліктів.
22. Мені важко вибачитися першим.
23. Я вважаю за краще відкрито висловлювати свої претензії.
24. Іноді я помічаю, що сам(а) провокую конфлікт.
25. Вважаю, що краще "прояснити" все одразу, ніж терпіти незадоволення.

26. Якщо я незадоволений(на) роботою колеги, я кажу йому про це прямо.
27. Часто помічаю несправедливе ставлення до себе.
28. Якщо я впевнений(на) у своїй правоті, то йду до кінця.
29. Я часто ображаюсь на колег або знайомих.
30. Мені важко погодитись з думкою більшості, якщо я думаю інакше.
31. Я можу спровокувати суперечку, навіть якщо це недоречно.
32. Коли мене критикують, я часто відповідаю агресивно.
33. Я вважаю, що відстоювання своїх прав важливіше за збереження хороших стосунків.
34. Я часто аналізую образливі слова і дії щодо себе.
35. Мене ображають зауваження навіть, якщо вони справедливі.
36. У суперечках я іноді переходжу на особистості.
37. Мені важко прийняти чужу точку зору
38. Часто відчуваю напругу в спілкуванні з іншими людьми.
39. Я схильний(на) бачити в словах інших людей подвійний зміст.
40. Якщо людина мене образила, я довго пам'ятаю це.

Додаток Б

Особистісний опитувальник згідно методики 16PF Р. Б. Кеттелла

1. А) Я зазвичай легко переживаю зміни в житті.
В) Зміни викликають у мене тривогу.
2. А) Я часто почуваюся напруженим(ою) без очевидної причини.
В) Я зазвичай спокійний(на) і врівноважений(на).
3. А) Я швидко відновлююся після стресу.
В) Після стресових ситуацій мені потрібно багато часу для відновлення.
4. А) Я довіряю своїм емоціям.
В) Я часто сумніваюся у своїх емоціях.
5. А) Я легко виявляю терпіння до труднощів.
В) Мене дратують навіть незначні труднощі.
6. А) Я легко вписуюся в нові колективи.
В) Мені важко заводити нові знайомства.
7. А) Я часто відчуваю себе неспокійним(ою) без особливої причини.
В) Я зазвичай почуваюсь врівноваженим(ою).
8. А) Мені подобається працювати в команді.
В) Я надаю перевагу роботі на самоті.
9. А) Я часто схильний(на) сумніватися в собі.
В) Я впевнений(на) у своїх силах.
10. А) Я рідко злюся через дрібниці.
В) Я легко виходжу з себе.
11. А) Я прагну уникати ризику.
В) Я готовий(а) ризикувати заради мети.
12. А) Я довіряю людям швидко.
В) Я довго перевіряю людей перед тим, як довіритися.
13. А) У складних ситуаціях я залишаюсь спокійним(ою).
В) Стрес змушує мене втрачати самоконтроль.
14. А) Я люблю мати чіткий план дій.
В) Я дію за обставинами без чіткого плану.

15. А) Я швидко адаптуюсь до змін.
В) Зміни викликають у мене напруження.
16. А) Я часто шукаю нові враження.
В) Я віддаю перевагу звичному розпорядку.
17. А) Я легко встановлюю контакт із незнайомими людьми.
В) Я відчуваю дискомфорт у нових знайомствах.
18. А) Я рідко нервую перед важливими подіями.
В) Важливі події викликають у мене сильне хвилювання.
19. А) Мені легко пробачати образи.
В) Я довго пам'ятаю образи.
20. А) Я дію рішуче, навіть у невизначених ситуаціях.
В) Я вагаюсь, коли ситуація незрозуміла.
21. А) Я часто відчуваю емоційний підйом.
В) Я переважно емоційно стриманий(на).
22. А) Я легко справляюся з розчаруванням.
В) Розчарування надовго вибиває мене з колії.
23. А) Я люблю працювати над кількома завданнями одночасно.
В) Я волію завершити одну справу, перш ніж починати іншу.
24. А) Я часто аналізую свої почуття.
В) Я рідко замислююсь над власними емоціями.
25. А) Я вірю в себе навіть у складних ситуаціях.
В) У складних ситуаціях я сумніваюся у своїх силах.
26. А) Я легко переключаюсь між різними справами.
В) Мені складно перемикається між завданнями.
27. А) Я прагну уникати конфліктів будь-якою ціною.
В) Я готовий(а) вступити в конфлікт, якщо потрібно захищати свої інтереси.
28. А) Я швидко відновлюю емоційний баланс після сварки.
В) Після сварки довго перебуваю в поганому настрої.
29. А) Я зазвичай планую свої дії заздалегідь.
В) Я часто дію спонтанно.

30. А) Я зберігаю спокій у натовпі чи шумних місцях.
В) Натовп і шум мене виснажують.
31. А) Я легко виявляю почуття іншим людям.
В) Мені важко показувати свої емоції.
32. А) Мені подобається дізнаватись нову інформацію.
В) Я не люблю вчитися новому без нагальної потреби.
33. А) Я почуваюся комфортно, коли змінюються плани.
В) Раптові зміни мене дратують.
34. А) Я прагну розуміти мотиви інших людей.
В) Я більше орієнтуюсь на власні інтереси, ніж на чужі.
35. А) Я залишаюсь оптимістом(кою) навіть у важких обставинах.
В) Важкі обставини легко вибивають мене з рівноваги.
36. А) Я зазвичай знаходжу спільну мову з різними людьми.
В) Мені важко взаємодіяти з незнайомцями.
37. А) Я приймаю рішення швидко.
В) Я довго вагаюся перед ухваленням рішення.
38. А) Я люблю знаходитися в центрі уваги.
В) Я уникаю зайвої уваги до себе.
39. А) Я вважаю себе стриманою людиною.
В) Мені важко приховувати свої емоції.
40. А) Я добре справляюсь із тривалими стресовими ситуаціями.
В) Стрес швидко виснажує мене.
41. А) Я швидко долаю невдачі.
В) Після невдачі мені важко знову діяти.
42. А) Я відчуваю відповідальність за свої вчинки.
В) Я іноді шукаю виправдання своїм помилкам.
43. А) Я готовий(а) працювати понад норму заради результату.
В) Я волію працювати лише у встановлений час.
44. А) Я часто дію інтуїтивно.
В) Я зазвичай дію після ретельного обмірковування.

45. А) Я часто відчуваю, що можу вплинути на ситуацію.
В) Я вважаю, що від мене мало що залежить.
46. А) Я легко починаю нові проекти.
В) Мені важко взятись за нову справу.
47. А) Я здатний(на) діяти ефективно навіть під тиском.
В) Тиск заважає мені діяти раціонально.
48. А) Я надаю перевагу чітким інструкціям.
В) Я люблю діяти самостійно без вказівок.
49. А) Я легко забуваю образи.
В) Я довго пам'ятаю образи.
50. А) Я впевнений(на) у своїх силах у більшості ситуацій.
В) Я часто сумніваюся у собі.
51. А) Я більше довіряю логіці, ніж почуттям.
В) Я частіше дію, керуючись емоціями.
52. А) Я прагну уникати конфліктних ситуацій.
В) Іноді я навмисне провокую обговорення проблем.
53. А) Я люблю обговорювати свої почуття.
В) Я вважаю за краще тримати свої емоції при собі.
54. А) Я часто відчуваю тривогу перед новими завданнями.
В) Нові завдання надихають мене.
55. А) Я часто прагну до самовдосконалення.
В) Я рідко задумуюсь про саморозвиток.
56. А) Я зберігаю спокій навіть під тиском.
В) У стресових ситуаціях я швидко втрачаю самоконтроль.
57. А) Я вважаю себе емоційно стабільною людиною.
В) Мене часто охоплюють різкі зміни настрою.
58. А) Я вмію стримувати свої емоції.
В) Я не завжди контролюю свої емоції.
59. А) Я легко адаптуюсь до незнайомого оточення.
В) Я відчуваюсь некомфортно у новому середовищі.

60. А) Я готовий(а) змінити свою думку при нових обставинах.
В) Я рідко змінюю свої переконання.
61. А) Я зазвичай відчуваю себе спокійно у нових ситуаціях.
В) Нові ситуації викликають у мене тривогу.
62. А) Я часто приймаю рішення швидко.
В) Я довго обмірковую свої рішення.
63. А) Я легко висловлюю свої думки перед аудиторією.
В) Публічні виступи викликають у мене хвилювання.
64. А) Я волію працювати в умовах чітких правил.
В) Я вважаю за краще мати більше свободи у діях.
65. А) Я зазвичай оптимістично налаштований(на).
В) Я схильний(на) бачити більше негативного.
66. А) Я швидко реагую на зміни.
В) Зміни вибивають мене з рівноваги.
67. А) Я вважаю за краще вирішувати проблеми самостійно.
В) Я шукаю допомоги у вирішенні проблем.
68. А) Я легко заводжу нових друзів.
В) Мені важко довіритися новим людям.
69. А) Я часто беру на себе ініціативу.
В) Я дію тоді, коли мене про це просять.
70. А) Я залишаюсь спокійним(ою) навіть в умовах кризи.
В) Під час кризи я легко піддаюся паніці.
71. А) Я прагну уникати конфліктів.
В) Я вважаю обговорення конфліктних питань необхідним.
72. А) Я більше довіряю своїм відчуттям, ніж фактам.
В) Я більше довіряю фактам, ніж інтуїції.
73. А) Я часто відчуваю себе щасливим(ою).
В) Я рідко відчуваю справжню радість.
74. А) Я швидко заспокоююсь після стресу.
В) Після стресу мені потрібно багато часу на відновлення.

75. А) Я відкрито висловлюю свої думки.
В) Я обережний(на) у висловлюваннях.
76. А) Я зазвичай приймаю рішення без зайвих вагань.
В) Я вагаюсь, приймаючи рішення.
77. А) Я легко долаю стресові ситуації.
В) Стрес серйозно впливає на моє самопочуття.
78. А) Я часто намагаюся уникати ризику.
В) Я готовий(а) йти на ризик заради досягнення цілей.
79. А) Я здатен(на) працювати в умовах невизначеності.
В) Невизначеність мене дратує.
80. А) Я вважаю за краще працювати в групі.
В) Я люблю працювати самотійно.
81. А) Я впевнений(на) у своїх соціальних навичках.
В) Я відчуваю незручність у спілкуванні.
82. А) Я відкрита людина.
В) Я замкнутий(на) у собі.
83. А) Я легко прощаю помилки інших.
В) Мені важко пробачити образи.
84. А) Я прагну досягти високих результатів.
В) Мене влаштовують середні результати.
85. А) Я відкритий(на) до нових ідей.
В) Я скептично ставлюся до нових ідей.
86. А) Я легко йду на компроміси.
В) Я наполягаю на своїй думці.
87. А) Я рідко хвилююсь через дрібниці.
В) Мене легко вивести з рівноваги.
88. А) Я контролюю свої емоції навіть у стресі.
В) Стрес часто виводить мене з рівноваги.
89. А) Я люблю шукати нові підходи до вирішення проблем.
В) Я дію за перевіреними методами.

90. А) Я легко адаптуюсь до нових людей і обставин.
В) Адаптація займає у мене багато часу.
91. А) Я активно виявляю ініціативу в групі.
В) Я очікую на вказівки від інших.
92. А) Я прагну вирішувати суперечки мирним шляхом.
В) Я не проти відстоювати свою позицію навіть через конфлікт.
93. А) Я часто почуваюся впевнено у соціальних ситуаціях.
В) Соціальні ситуації викликають у мене напругу.
94. А) Я легко залишаюсь спокійним під час дискусії.
В) Я легко емоційно втягуюсь у суперечки.
95. А) Я люблю обговорювати нові ідеї з іншими.
В) Я вважаю за краще працювати над ідеями самотійно.
96. А) Я відчуваю себе спокійно в незнайомому середовищі.
В) Незнайоме середовище викликає у мене тривогу.
97. А) Я надаю перевагу структурованій роботі.
В) Мені подобається творча невизначеність.
98. А) Я легко долаю розчарування.
В) Розчарування сильно впливає на мене.
99. А) Я прагну досягти більше, ніж від мене очікують.
В) Мене задовольняє виконання мінімальних вимог.
100. А) Я люблю працювати в стабільних умовах.
В) Мене надихають динамічні умови.
101. А) Я легко знаходжу спільну мову з незнайомими людьми.
В) Я тримаю дистанцію з незнайомцями.
102. А) Я прагну уникати непередбачуваних ситуацій.
В) Я відкритий(на) до несподіваних змін.
103. А) Я добре контролюю свої емоції.
В) Мої емоції часто беруть гору.
104. А) Я відкритий(на) до співпраці.
В) Я вважаю за краще працювати самотійно.

105. А) Я швидко справляюсь із емоційними переживаннями.
В) Емоційні переживання довго мене тримають.

Опитувальник згідно методики Томаса-Кілмана

1. А) Я відстоюватиму свою думку щодо виробничого процесу, навіть якщо колеги не погоджуються.
В) Я краще промовчу, щоб не псувати стосунки в команді.
2. А) Якщо я бачу, що колега припустився помилки, я обов'язково вкажу на це.
В) Я не звертаю уваги на чужі помилки, щоб уникнути конфлікту.
3. А) Якщо мої інтереси зачіпаються, я буду наполягати на їхньому захисті.
В) Краще поступлюся, щоб зберегти дружню атмосферу.
4. А) Якщо з колегою виникла суперечка щодо технологічного процесу, я шукатиму компроміс.
В) Я віддам перевагу відмові від подальших обговорень.
5. А) Я активно наполягатиму на впровадженні нових ідей на заводі.
В) Я погоджуся з більшістю, навіть якщо маю іншу думку.
6. А) Якщо щось іде не так, я беру ситуацію під свій контроль.
В) Я краще відійду убік, щоб уникнути ескалації конфлікту.
7. А) Я намагаюсь одразу вирішити непорозуміння через обговорення.
В) Я відкладаю вирішення конфлікту на потім.
8. А) Я пропоную взаємні поступки, коли виникають розбіжності.
В) Я віддаю перевагу тому, щоб уникнути суперечок.
9. А) Я завжди стою на своєму, коли впевнений у правильності рішень.
В) Я намагаюсь йти на поступки задля гармонії в колективі.

- 10.А) Я готовий відкрито обговорити проблеми з керівником.
В) Я краще промовчу, навіть якщо не погоджуюсь.
- 11.А) Якщо мій відділ працює неефективно, я ініціюватиму зміни.
В) Я вважатиму за краще не втручатися.
- 12.А) Я захищаю свої інтереси навіть перед старшими за посадою.
В) Я пристосуюсь до думки керівництва.
- 13.А) При розподілі змін я намагатимусь домовитися про вигідний для себе графік.
В) Я погоджуся з рішенням без обговорення.
- 14.А) Я активно включаюсь у виробничі суперечки, щоб відстояти правильні рішення.
В) Я уникаю виробничих суперечок.
- 15.А) Якщо план роботи змінюється, я пропоную альтернативи.
В) Я мовчки погоджуюся на зміни.
- 16.А) Я вважаю за краще добиватися справедливості у виробничих справах.
В) Я змирююсь із рішеннями керівництва.
- 17.А) Якщо колега некоректно зі мною поводитьсь, я вкажу на це.
В) Я ігнорую неприємні моменти заради спокою.
- 18.А) Я намагаюсь переконати інших у своїй точці зору.
В) Я приймаю їхню думку, навіть якщо не згоден(на).
- 19.А) У випадку суперечки я шукаю середній шлях.
В) Я уникаю суперечок, наскільки це можливо.
- 20.А) Я активно пропоную шляхи вирішення проблем у відділі.
В) Я підтримую будь-яке запропоноване рішення.

- 21.А) Якщо бачу, що процес на виробництві неефективний, ініціюю зміни.
В) Я уникаю втручання у виробничі процеси.
- 22.А) Я завжди висловлюю свою незгоду відкрито.
В) Я тримаю свою незгоду при собі.
- 23.А) Я обираю відкритий діалог при розбіжностях.
В) Я уникаю будь-яких конфліктних обговорень.
- 24.А) Я готовий(а) шукати спільні рішення в разі конфлікту.
В) Я швидше погоджусь з думкою іншого, ніж сперечатимусь.
- 25.А) Я активно включаюсь у вирішення виробничих проблем.
В) Я чекаю, поки інші вирішать проблему.
- 26.А) Я вважаю, що важливо захищати власні інтереси.
В) Я вважаю за краще уникати боротьби за власні інтереси.
- 27.А) Я завжди доводжу свої аргументи до кінця.
В) Якщо суперечка стає напруженою, я відступаю.
- 28.А) Я намагаюсь знайти взаємоприйнятний варіант для всіх сторін.
В) Я йду на поступки, навіть якщо це не зовсім вигідно мені.
- 29.А) Я наполягаю на впровадженні своїх пропозицій у виробничий процес.
В) Я приймаю запропоновані іншими рішення.
- 30.А) Я прагну відкритого і чесного обговорення у разі конфлікту.
В) Я краще промовчу, аби зберегти гарні стосунки.

Додаток Г

АНКЕТА

Шановний співробітник!

Просимо Вас щиро відповісти на питання цієї анкети.

Інструкція: прочитайте уважно питання і дайте відповідь на них.

1. Чи вважаєте Ви себе конфліктною особистістю?
 - Так
 - Ні
2. Як часто трапляються конфлікти у Вашому колективі?
 - Рідко
 - Іноколи
 - Часто
3. З ким найчастіше Ви конфліктуєте?
 - Керівництвом
 - Колегами
4. Недостатнє матеріальне забезпечення стає причиною виникнення конфліктів?
 - Ні
 - Так
5. Нав'язування справ, які не входять в коло Ваших обов'язків є причиною виникнення конфліктів у колективі?
 - Так
 - Ні
6. Чи виникають у Вас конфлікти з колегами-представниками інших поколінь?
 - Так
 - Ні
7. Інші конфлікти (напишіть, які конфлікти виникають на підприємстві, крім тих що були названі)
8. Які конфлікти найчастіше відбуваються у Вашому колективі?
 - міжгрупові
 - міжособистісні
9. Чи знаєте Ви якими документами регулюються конфлікти на Вашому підприємстві?
 - Так
 - Ні
10. Чи бере участь керівник Вашого підприємства у процесі вирішення конфліктних ситуацій?
 - Так
 - Ні