

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ**  
**УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин  
Кафедра підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

**Кваліфікаційна робота**

на тему: *«Управління конфліктами та їх вирішення на підприємстві»*

Виконав: студент II курсу  
освітнього рівня «магістр»  
групи ЕП-24-1м спеціальності  
076 "Підприємництво та торгівля"  
Циганков Микита Олександрович  
Керівник: к.е.н., доцент Носова Т.І.

Дніпро  
2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин  
Кафедра підприємництва, торгівлі та економіки підприємства  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
Спеціальність Підприємництво та торгівля

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

*Циганкова Микити Олександровича*

---

Тема роботи Управління конфліктами в трудовому колективі

---

керівник роботи Носова Т.І., к.е.н, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом УМСФ від «11 листопада 2025р. №952 пс

Строк подання здобувачем вищої освіти роботи \_\_\_\_\_ 16.01.2026 р.

Вихідні дані по роботі Законодавчі та нормативно-правові акти, статистична та первинна документація, аналіз інноваційних заходів та інноваційного розвитку досліджуваного підприємства, аналіз діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ» за останні роки

---

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) дослідження теоретичні основи щодо сутності структури та класифікацію конфліктів, управління конфліктами у системі менеджменту підприємства; вивчити зарубіжний досвід управління конфліктами; провести аналіз результатів фінансово-економічної, виробничої та збутової діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ»; проаналізувати та здійснити оцінку рівня конфліктності на підприємстві; запропонувати заходи щодо управління конфліктами з метою забезпечення кадрової безпеки підприємства та запропонувати шляхи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

---

## Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1 Розділ	Носова Т.І., к.е.н., доцент	15.09.2025	15.10.2025
2,3 Розділ	Носова Т.І., к.е.н., доцент	16.10.2025	15.12.2025

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строки виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	10.09.25-24.09.25	виконано
2	Збирання матеріалу для кваліфікаційної роботи	25.09.25-02.10.25	виконано
3	Виконання розділу 1	03.10.24-14.10.25	виконано
4	Виконання розділу 2	15.10.25-30.10.25	виконано
5	Виконання розділу 3	01.11.25-15.12.25	виконано
6	Формулювання висновків	16.12.25-31.12.25	виконано
7	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.01.26-15.01.26	виконано
8	Подання роботи на кафедру	16.01.2026	виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Микита Циганков  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Тетяна Носова  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	8
1.1. Сутність, структура та класифікація конфліктів .....	8
1.2. Управління конфліктами у системі менеджменту підприємства .....	16
1.3. Зарубіжний досвід управління конфліктами .....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БРІКСТЕХ» .....	34
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ» .....	34
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «БРІКСТЕХ» .....	40
2.3. Оцінка рівня конфліктності на підприємстві ТОВ «БРІКСТЕХ» .....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ .....	54
3.1. Заходи щодо управління конфліктами з метою забезпечення кадрової безпеки підприємства .....	54
3.2. Шляхи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві .....	60
ВИСНОВКИ .....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	73

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конфлікти на підприємстві можуть виникати з різних причин і мати різні причини. Основні причини конфліктів можуть включати розбіжності в інтересах сторін, конкуренцію за ресурси, непорозуміння або навіть особисті конфлікти між працівниками. Конфлікти можуть виникати як між окремими працівниками, так і між відділами або групами працівників, так і між підприємством і іншим підприємством. Важливо вміти вирішувати конфлікти конструктивно, щоб вони не завдавали шкоди підприємству і його діяльності. Ефективність діяльності підприємства, тобто його економічна безпека, відносяться до числа ключових в ринковій економіці, що забезпечується головним чином вмілою організацією кадрової безпеки через управління конфліктами.

Вивчення теорії і діючої практики управління конфліктами на підприємстві, вивчення стану управління в діючому підприємстві, дає можливість для виявлення проблем системи управління та напрацювання шляхів удосконалення управління конфліктами в колективі. Адже, будь-яке удосконалення управління конфліктами на підприємстві, як наслідок, надасть можливість чи то розробити управлінські процедури щодо підвищення рівня кадрової безпеки підприємства, чи то дасть можливість оновити практичні управлінські інструменти щодо управління конфліктами та направить роботу управлінського персоналу в русло раціональності, необхідності, обґрунтованості і виправданості.

В економічній літературі проблематикою управління конфліктами в колективі, займалися ряд вчених, серед яких: М.К. Колісник, Г.В. Рубаха, С.М. Погорелов, О.В. Леденко, К.Г. Міщенко, Н.В. Коцеруба, Р.Р. Грицина, О.В. Побережець, О. В. Побережець, С. М. Пилипенко та ін. Проте, не зважаючи на їх здобутки, актуальним і на сьогодні є питання управління конфліктами на підприємстві. Недостатня опрацьованість теоретичних, методичних і практичних аспектів системи управління конфліктами в колективі

підприємства, велика значимість цього питання для стейкхолдерів, менеджерів керівної ланки визначили мету і завдання дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конфліктами на підприємстві. У відповідності до поставленої мети необхідно розглянути та вирішити наступні завдання:

- вивчити сутність, структуру та класифікацію конфліктів;
- з'ясувати сутність управління конфліктами у системі менеджменту підприємства;
- вивчити зарубіжний досвід управління конфліктами;
- здійснити загальну характеристику діяльності досліджуваного підприємств, аналіз його фінансово-економічних показників та оцінку рівня конфліктності на підприємстві;
- запропонувати заходи щодо управління конфліктами з метою забезпечення кадрової безпеки підприємства та запропонувати шляхи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є система управління конфліктами на підприємстві. Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні та практичні аспекти управління конфліктів в колективі підприємства.

Суб'єкт дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «БРІКСТЕХ» (скорочена назва ТОВ «БРІКСТЕХ»).

Методи дослідження. В основі методичних розробок використані маркетинговий, структурно-логічний, комплексний і динамічний підходи. Як інструменти дослідження використовувалися методи діалектичного, історичного та системного пізнання, зокрема аналізу і синтезу, індукції і дедукції, графічний, табличний тощо. Інформаційною базою слугували ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2022-2024 роки. Теоретичну і методичну основу дослідження склали концептуальні положення, наукові розробки, висновки і рекомендації сучасних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з проблем управління

конфліктами в колективі, монографічні роботи, а також матеріали науково-практичних семінарів і конференцій за темою дослідження. У роботі використовувалися прийоми системного, ситуаційного, порівняльного та економічного аналізу.

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць та 14 рисунків. Список літературних джерел налічує 88 найменування.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність, структура та класифікація конфліктів

Конфлікти на підприємстві можуть виникати з різних причин і мати різні причини. Основні причини конфліктів можуть включати розбіжності в інтересах сторін, конкуренцію за ресурси, непорозуміння або навіть особисті конфлікти між працівниками. Конфлікти можуть виникати як між окремими працівниками, так і між відділами або групами працівників, так і між підприємством і іншим підприємством. Важливо вміти вирішувати конфлікти конструктивно, щоб вони не завдавали шкоди підприємству і його діяльності [35, 38].

Поняття «конфлікт» різними авторами трактується по-різному. Найбільш розповсюджені підходи до визначення цього поняття наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конфлікт» [10]

Автор	Сутність поняття	Примітки
Воднік В.Д.	Конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, пов'язана зі свідомим приниженням потреб та позиції партнера	домінування негативної дії конфлікту на суб'єктів конфлікту
Головатий М.Ф., Антонюк О.В.	Конфлікт є ситуацією протиборства і конфронтації в системі стосунків..., що зумовлена несумісністю об'єктивних або суб'єктивних інтересів, цілей і цінностей.	
Гранатуров В. М., Шевчук О. Б.	Конфлікт – це найгостріший засіб розв'язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями	

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Козер Л.А.	Конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками.	
Батракова Т.І.	Якщо конфлікт пов'язаний із цілями, цінностями або інтересами, які не порушують засад існування груп, тоді його наслідки позитивні. Якщо конфлікт зачіпає основні цінності груп, то він є небажаним, оскільки підриває засадничі принципи діяльності груп і призводить до руйнування самої групи	конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки
Іцхак Адізес	Конфлікт – це цілковито нормальне і передбачуване явище. Необхідно лиш навчитися спрямовувати потужну енергію конфлікту у творче русло замість того, щоб дозволити їй стати руйнівною силою.	конфлікт є чинником підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах, в яких він відбувається

З'ясовуючи зміст категорії «конфлікт», нами в літературі знайдено інші наступні її визначення (залежно від предмету розбіжності) (рис. 1.1). Конфлікти на підприємстві мають як позитивні, так і негативні аспекти. Розглянемо деякі з них. Переваги конфліктів:

1. Стимулюють творчість, тобто конфлікти можуть спонукати до пошуку нових ідей і підходів до вирішення проблем.
2. Покращують комунікацію, тобто конфлікти можуть підвищити рівень взаєморозуміння між працівниками та вдосконалити комунікаційні навички.
3. Заохочують критичне мислення, тобто конфлікти можуть спонукати до аналізу ситуації з різних точок зору та розгляду альтернативних дій.
4. Можуть призвести до покращення. Якщо конфлікт вирішується конструктивно, це може призвести до удосконалення процесів та відносин на

підприємстві [10, 19, 23].

Конфлікти на підприємстві	Конфлікт інтересів – це ситуація, коли цілі, цінності або інтереси однієї сторони суперечать цілям, цінностям або інтересам іншої сторони.
	Міжособистісний конфлікт – це конфлікт, що виникає між окремими працівниками або групами працівників на підприємстві.
	Організаційний конфлікт – це конфлікт, що виникає внаслідок несумісності цілей, методів чи структур в організації.
	Функціональний конфлікт – це конфлікт, пов'язаний з несумісністю завдань, обов'язків або ролей працівників у підприємстві.
	Конфлікт за ресурси – суперечка, що виникає через конкуренцію за обмежені ресурси, такі як бюджет, час або персонал.
	Структурний конфлікт – це конфлікт, який виникає через недоліки в структурі або організаційних процесах підприємства.
	Злочинний конфлікт – це конфлікт, пов'язаний з порушенням закону або внутрішніми правилами підприємства.
	Стратегічний конфлікт – конфлікт, що виникає при вирішенні стратегічних питань або напрямків розвитку підприємства.
	Підприємницький конфлікт – це конфлікт, пов'язаний з несумісністю цілей, стратегій або вирішень між підприємствами або їхніми керівниками.
Конфлікт в міжгрупових відносинах – це конфлікт, що виникає між різними групами працівників у підприємстві.	

Рис. 1.1. Зміст категорії «конфлікт» (залежно від предмету розбіжності)\*

\*Джерело: систематизовано автором на основі [30, 35, 53, 69]

До недоліки конфліктів відносяться:

1. Втрата часу та ресурсів (можуть призвести до витрат часу та енергії, які можна було б використати для вирішення інших завдань).
2. Погіршення відносин (можуть призвести до погіршення відносин між співробітниками та створити негативну атмосферу на підприємстві).
3. Втрата продуктивності (можуть впливати на продуктивність працівників та відвернути їхню увагу від основних завдань).
4. Негативний вплив на клієнтів (можуть вплинути на якість

обслуговування та задоволеність клієнтів).

Як бачимо, конфлікти на підприємстві можуть бути різними, відповідно класифікують їх за різними ознаками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Класифікація конфліктів підприємства\*

Ознаки класифікації конфліктів	Види конфліктів та їх зміст
За сторонами, що конфліктують	1. Внутрішні конфлікти (між працівниками, відділами тощо). 2. Зовнішні конфлікти (з партнерами, клієнтами, постачальниками тощо).
За характером взаємовідносин	1. Міжособистісні конфлікти. 2. Організаційні конфлікти (виникають у зв'язку з роботою організації).
За сферою виникнення	1. Конфлікти через розбіжності в цілях. 2. Конфлікти через розбіжності у методах досягнення цілей. 3. Конфлікти через розбіжності у розподілі ресурсів.
За способом вирішення	1. Конструктивні конфлікти (приводять до покращення ситуації). 2. Деструктивні конфлікти (приводять до загострення проблем).
За ступенем загострення	1. Латентні (потенційні) конфлікти. 2. Відкриті (виявлені) конфлікти. 3. Кризові (загострені) конфлікти.
За ступенем формалізації	1. Формальні (пов'язані з робочими обов'язками та процедурами). 2. Неформальні (виникають з особистих відносин та невизначених чинників).
За областю виникнення	1. Технічні (пов'язані з методами виробництва або ресурсами). 2. Гуманітарні (пов'язані з міжособистісними аспектами).
За ступенем ескалації	1. Локальні (обмежені на певному рівні). 2. Глобальні (охоплюють більш широкую частину підприємства).
За спрямованістю	1. Вертикальні (між різними рівнями управління). 2. Горизонтальні (між працівниками на одному рівні).
За тривалістю	1. Короткострокові (виникають і розв'язуються швидко). 2. Довгострокові (тягнуться тривалий час).
За впливом на організацію	1. Функціональні (збільшують ефективність). 2. Дисфункціональні (погіршують ефективність).
За способом виникнення	1. Природні (виникають внаслідок природних взаємодій у колективі). 2. Штучні (створюються з метою досягнення певних цілей).

\*Джерело: систематизовано автором на основі [15, 73, 76]

Класифікація допомагає краще зрозуміти їх природу та вибирати ефективні стратегії їх вирішення.

На підприємствах конфлікти можуть виникати з різних причин, які часто пов'язані з взаємодією між співробітниками, керівництвом, або ж зовнішніми чинниками. Типові причини конфліктів на підприємстві:

1. Розбіжність цілей та інтересів. Конфлікти можуть виникати через розбіжності в цілях та інтересах між працівниками, відділами або групами.

2. Неясні або несправедливі правила. Якщо правила та процедури на підприємстві не чітко визначені або несправедливо застосовуються, це може призвести до конфліктів.

3. Недостатність ресурсів. Конфлікти можуть виникати через обмеженість ресурсів, таких як час, гроші або обладнання, що призводить до конкуренції між працівниками або відділами.

4. Конфлікти особистостей. Різниця в характерах, особистісність або стиль комунікації можуть стати причиною конфліктів між працівниками.

5. Недостатня комунікація. Відсутність чіткої та ефективної комунікації може призвести до непорозумінь та конфліктів.

6. Несправедливе керівництво. Конфлікти можуть виникати через несправедливе або неефективне керівництво, яке не враховує інтереси та потреби працівників.

7. Конкуренція за ресурси чи позиції. Претензії за ресурси, владу або позиції в організації можуть викликати конфлікти між працівниками.

8. Етнічні, культурні або гендерні відмінності. Різниця в етнічному походженні, культурі чи гендері можуть призводити до конфліктів на підприємстві.

9. Зміни в організаційній структурі. Реорганізація або зміни в структурі підприємства можуть викликати невпевненість та конфлікти серед працівників.

10. Економічні труднощі. Економічні проблеми підприємства, такі як зменшення прибутку чи звільнення працівників, можуть призвести до напруги та конфліктів [17, 19].

Для кращого розуміння сутності конфлікту, важливо розглянути

можливих учасників конфлікту. У конфліктах на підприємстві можуть брати участь різні сторони, тобто цими учасниками можуть бути (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Учасники конфліктів підприємства\*

\*Джерело: систематизовано автором на основі [17, 19, 31, 35]

1. Працівники, що становлять основну групу учасників конфліктів, що можуть включати різні рівні керівництва, фахівців, робітників тощо.
2. Керівництво підприємства, що може бути причиною конфліктів або брати участь у вирішенні конфліктів.
3. Власники або акціонери. Їх інтереси можуть впливати на конфлікти на підприємстві, особливо в сімейних або приватних компаніях.

4. Клієнти та споживачі. Їхні вимоги та очікування можуть призводити до конфліктів, особливо коли це стосується якості товарів або послуг.

5. Постачальники є учасниками конфліктів, коли виникають неурегульовані питання, зокрема щодо цін, якості або умов поставок.

6. Профспілки можуть відстоювати права працівників і виступати як сторона у конфлікті.

7. Місцева громада. Їхні інтереси можуть суперечити інтересам підприємства, що може призвести до конфліктів.

8. Конкуренти. Суперечки з конкурентами можуть виникати через конкуренцію за ринкові позиції або ресурси.

9. Державні органи. Невідповідність законодавству може призводити до конфліктів з державними органами.

10. Експерти та консультанти: Їхні поради та рекомендації можуть бути причиною конфліктів, особливо якщо вони суперечать інтересам інших учасників [17, 19, 31, 35].

Попередні дослідження дають можливість стверджувати, що структура конфліктів на підприємстві може бути складною і залежить від багатьох факторів, таких як розмір підприємства, тип діяльності, корпоративна культура та інші. Проте загалом конфлікти на підприємстві можна уявити у вигляді такої структури (компонентів):

1. Інтереси і цілі. Конфлікти можуть виникати через розбіжність цілей та інтересів між різними сторонами, такими як робітники, керівництво, власники, клієнти тощо.

2. Ресурси. Конфлікти можуть виникати через конкуренцію за обмежені ресурси, такі як бюджет, персонал, час, технічні ресурси тощо.

3. Влада і вплив. Конфлікти можуть виникати через невизначеність або конфліктність у владі та рішеннях, особливо між різними рівнями управління.

4. Структура та процеси. Конфлікти можуть бути пов'язані з недоліками у структурі підприємства або у внутрішніх процесах, що може сприяти конфліктам між відділами або групами працівників.

5. Культура підприємства. Конфлікти можуть виникати через невідповідність між корпоративною культурою підприємства та особистими цінностями та уявленнями працівників.

6. Емоції та міжособистісні відносини. Конфлікти можуть бути викликані емоціями та негативними міжособистісними відносинами між працівниками.

7. Зовнішні фактори. Конфлікти можуть бути зумовлені зовнішніми факторами, такими як економічні умови, законодавство, конкуренція на ринку тощо. Зовнішні фактори включають також: стан ринку, конкуренція, інфляція та інші економічні фактори, політичне середовище (законодавство, галузеві норми, податкова політика та інші політичні фактори), соціокультурні та демографічні чинники, технологічні зміни (інновації та технологічні прогреси), екологічні фактори (вплив підприємства на навколишнє середовище та відповідність екологічним стандартам).

8. Внутрішні фактори. Внутрішні фактори включають:

1) організаційна культура (ступінь взаєморозуміння, довіри та співпраці між співробітниками та керівництвом);

2) лідерство та управління (стиль керівництва, його ефективність та спроможність вирішувати конфлікти);

3) кадровий потенціал (рівень навичок, кваліфікації та мотивації співробітників);

4) структура організації (організаційна структура та розподіл повноважень та відповідальності);

5) системи управління (якість та ефективність систем управління, включаючи фінансовий, кадровий та виробничий менеджмент) [35-37, 52].

Ці фактори можуть бути взаємопов'язані та впливати на ефективність та стабільність підприємства. Ідентифікація та управління цими факторами є важливими завданнями для успішного функціонування підприємства.

## 1.2. Управління конфліктами у системі менеджменту підприємства

Управління конфліктами є важливою складовою системи менеджменту підприємства. Управління конфліктом – це процес виявлення, аналізу, управління та вирішення конфліктів у виробничих, організаційних або соціальних системах з метою забезпечення ефективного функціонування та покращення взаємовідносин між учасниками.

Управління конфліктом – це процес управління взаємодією між людьми, що виникає з протилежних інтересів, поглядів, цілей або потреб, з метою досягнення спільного рішення або компромісу.

Управління конфліктом – це система стратегій, методів та прийомів, що спрямована на зменшення конфліктів, підвищення рівня взаєморозуміння та досягнення спільної мети. Це процес аналізу, планування та реалізації стратегій для управління та вирішення конфліктних ситуацій з метою забезпечення стабільності та ефективності в організації. Це комплекс заходів, спрямованих на попередження, виявлення та вирішення конфліктів у колективі з метою забезпечення сприятливого та продуктивного робочого середовища. Це процес управління взаємодією та вирішення конфліктних ситуацій шляхом використання спеціальних технік та стратегій. Це вміння розрізняти, розуміти та вирішувати конфлікти шляхом встановлення позитивних та продуктивних взаємин між учасниками [63, 66, 69, 78].

Управління конфліктами передбачає реалізацію процесу планування, координації та контролю над різними аспектами конфлікту для досягнення гармонії та співпраці.

Управління конфліктами є системою дій та заходів, спрямованих на запобігання конфліктам та вирішення їх, що базується на аналізі причин та наслідків конфліктів. Тобто це здатність ефективно вирішувати конфлікти шляхом певних стратегій та методів [78].

Ефективне управління конфліктами може допомогти підприємству забезпечити стабільність, підвищити продуктивність та зберегти ресурси.

Ретельний аналіз джерел та характеру конфліктів допомагає зрозуміти їх природу та визначити ефективні стратегії вирішення. Розвиток позитивних міжособистісних відносин та комунікації сприяє попередженню конфліктів та їхньому вирішенню. Іноді «конфлікти» є середовищем, де конфлікти сприймаються як можливість для зростання та розвитку. На підприємствах розробляється система виявлення та попередження конфліктів, що дозволяє вчасно реагувати на їхні початкові стадії. При цьому важливим є забезпечення ефективної комунікації, адже забезпечення відкритої та ефективної комунікації сприяє вирішенню конфліктів та попередженню їхнього загострення. Часто конфлікти використовуються як можливості для вдосконалення процесів та стимулювання творчого мислення. Наявність конфліктів обумовлює постійне вдосконалення стратегій та підходів до управління конфліктами на підприємстві [80].

Управління конфліктами на підприємстві за допомогою аналізу конфліктів включає наступні кроки (рис. 1.3). Цей процес аналізу допомагає підприємствам ефективно управляти конфліктами, зменшуючи їхні негативні наслідки та використовуючи їхній потенціал для покращення [83].

Управління конфліктами на підприємстві за допомогою створення сприятливого середовища передбачає створення умов, які сприяють попередженню конфліктів та їхньому ефективному вирішенню. Основні підходи включають:

1. Збалансовану корпоративну культуру. Розвиток корпоративної культури, що сприяє взаєморозумінню, співпраці та взаємовиручці, може зменшити конфлікти та створити сприятливе середовище для співпраці.

2. Прозорість та відкритість. Забезпечення прозорості в прийнятті рішень та відкритості у комунікації сприяє вирішенню потенційних конфліктів на ранніх стадіях.

3. Розвиток комунікаційних навичок. Надання працівникам можливості розвивати свої комунікаційні навички допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів.

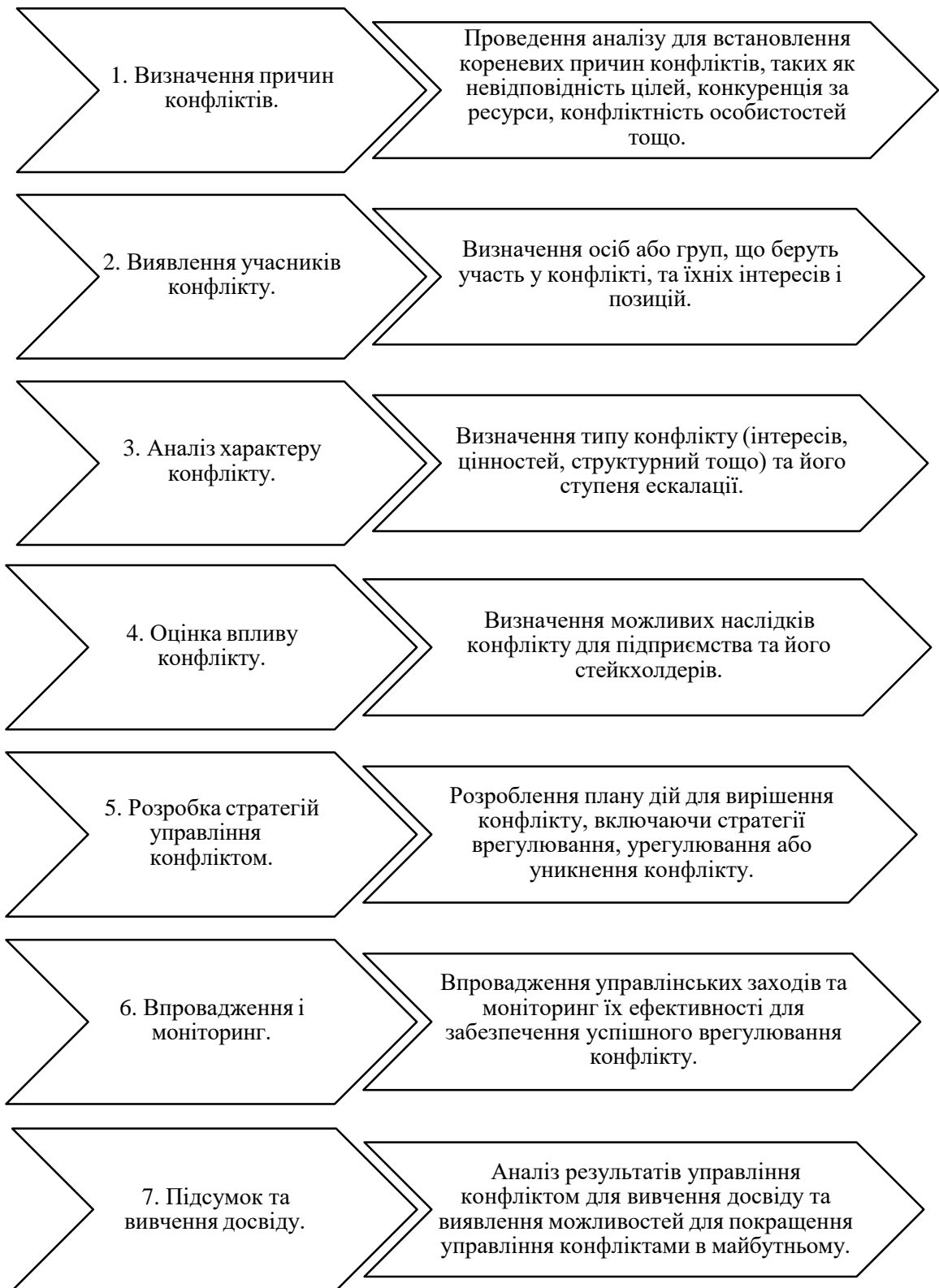


Рис. 1.3. Алгоритм управління конфліктами на підприємстві за допомогою аналізу конфліктів\*

\*Джерело: систематизовано автором на основі [1, 81]

#### 4. Конфліктні ситуації як можливість для навчання. Розгляд конфліктів

як можливості для вдосконалення та навчання допомагає змінити ставлення до конфліктів та використовувати їхній потенціал для зростання.

5. Стимулювання співпраці. Створення системи стимулів, яка сприяє співпраці та командній роботі, може зменшити конфлікти та підвищити ефективність роботи колективу.

6. Підтримка конструктивного вирішення конфліктів. Забезпечення доступу до методів та інструментів конструктивного вирішення конфліктів, таких як медіація або тренінги з вирішення конфліктів, може допомогти уникнути ескалації конфліктів [6, 8].

Створення сприятливого середовища вимагає системного підходу та постійного вдосконалення, але може значно зменшити кількість та інтенсивність конфліктів на підприємстві.

Управління конфліктами на підприємстві відбувається за допомогою комунікацій. Забезпечення відкритості та прозорості у комунікації сприяє запобіганню конфліктів. Уважне слухання думок та поглядів співробітників допомагає виявляти можливі причини конфліктів та вирішувати їх на ранніх стадіях. Керівництво має сприяти розвитку навичок конструктивної комунікації серед співробітників та керівництва. Важливим є також використання неформальних каналів. Адже, залучення неформальних каналів комунікації (наприклад, групові збори, вечірки, свята, ювілеї) сприяють зміцненню відносин та вирішення потенційних конфліктів [9].

На підприємстві має стимулюватися відкрите обговорення конфліктів, тобто має створюватися атмосфера, де співробітники відчують себе комфортно для відкритого обговорення конфліктів та пошуку спільних рішень.

На підприємствах в практичній їх діяльності здійснюється корекція комунікаційних стратегій та методів, залежно від конкретної ситуації та характеру конфлікту [10].

На підприємствах в практичній їх діяльності використовуються медіатори або посередники для сприяння у вирішенні конфліктів, коли

самостійне вирішення стає складним. З метою управління конфліктами, тобто їх попередження, на підприємствах можуть організовуватися тренінги та семінари (для підвищення навичок спілкування та конфліктного управління серед працівників). Забезпечення ефективної комунікації допомагає підприємствам вирішувати конфлікти швидше та з меншими втратами [16].

Медіація є ефективним інструментом у вирішенні конфліктів на підприємстві. Цей процес включає участь незалежної третьої сторони – медіатора, який допомагає сторонам знайти взаємовигідне рішення. Медіатор надає незалежний погляд на конфлікт і допомагає сторонам знайти спільне рішення. Медіація сприяє збереженню відносин між сторонами, що може бути особливо важливим у робочому середовищі. Процес медіації може бути швидшим та ефективнішим, ніж судовий процес, що дозволяє швидше вирішувати конфлікти. Процес медіації зазвичай є конфіденційним, що дозволяє сторонам вільно обговорювати проблеми без страху перед розголосом. Медіація дозволяє сторонам самостійно вирішувати конфлікт і знаходити унікальні рішення, що враховують їхні інтереси. Медіація може заощадити підприємству час і гроші, які б витратилися на судовий процес [62].

Медіація може бути корисною для вирішення різних видів конфліктів на підприємстві, від проблем між працівниками до конфліктів з постачальниками або клієнтами.

Основна сутність медіації полягає в тому, щоб допомогти сторонам зрозуміти погляди та інтереси один одного, а також сприяти укладенню домовленості, яка б враховувала їхні потреби та була прийнятною для обох сторін. Відмінністю медіації від інших методів вирішення конфліктів, таких як судовий процес, є те, що рішення у медіації приймають сторони самі, а не зовнішня сторона (наприклад, суддя). Медіатор виступає лише як посередник, який допомагає сторонам досягти взаємоприйнятного рішення, не нав'язуючи свою точку зору [32].

Управління конфліктами на підприємстві може включати інші різноманітні методи (табл. 1.3).

## Методи управління конфліктами підприємства\*

Методи управління конфліктами	Зміст методу управління
1	2
Аналіз корінних причин конфліктів	Встановлення основних факторів, що призводять до конфліктів, для їхнього подальшого управління.
Розвиток навичок управління конфліктами	Тренінги та семінари для співробітників і керівництва щодо ефективного управління конфліктами.
Встановлення стандартів поведінки і процедур вирішення конфліктів	Розробка і впровадження правил та процедур для управління конфліктами.
Сприяння командній роботі	Заохочення спільної роботи та взаємодопомоги для підвищення відчуття командного духу та вирішення конфліктів.
Створення поліпшених комунікаційних каналів	Забезпечення ефективної комунікації для запобігання конфліктам та їхнього вирішення на ранніх стадіях.
Створення каналів зворотнього зв'язку	Створення механізмів для отримання зворотного зв'язку від працівників та використання їхніх пропозицій для вирішення конфліктів.
Система стимулювання і винагород за успішне вирішення конфліктів	Встановлення системи стимулювання та винагород за успішне вирішення конфліктів для працівників та керівництва.
Підвищення рівня взаєморозуміння	Заходи для підвищення рівня взаєморозуміння між працівниками та підвищення ефективності комунікації.
Аналіз альтернативних рішень	Розгляд і аналіз різних альтернативних рішень для вирішення конфлікту.
Запровадження програми соціальної відповідальності	Впровадження програми соціальної відповідальності, що сприяє зменшенню конфліктів та покращенню відносин з громадськістю.
Система відгуку та реагування на скарги	Створення системи відгуку та реагування на скарги для вирішення конфліктів та покращення управління.
Створення програми професійного розвитку	Розробка програми професійного розвитку, що сприяє збільшенню навичок управління конфліктами.
Використання технологій для комунікації	Застосування технологій для покращення комунікації та співпраці між працівниками.
Створення програми підтримки працівників	Розробка програми підтримки та психологічної допомоги для працівників у вирішенні конфліктів.
Впровадження системи оцінки та звітності	Встановлення системи оцінки та звітності, що сприяє вирішенню конфліктів та підвищенню відповідальності.
Реорганізація робочих процесів	Внесення змін у робочі процеси для уникнення конфліктів та підвищення ефективності.
Залучення сторонніх експертів	Залучення сторонніх експертів або консультантів для допомоги в управлінні конфліктами.
Система внутрішньої медіації	Встановлення системи внутрішньої медіації для вирішення конфліктів між працівниками.
Фасилітація зустрічей і діалогу	Проведення фасилітованих зустрічей та діалогів для вирішення конфліктів.

## Продовження табл. 1.3

1	2
Впровадження системи визнання досягнень	Система визнання досягнень сприяє зменшенню конфліктів та підвищенню мотивації співробітників.
Стимулювання та винагорода за співпрацю	Заохочення та винагорода за позитивне співробітництво та вирішення конфліктів
Застосування методів конструктивного вирішення конфліктів	Використання методів, таких як компроміс, співпраця та вирішення проблем, для досягнення взаємовигідних угод.
Визначення конкретних завдань та очікувань	Чітке визначення завдань та очікувань для уникнення непорозумінь та конфліктів.

\*Джерело: систематизовано автором на основі [27, 41, 42, 67-68]

Методи, на практиці використовуються окремо або в комбінації для ефективного управління конфліктами на підприємстві. Програма соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility, CSR) може відігравати важливу роль у управлінні конфліктами на підприємстві. Вона базується на ідеї, що підприємство має не лише економічні обов'язки перед своїми стейкхолдерами, а й соціальні та екологічні.

Програма CSR може сприяти покращенню відносин з різними зацікавленими сторонами, такими як співробітники, клієнти, постачальники, громадські організації тощо. Це може допомогти уникнути конфліктів та забезпечити сприятливу атмосферу співпраці. Програма CSR може включати в себе встановлення етичних стандартів для підприємства, що допомагає уникнути ситуацій, які можуть призвести до конфліктів. Підприємство, що активно взаємодіє з громадськістю та долучається до вирішення соціальних проблем, може мати кращі відносини з оточуючими спільнотами та уникнути можливих конфліктів. Програма CSR сприяє зменшенню ризику виникнення конфліктів. Прийняття відповідальних підходів до ведення бізнесу, таких як екологічно чисте виробництво та соціально відповідальне відношення до співробітників, може позитивно позначитися на відносинах зі стейкхолдерами та уникнути конфліктів. Ці підходи можуть стати складовою частиною стратегії управління конфліктами на підприємстві та сприяти побудові позитивних відносин зі стейкхолдерами [69].

Винагорода може бути використана як ефективний метод управління конфліктами на підприємстві. Цей підхід полягає в тому, щоб надати сторонам конфлікту або конкретним працівникам стимул для досягнення спільного рішення або вирішення суперечностей. Для управління конфліктами може бути надана фінансова винагорода працівникам. Надання фінансових бонусів або премій за успішне вирішення конфлікту або досягнення певних цілей, може стимулювати працівників до співпраці та позитивного підходу до вирішення конфліктів. Для управління конфліктами може бути надана можливість для професійного розвитку та зростання (кар'єри) як винагорода за ефективне управління конфліктами. Вдячність та подяка за успішне вирішення конфліктів може стимулювати позитивну динаміку у відносинах між співробітниками. Для управління конфліктами може надаватися додаткова вигода. Наприклад, додаткові вихідні дні [24, 29].

Організація конкурсів та ігор, спрямованих на підтримку співпраці та вирішення конфліктів, може стати стимулом для позитивних змін у відносинах між співробітниками. Важливо пам'ятати, що винагорода повинна бути справедливою та відповідати досягнутому результату або внеску у вирішення конфлікту, щоб бути ефективним засобом управління конфліктами [24].

Нематеріальна винагорода може бути не менш ефективним методом управління конфліктами на підприємстві, оскільки вона спрямована на задоволення психологічних та соціальних потреб працівників. Наприклад, організація церемонії або вручення відзнак перед колективом за внесок у вирішення конфліктів може підвищити мотивацію та стимулювати співробітників до позитивних дій [37].

Гнучкий графік роботи є ще одним нематеріальним інструментом вирішення конфліктів. Ці підходи можуть бути ефективними в управлінні конфліктами, оскільки вони сприяють покращенню відносин між працівниками, підвищенню їхньої мотивації та задоволеності від роботи [36].

Управління конфліктами на підприємстві може бути ефективним, якщо воно базується на структурованому підході (виявлення конфлікту, аналіз

конфлікту, планування стратегії управління конфліктом, вибір методів вирішення конфлікту, впровадження стратегії, оцінка результатів, заключний аналіз для майбутнього). Ці етапи можуть допомогти підприємству ефективно вирішувати конфлікти та покращувати внутрішні та зовнішні відносини.

Технології вирішення конфліктів на підприємстві можуть включати в себе різні інструменти та методи, які допомагають управляти конфліктами та знаходити конструктивні рішення. Розглянемо деякі з них:

1. Електронні системи управління конфліктами: це програмні засоби, які дозволяють відстежувати та аналізувати конфлікти на підприємстві, зберігати інформацію про них та використовувати цю інформацію для прийняття рішень.

2. Онлайн-платформи для медіації: ці платформи дозволяють сторонам конфлікту спілкуватися та працювати над вирішенням конфлікту за допомогою онлайн-інструментів, що може бути особливо корисним у випадках, коли сторони знаходяться в різних місцях.

3. Конфлікт-менеджмент системи (CMS): це комплексні системи, які включають в себе різні інструменти та методи управління конфліктами, включаючи тренінги з навичок управління конфліктами, медіацію та посередництво.

4. Електронні арбітражні системи: ці системи дозволяють сторонам конфлікту представляти свої позиції та аргументи через інтернет, арбітри вирішують конфлікт інтернет-арбітражними рішеннями.

5. Системи відстеження і реагування на конфлікти: вони дозволяють виявляти конфліктні ситуації на ранніх стадіях та вживати заходів для їх врегулювання.

6. Віртуальні тренінги та семінари з управління конфліктами: ці онлайн-ресурси надають навчальні матеріали та інструменти для навчання навичкам управління конфліктами.

7. Мультимедійні інструменти для комунікації та спілкування: це включає в себе використання відеоконференцій, чатів та інших інтерактивних

інструментів для покращення комунікації між сторонами конфлікту [45].

Технології можуть бути різноманітними та використані окремо або в поєднанні для ефективного управління конфліктами на підприємстві. Соціально-психологічні технології управління конфліктами базуються на розумінні психологічних аспектів конфлікту та використанні спеціальних методів для його вирішення. Ці технології спрямовані на покращення взаєморозуміння між сторонами конфлікту, зменшення напруги та досягнення конструктивних рішень. Розглянемо деякі соціально-психологічні технології управління конфліктами:

1. Активне слухання. Техніка, що передбачає уважне слухання співрозмовника, розуміння його почуттів та точки зору. Це допомагає підвищити взаєморозуміння та зменшити конфлікт.

2. Емпатія. Здатність співчувати та співпереживати почуттям іншої сторони. Це сприяє покращенню взаємин та зменшенню конфлікту.

3. Активне підтвердження. Техніка, що передбачає підтримку почуттів та думок іншої сторони навіть у випадку неузгодженості. Це сприяє збереженню взаємовідносин та розвитку взаєморозуміння.

4. Відкрите питання. Техніка, яка полягає в тому, щоб ставити запитання, що спрямовані на розкриття почуттів та думок іншої сторони. Це допомагає зрозуміти корені конфлікту та знаходити спільні рішення.

5. Активне спілкування. Здатність висловлювати свої думки та почуття з урахуванням почуттів та потреб інших. Це сприяє встановленню взаєморозуміння та зменшенню конфлікту [56].

Соціально-психологічні технології можуть бути ефективними управлінськими інструментами для вирішення конфліктів та покращення взаємин між учасниками конфліктів на підприємстві [60].

На підприємстві існує кілька типів вирішення конфліктів, кожен з яких має свої особливості та використовується залежно від ситуації. Існує кілька типів вирішення конфліктів на підприємстві:

1. Конкуренція: у цьому випадку сторони конфлікту прагнуть досягти

своїх цілей за рахунок інших. Цей тип вирішення може бути ефективним у випадках, коли швидке прийняття рішення важливіше від збереження відносин.

2. Уникнення. Уникнення включає уникнення конфлікту або відстрочення його вирішення. Цей підхід може бути корисним у випадках, коли конфлікт несуттєвий або коли вирішення може пошкодити відносини.

3. Компроміс. Компроміс передбачає досягнення обох сторін певних уступок для досягнення спільного рішення. Цей метод може бути ефективним у випадках, коли необхідно зберегти відносини та швидко вирішити конфлікт.

4. Посередництво. Посередник допомагає сторонам конфлікту знайти спільний мовний мінімум та досягти компромісного рішення. Цей підхід може бути корисним у складних конфліктах, де сторонам важко знайти спільну мову.

5. Співпраця. Співпраця включає спільні зусилля сторін для знаходження взаємовигідного рішення. Цей метод може бути ефективним у випадках, коли важливо зберегти відносини та досягти довгострокового рішення [64].

Компроміс – це один з типів (методів, стратегія) вирішення конфліктів, при якому сторони згоджуються на поступки та уступки задля досягнення спільного рішення. Вирішення конфліктів за допомогою компромісу може бути ефективним у випадках, коли сторони готові знайти спільний мінімум, щоб уникнути подальших конфліктів і забезпечити продовження роботи підприємства [69, 82]. Компроміс має деякі переваги та недоліки у вирішенні конфліктів. Перевагами є:

1. Швидке вирішення конфлікту. Компроміс може допомогти швидко завершити конфлікт, оскільки сторони готові зробити уступки для досягнення спільного рішення.

2. Підтримка відносин. Компроміс дозволяє зберегти відносини між сторонами, оскільки вони знаходять спільний мовний мінімум.

3. Уникнення довгих та витратних судових процесів. Вирішення

конфліктів за допомогою компромісу може уникнути складних та тривалих судових процесів.

Недоліками компромісу є:

1. Ризик недооцінки. У сторін, які погоджуються на компроміс, може виникнути відчуття, що вони не отримали достатньо вигод або зробили занадто великі уступки.

2. Несправедливість. Компромісне рішення може бути несправедливим для однієї або обох сторін, оскільки воно базується на уступках, а не на об'єктивних критеріях.

3. Можливість повторення конфлікту. Якщо компромісне рішення не враховує кореневих причин конфлікту, він може легко повторитися в майбутньому [26].

Компроміс може бути корисним на підприємстві, але важливо враховувати його обмеження та можливі наслідки.

На практиці система управління, що існує в діючій системі менеджменту, часто потребує вдосконалення. Вдосконалена система управління конфліктами на підприємстві може мати ряд позитивних результатів. По-перше, покращуються взаємини. Зменшення конфліктів та ефективне їх вирішення сприяють покращенню взаємин між співробітниками та збільшенню сприятливого робочого середовища. По-друге, підвищується продуктивність. Зменшення конфліктів дозволяє уникнути втрат часу та енергії, що може призвести до підвищення продуктивності праці. По-третє, призводить до збільшення задоволеності працівників, до покращення якості прийняття рішень, адже конструктивне вирішення конфліктів сприяє кращому аналізу ситуації та прийняттю більш обґрунтованих рішень. По-четверте, зменшення конфліктів дозволяє уникнути витрат на вирішення їхніх наслідків, таких як втрати виробництва або втрати кадрів. По-п'яте, ефективне управління конфліктами сприяє покращенню репутації підприємства серед працівників, клієнтів та громадськості. Також управління конфліктами може сприяти розвитку лідерських якостей у керівників та співробітників, що

дозволяє їм краще керувати та вирішувати конфлікти [36, 40].

Ці результати підкреслюють важливість вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві для забезпечення стабільності, ефективності та позитивного розвитку підприємства. Вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві може призвести до ряду інших позитивних результатів: створення сприятливого та ефективного робочого середовища, підвищення ефективності командної роботи, зменшення витрат на вирішення наслідків конфліктів, розвиток лідерських навичок у керівництва та персоналу, підвищення рівня довіри між колегами та керівництвом, збільшення мотивації працівників, зниження ризику втрати кваліфікованих кадрів, покращення репутації підприємства серед клієнтів та партнерів, підвищення рівня взаєморозуміння між працівниками, забезпечення спокійної та дружньої атмосфери на робочому місці, підвищення ефективності розв'язання конфліктів у клієнтів, зменшення кількості випадків судових позовів через конфлікти на робочому місці, стимулювання творчого мислення та інноваційності у працівників тощо.

### **1.3. Зарубіжний досвід управління конфліктами**

Проблема виникнення та вирішення конфлікту є дуже важливою у сучасній системі управління. Вивченням конфліктів займаються не лише психологи та соціологи, а й керівники великих компаній, політологи, соціальні працівники, які так чи інакше стикаються з проблемою конфліктів у своїй роботі.

Такий великий інтерес до цієї проблеми пов'язані з тим, що зростає напруга серед працівників і всередині колективу. І суспільство часто не підготовлене до таких ситуацій і не знає, що потрібно зробити. Як і у вітчизняній конфліктології, у зарубіжній науці основний внесок у розвиток проблеми конфлікту зробили психологія, соціологія та політологія. Але вона має три основні відмінності від зарубіжної: у західних країнах перші спроби

створити теорію конфлікту належать ще до другої половини XIX ст.; за кордоном у конфліктології є більш значне розмаїття теоретичних підходів до розуміння конфліктів та пояснення конфліктності суспільства; сучасна західна конфліктологія – здебільшого прикладна наука. Тільки США конфліктами займаються десятки дослідницьких центрів і кафедр у найбільших університетах. З кінця 60-х років готуються фахівці рівня бакалавра та магістра з конфліктології. Видається кілька спеціалізованих журналів. На розробку теоретичних та прикладних програм виділяються значні кошти [4].

Вивчення наукових праць сучасних зарубіжних вчених із конфліктології показало корисність застосування деяких ідей у українських умовах. Насамперед мається на увазі модель «принципових переговорів», модель «втручання менеджменту» у внутрішньоорганізаційні конфлікти, концепція «позитивного конфлікту» на підприємстві, технологія поетапного регулювання конфліктних відносин опонентів [23].

Великий внесок у вивчення конфліктології зробив соціолог Е. Мейо, який розробив теорію «людських відносин». Ця модель обґрунтувала можливість об'єднання співробітників у групу, покликана уникати конфліктів між робітниками та керуючими [38].

Під сучасним підходом до вирішення конфліктів в управлінні Демінг Е. у своїх роботах має на увазі партнерство співробітників та керівників, де керівнику відводиться роль наставника, старшого товариша, який може вказати працівникові шлях до його професійного зростання. Також він вважає, що однією з головних причин виникнення протиріч між співробітниками та підрозділами є те, що всі переслідують лише свої цілі, не помічаючи важливості завдань інших. Потрібно вміти визначати працівників, які йдуть на роботу лише для отримання грошей, і тих, хто пишається своїм професіоналізмом, своїм колективом, своєю компанією. Такі методи, як дошки пошани та нагородні грамоти, є актуальними і на сьогоднішній день. Одне з основних завдань керівника організації – залучити всі підрозділи на роботу над підвищенням якості. І це потрібно зробити так, щоб працівники

добровільно брали участь у спільній роботі. Наведені принципи Еге. Демінга довели свою ефективність у Японії та інших країнах світу. Яскравим прикладом є компанія Toyota. Думки зарубіжних та вітчизняних дослідників причин успіху Toyota зводяться до єдиної думки: «Вихування непересічних людей у Toyota – завдання першорядної важливості та невід'ємна частина Дао Toyota». Ця концепція часто обговорюється в інших компаніях, але рідко застосовується практично [38, 44].

Профілактика конфлікту означає вплив на ті соціально-психологічні явища, які можуть стати частинами, що становлять структуру майбутнього конфлікту, на майбутніх опонентів та використовуваних ними ресурси. Оскільки будь-який конфлікт призводить до обмеження потреб та інтересів людей, необхідно починати попередження конфлікту з його ранніх передумов, з виявлення потенційних причин майбутнього конфлікту. У Німеччині для профілактики конфліктів використовуються такі методи: запобігання; попередження; застереження; усунення; контроль [28].

Для успішного вирішення конфлікту керівник у Німеччині повинен заздалегідь вивчати можливі джерела виникнення конфлікту та виключати їх вплив на персонал. Для виявлення причин протиріч керівники влаштовують різні дозвільні заходи, тренінги та дослідження. Даний метод дозволяє згуртувати колектив і зменшити ризик виникнення конфлікту, керівник може зблизитися з колективом, що у разі конфлікту підвищує ймовірність його успішного вирішення. Звідси випливає, що у Німеччині добре розвинена та успішно застосовується практично система методів профілактики конфліктів. Що є суттєвим плюсом для німецьких підприємств та робить їх більш конкурентоспроможними порівняно з вітчизняними [28].

Одним із головних методів вирішення конфліктних ситуацій у США є медіація. Медіація має детально розроблену та вивірену технологію. Медіація з'явилася 1960 року у США. Багато великих компаній вдаються саме до такого способу вирішення конфліктів, оскільки близько 90% укладених угод виконуються. В Америці є більше 2500 нормативних актів штатів, що так чи

інакше пов'язані з регулюванням процедури посередництва. Узагальнюючим результатом стала поява 2001 року Уніфікованого закону про посередництво (Uniform Mediation Act). У Великій Британії діє Британська медіаторська організація – Центр вирішення конфліктів. У Франції існує Трибунал по конфліктам, що грає арбітральну посередницьку роль судової системі [77, 16].

У результаті, медіація під час вирішення конфліктів усередині організації може сприяти успішному досягненню результату. Хоча ми усвідомлюємо, що вирішення будь-якого конфлікту – процес довгий і суперечливий, із наперед невідомим результатом. Проте у багатьох подібних ситуаціях участь посередника є важливим чинником припинення конфліктної взаємодії [62].

Отже, можна дійти висновку, що завдяки різним методам конфлікт можна погасити, попередити, і навіть направити в потрібне русло вже існуючий конфлікт і дати йому призвести до деструктивним наслідків.

Багато держав, представників бізнесу та інших інституцій зацікавлені у розвитку альтернативних способів врегулювання конфліктів, що обумовлено численними перевагами останніх, оскільки значно знижується навантаження на державні суди, а також за рахунок меншого формалізму в процедурах прискорюється процес вирішення спорів.

Онлайн врегулювання як одна з форм альтернативного вирішення спорів у світі використовується як у сфері бізнесу, так і на рівні держави. Врегулювання спорів онлайн (ОУС або ODR – online dispute resolution) – засіб вирішення спору, будь то погоджувальна процедура або арбітраж, при якому застосовуються онлайн технології з метою сприяння вирішення спору між сторонами [83].

Міжнародні експерти виділяють три стадії вирішення спорів онлайн: проведення переговорів між сторонами, медіація та арбітраж.

Термін «онлайн арбітраж» має кілька значень, але найчастіше використовується для опису арбітражного розгляду, який проводиться з використанням технологій віддалених комунікацій між учасниками процесу.

Наразі ОУС використовує торговельні майданчики eBay, AliExpress, Amazon. У зв'язку з тим, що більшість операцій в інтернеті здійснюються на відносно невеликі суми, в цьому випадку ОУС націлене на вирішення дрібних спорів, пов'язаних із придбанням товару.

Успіх великого онлайн ринку, який використовує ефективну технологію ОУС, можна розглянути на прикладі системи електронних аукціонів eBay, на якій ОУС виступає платформою у суперечці між покупцями та продавцями. Як працює технологія?:

1. Покупець подає заявку на сайт. Програмне забезпечення опитує учасників спору (конфлікту), визначає очікування сторін та діагностує проблему. Наприклад, якщо покупцю прийшов не той товар чи несправний товар, він може вимагати відшкодування коштів з допомогою онлайн-платформи. Для цього покупцеві на сайті достатньо відкрити диспут (спір) та надіслати його повідомленням контрагенту (форму заявки надає ресурс). Після чого триває процес переговорів. Під час диспуту спілкування між сторонами відбувається як на форумі – без участі арбітра. У процесі спілкування виробляється вирішення проблеми, що влаштовує обидві сторони, після чого диспут закривається. Якщо спільне рішення так і не було вироблено, протягом 30 днів після надсилання повідомлення починається новий етап розгляду.

2. Арбітраж. У процесі бере участь арбітр, який ухвалює рішення. Процес також пришвидшений технологією. Відмінною рисою цього етапу є те, що скарга вже надсилається безпосередньо службі підтримки клієнтів eBay. Арбітраж проводиться за правилами Американської арбітражної асоціації (AAA), включаючи Правила AAA щодо споживчих арбітражів, якщо це можна застосувати. Також правила AAA регулюють кількість арбітрів, які можуть головувати в арбітражі. Система розгляду суперечок eBay передбачає можливість подання апеляції до суду, якщо користувач не задоволений рішенням. Відповідно до угоди користувача, претензії або суперечки, які виникли, повинні вирішуватися виключно державним або федеральним судом,

розташованим в окрузі Солт-Лейк, штат Юта [80, 83].

Оплата всіх зборів за арбітраж регулюється правилами ААА. Якщо вартість допомоги, що запитується, становить 10 тис. доларів або менше, eBay оплачує всі збори, пов'язані з арбітражем. Незважаючи на багатомільйонну кількість користувачів, що виникають при купівлі-продажу товарів конфлікти досить однотипні, що дозволило платформі онлайн врегулювання суперечок eBay не тільки чітко структурувати послідовність, розгляд таких спорів, а також згрупувати суперечки, що виникають, за категоріями і максимально автоматизувати цей процес.

У сучасному міжнародному співтоваристві у сфері онлайн врегулювання конфліктів вже склалися практикуючі організації. Наприклад, Національний центр технологій та вирішення спорів підтримує розвиток та розробку додатків інформаційних технологій, інституційних ресурсів, а також теоретичних та прикладних знань для кращого розуміння та врегулювання конфліктів. Центр вважає, що мережеві інформаційні технології можуть бути унікальним чином використані для розширення та вдосконалення ресурсів та досвіду управління конфліктами. всіх сферах життя Австралії.

Також можна виділити й інші організації, що сприяють розвитку онлайн-урегулювання суперечок: Міністерство торгівлі США та федеральна комісія США з торгівлі, Альянс за глобальний бізнес, Глобальний бізнес-діалог з електронної комерції, Міжнародна організація споживачів, Європейський Союз споживачів (BEUC), Міжнародна торгова палата (ICC), Американська асоціація правників.

Універсальних кейсів на вирішення конфліктів не існує, адже кожен випадок є унікальним. Однак завжди потрібно шукати причини та усувати їх.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БРІКСТЕХ»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «БРІКСТЕХ» (ТОВ «БРІКСТЕХ») понад 20 років функціонує як збутове підприємство – здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю акумуляторними батареями.

ТОВ «БРІКСТЕХ» створене (zareєстроване) 06.08.2008 р. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Основні відомості про ТОВ «БРІКСТЕХ»

Юридичні відомості	Характеристика суб'єкта
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «БРІКСТЕХ»
Організаційно-правова форма підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Місцезнаходження	Україна, 49055, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вул. Будівельників, будинок 34
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	36054553

Основним видом діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ» є спеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90), а додатковими (можливими) видами діяльності є ряд інших видів діяльності, що зареєстровані у Статуті (рис. 2.1.).

Як основні фактори, що впливають на стан діяльності товариства, можна зазначити:

- зниження соціально-економічного становища населення та суб'єктів господарювання, яке призводить до зниження затребуваності на продукцію ТОВ «БРІКСТЕХ»;

- збільшення кількості конкурентів у місті Дніпро;

- розширення номенклатури (типів) акумуляторних батарей.

ТОВ «БРІКСТЕХ» на меті своєї діяльності має досягнення економічного результату у вигляді прибутку, що зумовлений дією ряду загроз:

1. Зростаючий тиск конкурентів.

2. Негативний вплив російської збройної агресії проти України, що унеможлиблює здійснення діяльності (руйнує логістичні канали).

Додаткові види діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ»	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (КВЕД 46.73)
	Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього (КВЕ 46.74)
	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20)
	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування (КВЕД 70.22)

Рис. 2.1. Додаткові види діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ»

Управління ризиками в товаристві базується на комплексній системі внутрішнього аналізу та контролю. Для ефективного управління ризиками здійснюються:

- регулярне виявлення та оцінка ризиків, які впливають на досягнення стратегічних та операційних цілей;
- прийняття рішень з урахуванням існуючих, а також потенційних ризиків та можливостей;
- вибір оптимальної стратегії управління ризиками, враховуючи ступінь впливу та вартість заходів з управління;
- регулярний моніторинг ефективності заходів з управління ризиками.

Товариство має право займатися господарською діяльністю в рамках чинного законодавства і свого правового положення з дня реєстрації і до моменту реорганізації або ліквідації.

Товариство створене (zareestrovane) на підставі Конституції України та інших Законів України тощо. Товариство має на меті також задоволення соціально-економічних інтересів його власника, трудового колективу та покупців (клієнтів).

Для реалізації вищенаведених напрямків своєї активності господарство здійснює діяльність, не заборонену українським законодавством.

Стадія життєвого циклу ТОВ «БРІКСТЕХ» – спад (криза), який характеризується зниженням прибутковості та фінансової стійкості товариства та погіршенням загального становища й матеріально-технічної бази товариства. Наявність незначної кількості клієнтів має негативний вплив на діяльність товариства.

Установчими документами ТОВ «БРІКСТЕХ» є Статут, підписаний засновниками, що ними затверджений. В статуті відзначений розмір початкового (стартового) капіталу, зазначаються вид і сфера діяльності Товариства, встановлена форма управління тощо.

Статутний (початковий) капітал товариства створено за рахунок вкладу учасників у розмірі 53 тис. грн. (100%). Засновниками товариства є юридичні особи (рис. 2.2).

Розмір внеску до статутного фонду: 42,4 тис. грн. (частка 80%)

- Товариство з обмеженою відповідальністю «ДНІПРОВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ КОМПЛЕКС»

Розмір внеску до статутного фонду: 10,6 тис. грн. (частка 20%)

- Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗЕ ТЕХНОЛОДЖІ»

Рис. 2.2. Засновники ТОВ «БРІКСТЕХ» та розмір їх внесків

Компанія ТОВ «БРІКСТЕХ» заснована ТОВ «ЗЕ ТЕХНОЛОДЖІ» і ПАТ «Дніпровський машинобудівний завод» з метою створення в Україні великосерійного виробництва повного спектра високотехнологічних конкурентноздатних на світовому ринку акумуляторних батарей.

Організаційна структура управління ТОВ «БРІКСТЕХ» є лінійною та сприяє повсякденному нагляду й обстеженню, що є необхідними при

здійсненні безперервної його діяльності.

Організаційна структура управління ТОВ «БРІКСТЕХ» має наступні рівні управління (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «БРІКСТЕХ»

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням

Переваги лінійної оргструктури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність у прийнятті рішень, особиста відповідальність;
- економічність (через невеликий розмір підприємства).

Керівник товариства є керівником верхнього рівня, організує всю роботу та несе повну відповідальність за його стан та діяльність, представляє товариство у всіх установах, розпоряджається відповідно до закону майном та коштами ТОВ «БРІКСТЕХ».

Організаційно-розпорядча документація – сукупність документів, які закріплюють цілі, права, завдання та обов'язки керівника та працівників щодо виконання певних дій, необхідність яких виникає в операційній діяльності товариства. До розпорядчих документів у ТОВ «БРІКСТЕХ» належать: рішення, постанови, розпорядження, вказівки та накази керівник товариства.

Враховуючи динаміку розвитку ринку акумуляторних батарей в Україні й СНД, в 2008 році була створена компанія ТОВ «БРІКСТЕХ», метою якої було повне задоволення зростаючого попиту на дану продукцію шляхом виробництва всього спектра високотехнологічних, не потребує обслуговування, у тому числі герметизованих, стартерних акумуляторних батарей для нормальних і тяжких умов експлуатації по повній номенклатурі.

Номенклатурний ряд виробів заводу включає стартерні акумуляторні батареї, що не обслуговуються, з підвищеним струмом стартерного розряду, як для легкових, так і для вантажних автомобілів, тракторів, сільськогосподарської й спеціальної техніки.

Основними покупцями стартерних акумуляторів є виробники автомобілів й інших видів транспортних засобів (первинний ринок), а також дистриб'ютори автомобільних запчастин і комплектуючих (вторинний ринок).

Стартерні акумулятори – акумулятори, призначені для запуску двигунів на транспортних засобах. Високі оцінки споживачів, позитивні результати випробувань продукції ТОВ «БРІКСТЕХ», проведених незалежними професійними лабораторіями таких підприємств світового рівня, як EXIDE (США), FIAMM (Італія), НАТИ, а також відомими автозаводами, підтвердили ефективність технологій ТОВ «БРІКСТЕХ».

Основними елементами системи управління підприємства є його зовнішнє та внутрішнє середовище. Перше, охоплює середовище його функціонування та діяльності, друге – характеризує параметри і взаємозв'язок внутрішніх елементів підприємства.

Основними параметрами зовнішнього середовища підприємства виступають наступні фактори: місце розташування підприємства і його вплив

на діяльність; загальна конкурентна ситуація на ринку діяльності підприємства; рівень ресурсного забезпечення на ринку і доступ підприємства до нього; рівень і специфіка попиту; загальні параметри державного регулювання ринку.

Результати діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ» визначаються численними чинниками. Особливості ринку акумуляторних батарей накладають значний відбиток на формування внутрішнього середовища підприємства, до складу якого, зокрема, входять кадри, техніка, організаційно- економічний механізм і фінанси.

Джерелами формування майна ТОВ «БРІКСТЕХ» є:

1. Грошові вклади учасників, що сплачені в готівковій та безготівковій формі, а також не грошовими коштами (майном учасників: комп'ютер, факс та мобільний телефон).

2. Доходи (виручка) від продажу.

3. Придбане майно, безоплатно отримане майно, отримане в обмін тощо.

Для забезпечення виконання зазначених функцій, досліджуване товариство володіє достатнім ресурсним забезпеченням. В товаристві створюються фонди оплати праці, виробничого та соціального розвитку. Фінансові ресурси товариства формуються за рахунок доходів від реалізації батарей, прибутків та інших незаборонених чинним законодавством доходів і надходжень. Виручка використовується на платежі до бюджету, відшкодування матеріальних втрат й витрат, оплату праці, процентів по кредитам, витрати на маркетингову діяльність тощо. Для забезпечення діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ» основний потенціал формують основні фонди. Основні засоби належать товариству на правах власності та обліковуються на балансі ТОВ «БРІКСТЕХ» на кінець звітнього року за первісною вартістю на суму 327 тис. грн. Всі основні засоби утримуються у належному стані. Обмежень на використання майна немає.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «БРІКСТЕХ»

Розглядаючи діяльність ТОВ «БРІКСТЕХ», необхідно проаналізувати основні фінансово-економічні показники, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи.

Для цього розглянемо основні показники діяльності товариства, використовуючи звітні дані товариства за 2021-2024 рр.

Розглянемо результати операційної діяльності товариства у динаміці за 2021-2024 р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати операційної діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2021-2024 р.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. від 2021 р. (+, -)	Відхилення 2024 р. від 2021 р., %
Виручка від продажу, тис. грн.	254	254,90	201	341	+87	+34,3

Зазначимо, за підсумками 2024 року ТОВ «БРІКСТЕХ» збільшило продажі на 34,3% у порівнянні з аналогічним періодом (2021 роком). Виручка від продажів збільшується, найбільше значення у 2024 році – 341 тис. грн, а найменше – у 2023 р. (201 тис. грн.).

Проведемо аналіз активів ТОВ «БРІКСТЕХ» (табл. 2.3). У 2024 році порівняно з 2022 роком вартість майна збільшилася на 2,9 тис. грн, або 0,9 %, та вказує на нарощення майнового потенціалу підприємства. Необоротні активи залишилися без змін в абсолютному їх значення, а оборотні активи – збільшилися на 2,9 тис. грн (138,1%). Найбільшу питому вагу в структурі майна на кінець 2024 року займають необоротні активи (98,5%), оборотні активи – 1,5%.

Зменшилися поточні борги дебіторів (на 3,9 тис. грн, або на 57,4%). Частка поточних боргів дебіторів в майні зменшилась з 2,1, % до 0,9% та вказує на певну стабільність щодо розрахунків дебіторів з ТОВ «БРІКСТЕХ».

Грошові кошти за 2022 – 2024 рр. зменшились на 0,5 тис. грн (на 100%), це погіршило умови для зростання рівня платоспроможності підприємства. Проведемо аналіз пасиву ТОВ «БРІКСТЕХ» (рис. 2.4). Результати аналізу свідчать про наявність позитивних тенденцій у майновому стані підприємства за інформацією пасиву балансу. У 2024 році порівняно 2022 роком вартість пасивів збільшилася на 2,9 тис. грн або 0,9%.

Таблиця 2.3

## Динаміка зміни активів ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2022 – 2024 рр.

Види активів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміни (+,-) 2024 р. по відношенню до 2022 р.		
	сума, тис. грн.	у % до підсумку	сума, тис. грн.	у % до підсумку	сума, тис. грн.	у % до підсумку	абс. відх., тис. грн.	питомої ваги, п.	%
Майно всього:	329,8	100,0	336,1	100,0	332,7	100,0	+2,9	x	+0,9
1. Необоротні активи	327,7	99,4	327,7	97,5	327,7	98,5	0	-0,9	0,0
1.1. Основні засоби	327,7	99,4	327,7	97,5	327,7	98,5	0	-0,9	0,0
2. Оборотні активи	2,1	0,6	8,4	2,5	5	1,5	+2,9	+0,9	+138,1
2.1. Фонди обігу	7,3	2,2	8,4	2,5	4,5	1,4	-2,8	-0,9	-38,4
2.1.1. Поточна дебіторська заборгованість	6,8	2,1	6,8	2,0	2,9	0,9	-3,9	-1,2	-57,4
2.3. Гроші та їх еквіваленти	0,5	0,2	0	0,0	0	0,0	-0,5	-0,2	-100,0

Аналіз пасивів також засвідчив, що в складі пасивів на кінець 2024 року найбільшу величину займають борги ТОВ «БРІКСТЕХ», які збільшились у порівнянні з 2022 роком на 26 тис. грн, або 25% (рис. 2.5). Зміна боргів (зобов'язань) відбулася за рахунок збільшення поточних боргів на 26 тис. грн. Отже, підприємство є фінансово не стійким за критерієм забезпеченості власним капіталом.

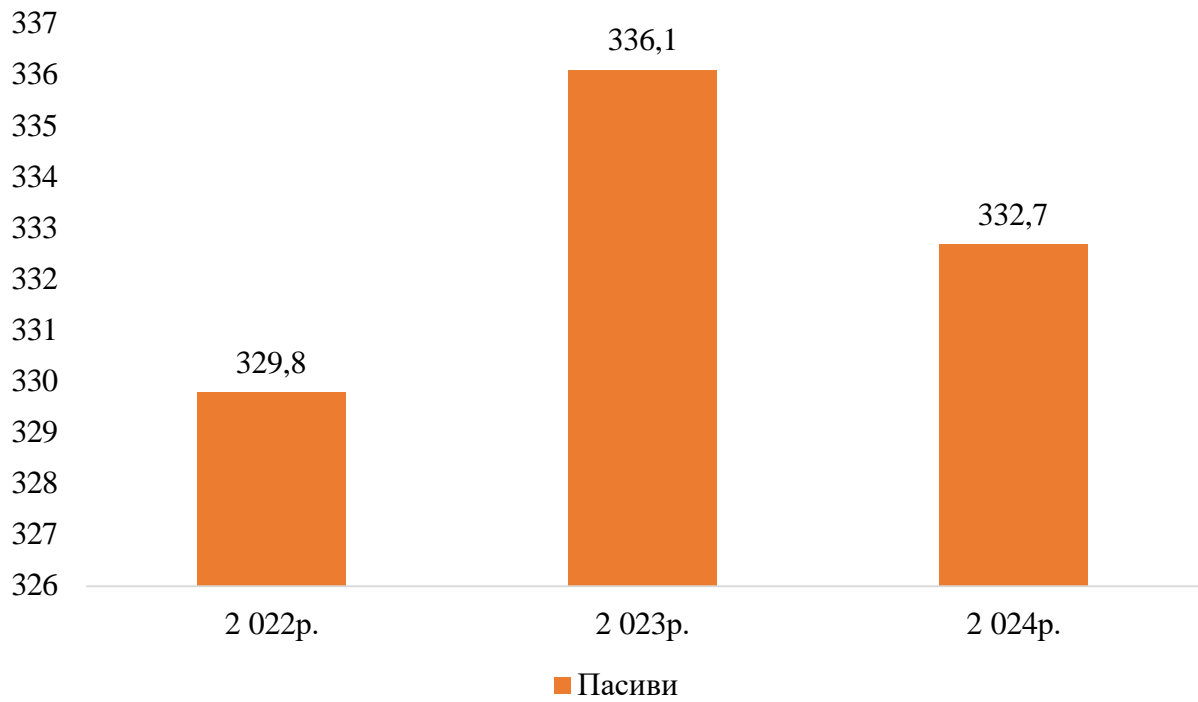


Рис. 2.4. Динаміка пасивів ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2022-2024 рр., тис. грн.\*

\*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

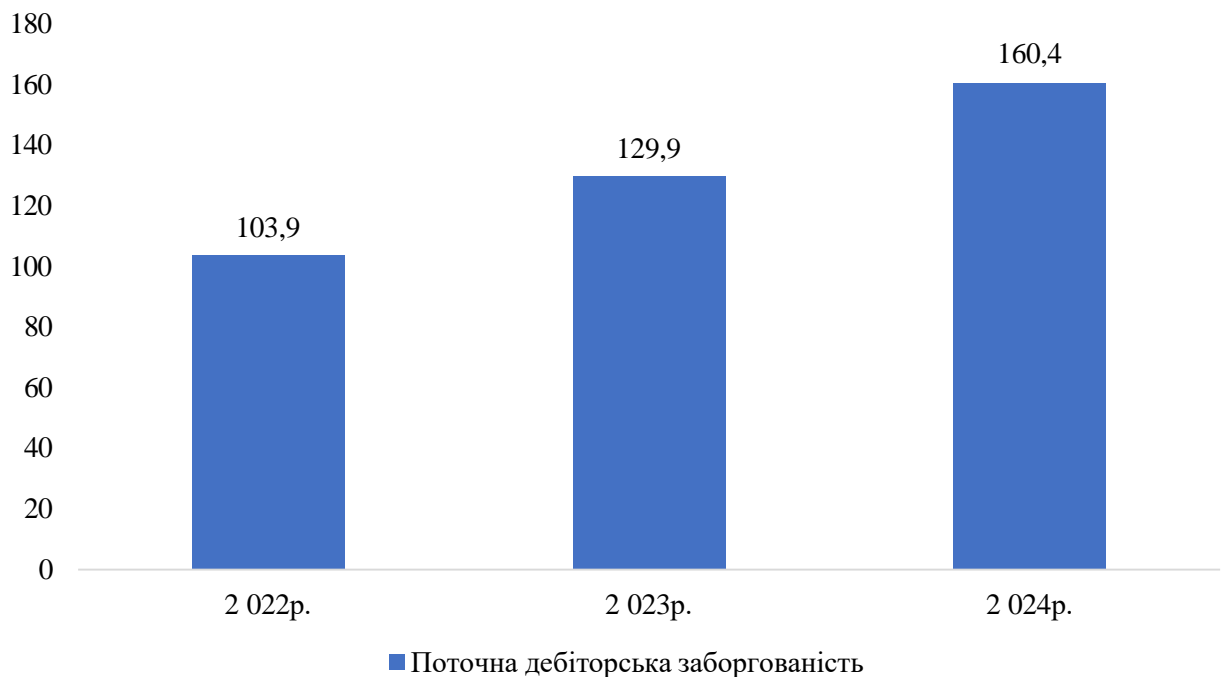


Рис. 2.5. Динаміка поточної дебіторської заборгованості ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2022-2024 рр., тис. грн.

\*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Ліквідність підприємства за своїм змістом означає ліквідність балансу, яка є залежною від ліквідності активів.

В умовах економічної кризи, що формує протягом останніх років високий рівень інфляції, планомірне падіння курсу гривні по відношенню до основних світових валют, зниження купівельної спроможності контрагентів, підприємства зобов'язані забезпечувати своє виживання шляхом підтримки на достатньому рівні ліквідності і платоспроможності, тобто підтримувати свою здатність своєчасно здійснювати розрахунки за боргами.

В іншому випадку підприємство чекає в недалекому майбутньому банкрутство.

Здійснимо аналіз ліквідності балансу ТОВ «БРІКСТЕХ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Ліквідність балансу ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2022 – 2024 роки\*

Група	Вид оборотних активів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Група	Вид зобов'язань	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів (А-П)	
										2022 р.	2024 р.
A1	Високоліквідні	0,5	-	-	П1	Найбільш термінові	58	129,9	160,4	-57,5	+160,4
A2	Середньоліквідні	6,8	8,4	4,5	П2	Короткострокові	-	-	-	-6,8	-4,5
A3	Низьколіквідні	-	-	-	П3	Довгострокові	-	-	-	-	-
Всього		329,8	336,1	332,7	Всього		329,8	336,1	332,7	x	x

\*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

За даними табл. 2.4 у 2022 р. нестача високоліквідних оборотних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань становила 57,5 тис. грн. По середньоліквідних оборотних активах спостерігається також нестача платіжних засобів із тенденцією до зменшення.

Проте вже в 2024 році спостерігається надлишок оборотних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань в сумі 160,4 тис. грн.

Баланс ТОВ «БРІКСТЕХ» не вважається абсолютно ліквідним, оскільки

не виконується умова:  $A1 > П1$ ,  $A2 > П2$ ,  $A3 > П3$ .

Для подолання недостатнього рівня ліквідності та платоспроможності необхідно регулярно здійснювати аналіз цих показників з метою аналізу глибини проблеми, а також можливості покращення ситуації.

Завдяки цьому можна вчасно виправити кризовий стан та здійснити необхідні заходи з уникнення банкрутства.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність швидко та повністю розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями.

Ліквідністю підприємства є спроможність перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів.

Аналітична обробка ліквідності ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2022-2024 рр. відображена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2022-2024 рр.\*

Показник	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+, -)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,005	0,001	0,001	-0,004
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	0,070	0,065	0,028	-0,042
Коефіцієнт загальної ліквідності	$\geq 1$	0,020	0,065	0,031	+0,011

\*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

За даними табл. 2.5, на кінець 2024 року розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився до позначки 0,001, тож можна сказати, що така ситуація говорить про погіршення економічного стану підприємства, оскільки низьким є покриття поточних боргів ТОВ «БРІКСТЕХ» високоліквідними обіговими засобами. В порівнянні із нормативним значенням  $\geq 0,2$  свідчить про низьку грошову платоспроможність підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,028, що є негативним явищем, і

підтверджує негативну динаміку платоспроможності ТОВ «БРІКСТЕХ». Цей коефіцієнт показав, що використавши наявну дебіторську заборгованість підприємство повністю не зможе погасити всі поточні борги.

Розрахований загальний коефіцієнт ліквідності показує, що на 1 грн поточних боргів припадає відповідно: в 2022 р. – 20 коп., у 2023 р. – 65 коп. та у 2024 р. – 31 коп. оборотних активів, що зменшились за роками (рис. 2.6).

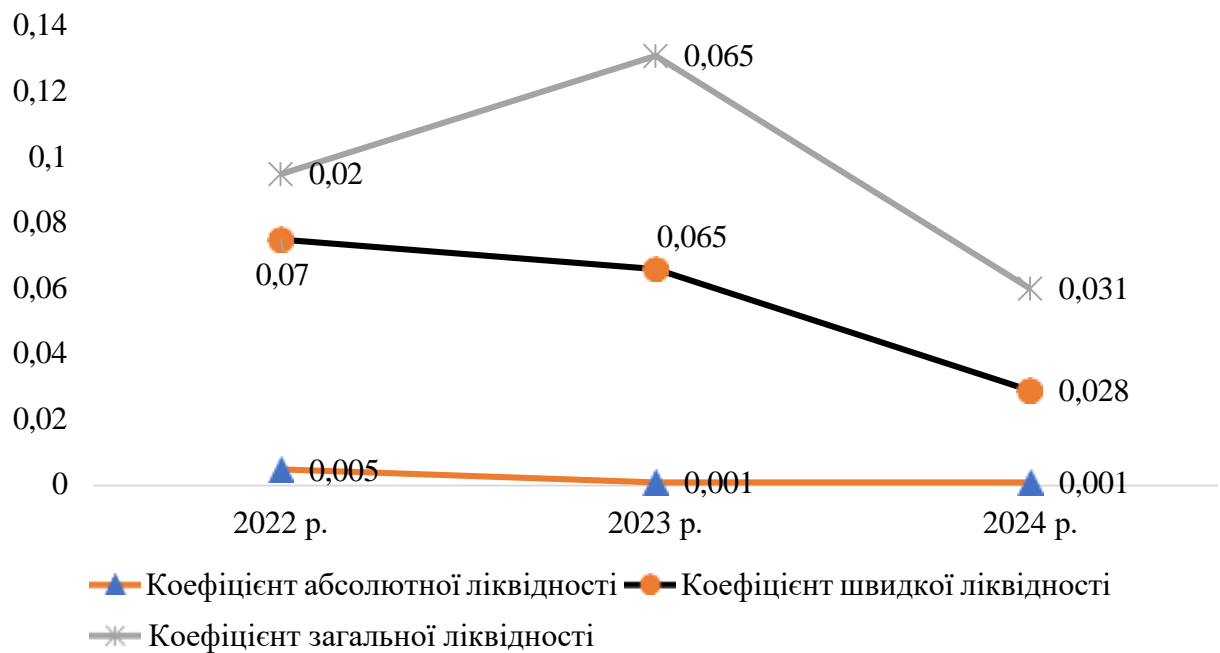


Рис. 2.6. Графічне зображення динаміки показників ліквідності ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2022-2024 рр.\*

\*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «БРІКСТЕХ» (табл. 2.6).

Фактично досягнутий коефіцієнт автономії вказує на те, що на кінець 2024 р. питома вага власного капіталу у валюті балансу становить 41,4%.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 0,700 до 0,586, тобто на кінець 2024 року на 1 грн. власного капіталу припадає 59 коп. загальної вартості пасивів.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «БРІКСТЕХ»  
за 2022-2024 рр.\*

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+, -)
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,300	0,333	0,414	+0,114
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,700	0,667	0,586	-0,114
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 2$	3,338	3,005	2,418	-0,920
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\geq 1$	0,428	0,499	0,705	+0,278
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1$	2,338	2,005	1,418	-0,920
Коефіцієнт поточних боргів	збільшення	0,680	0,567	0,591	-0,089
Коефіцієнт нагромадження амортизації	зменшення	0,357	0,274	0,335	-0,022
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	збільшення	0,593	0,001	0,280	-0,312

\*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

За коефіцієнтом фінансової стабільності видно, що на кінець 2024 року на 1 грн. зобов'язань товариства припадає 71 коп. власного капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику показує, що ТОВ «БРІКСТЕХ» на 1 грн. вкладеного у майно власного капіталу залучило 42 коп. позикових коштів.

Значення коефіцієнтів поточних боргів за результатами 2022-2024 рр. відповідає нормативному значенню. За цим критерієм підприємство є фінансово стійким.

Коефіцієнт нагромадження амортизації характеризує функціональний стан основних засобів – він становить 33,5%, що характеризує рівень їх зношеності.

Коефіцієнт співвідношення обігових і необігових засобів показує, що 28 коп. оборотних активів припадає на 1 грн необоротних активів. Цей показник дозволяє оцінити рівень забезпеченості необоротних активів оборотними коштами, який є недостатнім.

Отже, проведений аналіз (табл. 2.6) дає можливість стверджувати про те, що ТОВ «БРІКСТЕХ» є фінансово нестійким.

У більшості випадків джерелом аналізу та оцінки фінансового стану вважаються лише фінансові звіти. Проведемо аналіз динаміки фінансового результату товариства (табл. 2.7) у розрізі років дослідження..

Таблиця 2.7

## Фінансові результати ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення, % (+, -)
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-17,4	-19,7	-53,6	-36,2

За результатами аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ» можна відмітити наступне: за 2022-2024 рр. підприємство перебувало у зоні збитку, у 2024 році збиток досяг 53,6 тис. грн. Про це свідчить перевищення собівартості над обсягом доходу від реалізації продукції.

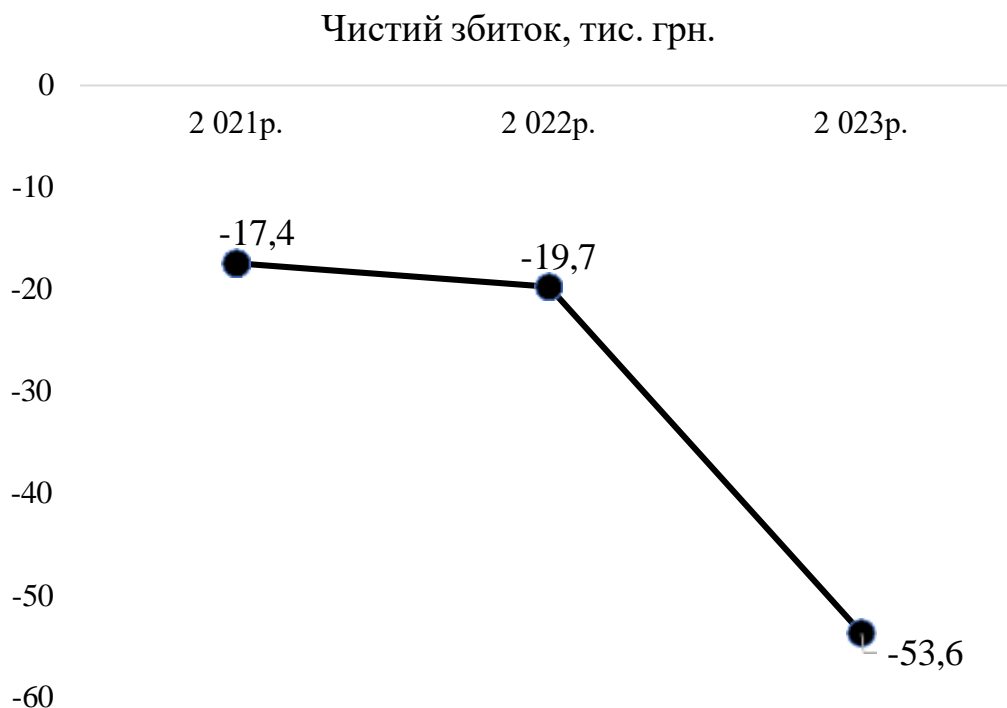


Рис. 2.2. Графічне зображення динаміки збитку ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2022-2024 рр.

\*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Проведемо аналіз базового показника ефективності використання основних засобів ТОВ «БРІКСТЕХ» – фондоозброєності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Фондозброєність використання основних засобів ТОВ «БРІКСТЕХ»  
за 2022-2024 рр.\*

Показники	Роки			Відхилення (2024 рік до 2022 року)	Темп зростання (2024 рік до 2022 року)
	2022 рік	2023 рік	2024 рік		
Середньорічна чисельність працівників, осіб	45	45	45	-	-
Фондоозброєність праці, тис. грн. /особу	3,6	7,3	7,3	3,6	+100,0

\*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

З табл. 2.8 видно, що середня кількість працівників: 45 осіб.

З табл. 2.8 видно, що в 2024 році фондоозброєність ТОВ «БРІКСТЕХ» збільшилася на 3,6 тис. грн., що становить 100% зміни. Фондоозброєність показує, яка частина вартості основних засобів припадає на одного працівника основної діяльності або одного робітника.

Аналіз та оцінка фінансового стану – одне з найважливіших питань у сучасних умовах функціонування підприємства. В цілому товариство має низький рівень ліквідності – здатності своєчасно та повністю виконати платіжні зобов'язання, які мають певні терміни сплати. Майно підприємства за досліджуваний період збільшилось. Товариство є фінансово нестійким.

### 2.3. Оцінка рівня конфліктності на підприємстві ТОВ «БРІКСТЕХ»

Оцінка рівня конфліктності для підприємства спрямована на виявлення частоти і гостроти можливого виникнення протиріч. Завдяки цьому керівник може виробити найбільш підходящі для підприємства моделі розвитку трудових відносин у колективі, що дозволяють запобігати потенційним конфліктам, а також своєчасно виявляти та нівелювати вже існуючі.

Універсального алгоритму діяльності керівника підприємства по управлінню конфліктами немає. Проте виділимо основні кроки в такому алгоритмі, що представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Алгоритм управління конфліктами\*

Крок	Зміст діяльності	Способи (методи) реалізації
1	Вивчення причин конфлікту	Спостереження, аналіз результатів діяльності; бесіда; прохання; переговори; вивчення документів; біографічний метод, тобто вивчення біографічних даних учасників конфлікту та ін.
2	Обмеження числа учасників	Робота з лідерами у мікрогрупах; перерозподіл функціональних обов'язків; заохочення чи покарання тощо.
3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів (медіація) та ін.	Опитування експертів; залучення медіатора, психолога, переговорний процес
4	Ухвалення рішення	Адміністративні методи; педагогічні методи

\*Джерело: систематизовано автором на основі [70, 81]

Дослідження показали, що в практиці управління конфліктами товариства недостатньо використовується регулятивний потенціал соціальної комунікації та самі комунікативні технології, що могли б забезпечувати попередження та вирішення соціальних конфліктів в товаристві, підтримку соціально прийняттого рівня конфліктності.

Для виявлення причин виникнення конфліктів у товаристві нами було проведено анкетування працівників, у якому взяло участь 45 осіб.

Частота виникнення конфліктних ситуацій в товаристві представлена на рис. 2.3.

За даними проведеного анкетування, очевидно, що 4 працівники товариства «БРІКСТЕХ» (8%) стверджує, що зіткнення дуже рідко виникають у процесі роботи; 8 осіб (18% працівників) вказали, що конфліктні ситуації виникають дуже часто; 22 особи (48%) – часто; 12 осіб (26%) зазначили, що конфліктні ситуації є досить рідкісними.

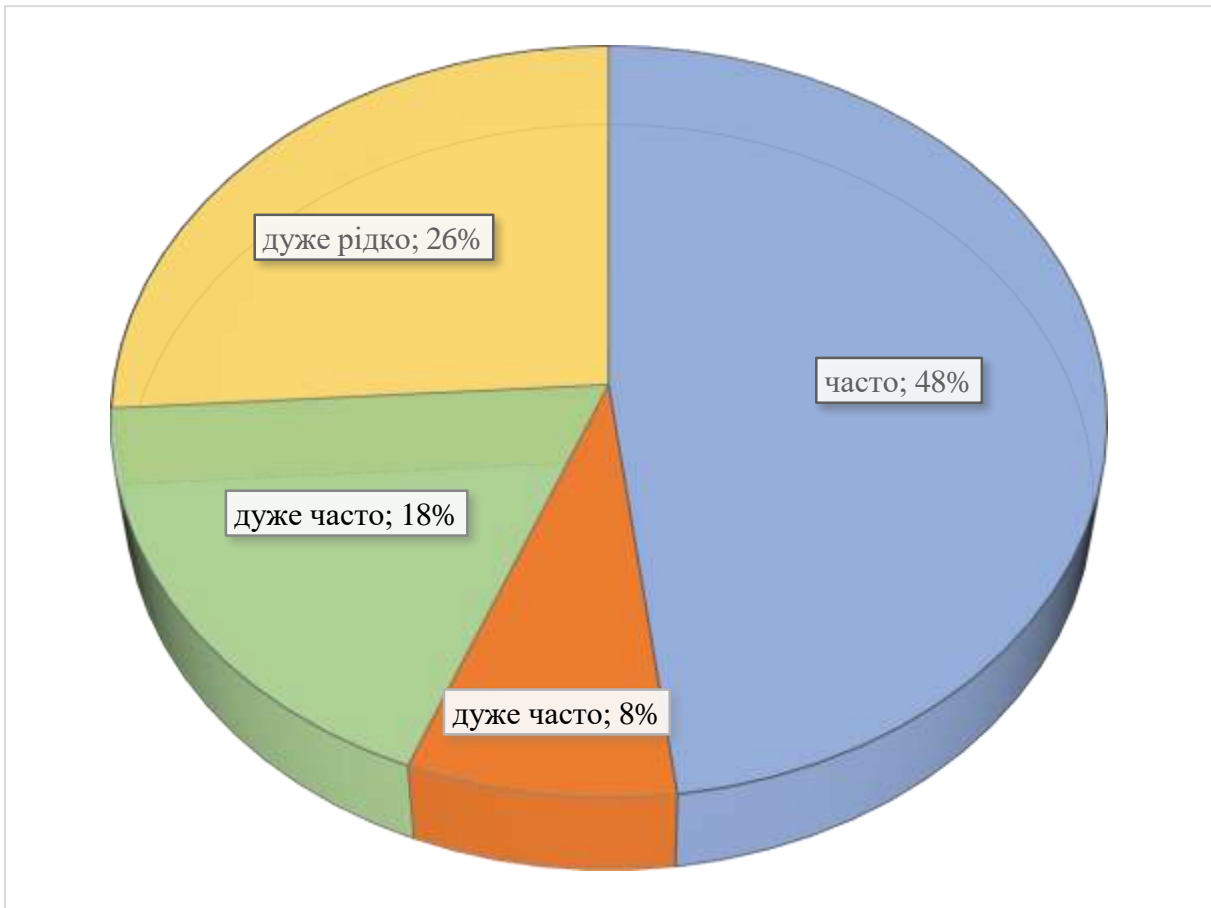


Рис. 2.3. Динаміка трудових конфліктів в ТОВ «БРІКСТЕХ»\*

\*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Також, виходячи з результатів анкетування, з'ясувалося, що на підприємстві: 75% – підкреслили наявність протиріч інтересів працівників, їх функцій у трудовій діяльності; 68% – наголосили на неефективності організації трудової діяльності; 25% – незадоволені умовами праці; 8% – незадоволені нинішнім стилем управління. Дані анкетування представлені на рис. 2.4.

З даних, наведених на рис. 2.4 видно, більшість працівників (75%) вважають головною причиною організаційних конфліктів протиріччя інтересів співробітників, їх функцій у праці. І 68% наголосили на неефективності організації трудової діяльності. У ході проведених досліджень на підприємстві було виявлено, що головною проблемою виникнення конфліктних ситуацій є недостатня мотивація персоналу, а також невміння керувати конфліктним процесом, внаслідок чого підвищується напруженість

серед співробітників, яка відбивається на результатах підприємства.

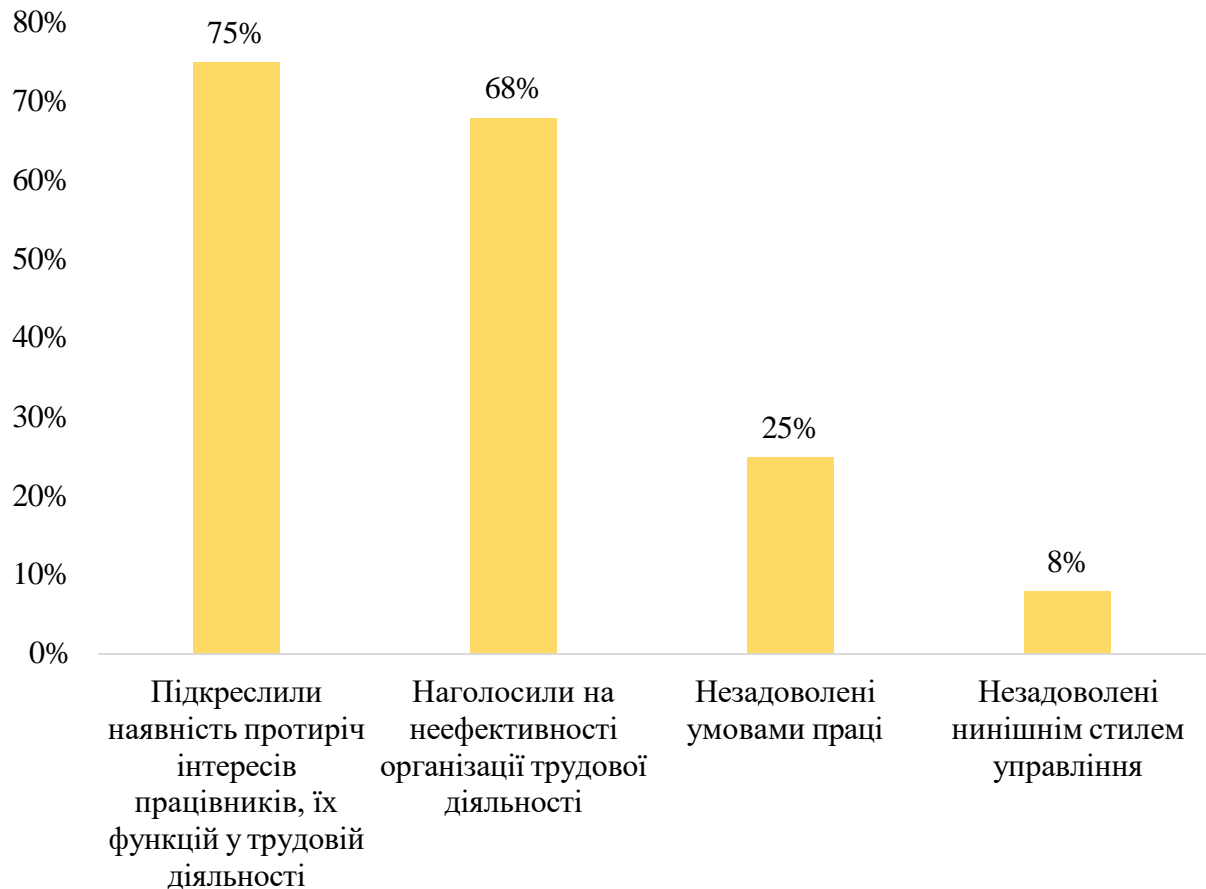


Рис. 2.4. Результати анкетування\*

\*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Щоб удосконалити механізм управління конфліктами необхідно взяти низку заходів, що будуть нами запропоновані в 3 розділі. Вочевидь, буде запропоноване удосконалення структури управління. Вочевидь, що у процесі управлінської діяльності з вирішення конфліктів та у виборі алгоритму такої діяльності керівнику товариства необхідно враховувати такі принципи управління конфліктами: об'єктивність та адекватність оцінки конфлікту; конкретно-ситуаційний підхід; гласності; демократичного впливу, врахування думки; комплексного використання способів та прийомів впливу.

Зокрема, для керівника вдосконалення управління конфліктною ситуацією полягатиме в:

- вмінні відрізняти головне від другорядного. Якщо регулярно

аналізувати конфліктні ситуації та мотиви поведінки конфлікуючих сторін, то можна знайти правильний вихід із ситуації;

- готовність до будь-яких несподіванок, відсутність (або стримування) упередженої лінії поведінки дозволяють швидше перебудуватися, своєчасно та адекватно відреагувати на зміну ситуації;

- уміння підходити до проблеми з різних точок зору, це зумовлено тим, що ту саму ситуацію можна оцінити по-різному, залежно від зайнятої позиції. Тому керівник має оцінювати ситуацію об'єктивно, правильно зіставляти позиції різних сторін;

- спостережливості, необхідної для оцінки підлеглих та їх вчинків, а також своїх власних. Багато непотрібні реакції, емоції та дії стануть неактуальними, якщо навчитися неупереджено, спостерігати не лише за підлеглими, а й за собою. Індивіду, який вміє об'єктивно оцінити як свої бажання, а й бажання підлеглих, набагато легше керувати своїми поведінкою і поведінкою співробітників, особливо у критичних ситуаціях;

- далекоглядності, яка допомагає керівнику не лише розуміти внутрішню логіку подій, а й бачити перспективу їхнього розвитку. Знання «що до чого приведе» оберігає від помилок та неправильної лінії поведінки, запобігає формуванню конфліктної ситуації;

- вміння вчасно та правильно визначити джерело конфлікту, його цілі та можливі наслідки. Своєчасно усунути його, запобігаючи назріванню несприятливої ситуації;

- формування правил поведінки колективу у конфліктній ситуації, який матиме загальне уявлення про необхідну реакцію на конкретну позицію;

- знаходження компромісу, який буде оптимальним виходом із ситуації для обох сторін конфлікту;

- уміння керувати конфліктом так, щоб його наслідки стали функціональними та принесли певний позитивний результат у діяльність підприємств;

- створення нормативного документа за етичними нормами, який би

сформував основу поведінки кожного члена колективу. За порушення умов цього документа запровадити покарання, наприклад, у вигляді штрафів, позбавлення премії. Таким чином, впровадження всіх наведених вище заходів дозволить удосконалити управління трудовими конфліктами, а також знайти шляхи вирішення існуючих конфліктів [71, 74,76].

Варто відмітити, що низький рівень управління конфліктами гальмує досягнення високих показників продуктивності праці працівниками, так як вони відволікаються на конфлікт, замість того щоб виконувати роботу.

Відмітимо, що певну складність для товариства являє пошук інструментів вирішення конфліктів, так як в товаристві немає конкретних документів по управлінню конфліктами. Частіше всього керівником проводяться бесіди, прохання (табл. 2.9, 1 крок).

В товаристві немає жодних заходів (документів) по управлінню конфліктами у внутрішньому середовищі.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ**

#### **3.1. Заходи щодо управління конфліктами з метою забезпечення кадрової безпеки підприємства**

Кадрова безпека є однією із складових економічної безпеки підприємства (поряд з іншими – фінансової, силовий, інформаційної, техніко-технологічної, правової, екологічної). Її іноді називають ще «кадровою або інтелектуальною» складовою. Це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків та загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами загалом [7].

Нині кадровою безпекою займаються як служба управління персоналом (відділ кадрів, департамент персоналу, HR-відділ), так і кадрова служба[21].

Діяльність названих служб може забезпечити повноцінну кадрову безпеку підприємства. Їх діяльність дозволяє ефективно керувати персоналом, а також контролювати та регулювати трудову діяльність працівників (в тому числі управляти конфліктами).

Взаємодія цих служб є запорукою створення комплексної системи захисту підприємства від внутрішніх небезпек (в т.ч. обумовлених конфліктами різної природи). А повнота інформації, надана службами, дозволяє правильно орієнтуватися в обстановці та приймати виважені управлінські рішення.

Хоч як це не парадоксально, але персонал є не лише головним ресурсом, а й основною загрозою безпеці будь-якої організації (установи, підприємства).

На всіх стадіях взаємодії працівника та підприємства, від прийому на роботу, до звільнення частина функцій цих служб спрямована на запобігання негативним діям співробітників [20].

Одне із завдань HR-менеджера полягає не тільки в тому, щоб знайти відповідного фахівця, але й виявити у кандидата на ту чи іншу посаду так звані «слабкі сторони» (в т.ч. схильність до конфліктів) та вміння виходити з конфліктних ситуацій [3].

Водночас кадрова служба, визнаючи цінність кожного фахівця, має передбачати потенційні загрози, які він несе. На відміну від служби персоналу вона має виявляти фактори, що знижують захищеність компанії.

Що ж вказує на слабкість підприємства та робить його вразливим стосовно працівників, та відповідно може спровокувати конфліктні ситуації (рис. 3.1).

Наслідки негативної реакції персоналу на фактори конфлікту потрапляють до області інтересів працівників відділу кадрів.

Дії вказаних підрозділів перетинаються навиконанні функції оцінки потенційної загрози від діяльності працівника. Золота середина у забезпеченні внутрішнього контролю над персоналом (недопущенням контролю) на підприємстві знаходиться десь на перетині завдань, поставлених перед службами персоналу та внутрішнього захисту. Повноцінне забезпечення кадрової безпеки підприємства можливо лише за їх тісної взаємодії, яка дозволяє більш ефективно управляти персоналом, а також контролювати та регулювати трудову діяльність співробітників.

Найбільш ефективним підходом у сфері забезпечення безпеки визнано створення корпоративної культури, розвиток у працівників розуміння цілей та завдань підприємства, можливості та бажання реалізовувати свої інтереси у межах компанії.

У той же час у компанії, безумовно, мають бути своєчасно в правильно оформлені нормативні документи, які поряд із правами, визначають відповідальність працівника перед адміністрацією підприємства.

Взаємодія служби персоналу та кадрової служби— це запорука створення комплексної системи захищеності фірми від внутрішніх

загроз.

Основні причини конфліктів персоналу	регулярна неконструктивна критика працівників
	позбавлення премій; нестабільність
	несправедливість у матеріально-технічному забезпеченні працівників
	несприятливе, конфліктне середовище
	несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі
	відсутність або недосконалість зворотного зв'язку з керівництвом
	неефективне керівництво
	недостатнє інформування працівника
	відсутність кар'єрного зростання працівника
	відсутність перспектив розвитку компанії
	невизнання досягнень та результатів працівника
	відсутність почуття єдності з компанією
	ігнорування та/або відсутність заохочення за прояв ініціативи
	ігнорування вмінь та кваліфікації працівника
	брак комунікації
	непоследовні або нечіткі стандарти/вказівки
нереагування на погану якість роботи	
фаворитизм та інші нечесні практики	
негативні або спонукальні поведінки (погрози...)	
"неадекватна" зарплата	

Рис. 3.1. Основні причини конфліктів персоналу\*

\*Систематизовано автором на основі джерел [9, 15, 19, 21, 25]

Актуальним для досліджуваного товариства вважаємо створення кадрової служби, що займається безпековими питаннями. Тому розглянемо порядок її створення.

Щоб створити службу, великим компаніям достатньо виділити кошти із бюджету. Набагато важче вирішити подібне завдання малому та

середньому бізнесу. Власна кадрова служба малому підприємству видається зайвою розкішшю. Однак багато керівників недооцінюють важливість цієї служби. Адже саме вона захистить підприємство від конфліктів (кадрової небезпеки). Завдання створення служби безпеки в організації можна спростити, розбивши її на п'ять етапів.

Крок 1. Визначити мету. Тобто керівнику потрібно дати відповідь на запитання: навіщо підприємству служба безпеки? Потенційні небезпеки різні. Одна з них – конфлікти. У деяких компаніях загрозою може бути конфліктність персоналу.

Приклад. Кадрова служба меблевої фабрики виявила потенційну загрозу – працівник працює у фірмі-конкуренті, тобто має конфлікт інтересів. У цьому випадку «постраждали» б обсяги збуту, якщо мати на увазі, що на фірмі-конкуренті існує виплата за обсяги продажу, що більша ніж на підприємстві. Кадрова служба компанії збрала матеріали, що підтверджують конфлікт-інтересів, та передала їх до керівництва. Внаслідок цього прийняте обґрунтоване рішення звільнити працівника.

Приклад. Кадрова служба меблевої фабрики виявила потенційну загрозу – працівник конфлікту з колегами, підлеглими, що носить систематичний характер та підтверджено в т.ч. високою інтенсивністю звільнення працівників даного відділу, що у підпорядкування даного працівника (управлінської посади).. У цьому випадку «постраждав» підрозділ, бо за власним бажанням звільнилась численна кількість працюючих, та може постраждати і надалі через створення даним керівником пригніченого психологічного клімату. Кадрова служба компанії збрала матеріали, що підтверджують конфліктність менеджера, та передала їх до керівництва. Внаслідок цього прийняте обґрунтоване рішення звільнити працівника.

Крок 2. Поставити завдання. Роботу служби спрямовується на подолання конкретних кадрових загроз (конфліктів).

Пріоритети у роботі кадрової служби підприємства.

I. Пріоритетні задачі.

Організаційна: вивчення структури та функцій відділів компанії, визначення ризиків, коригування діяльності підприємства.

Адміністративна: підтримка системи заходів безпеки, визначення повноважень та відповідальності посадових осіб щодо врегулювання конфліктів.

Контрольна: контроль за персоналом, виявлення конфліктів та вжиття заходів.

## II. Другорядні завдання.

Кадрове: запобігання конфліктам.

Технічне: впровадження програмних засобів для забезпечення оцінювання персоналу (формування психологічного портрету працівників, в т.ч. схильності до конфліктів, виявлення чинників де мотивації – конфліктності тощо).

Аналітичне: аналіз стану кадрової безпеки підприємства, прогнозування конфліктів, планування заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами.

## III. Неключові завдання кадрової служби підприємства.

Господарські: оптимізація фінансових витрат для забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Облікові: фіксація та систематизація даних про внутрішні конфлікти як загрози кадровій безпеці підприємства.

Крок 3. Сформувати відділ. На великих підприємствах підрозділ безпеки відповідає за низку напрямків: юридичний захист, робота з персоналом тощо. Але в малому та середньому бізнесі це неможливо. Якщо покласти всі завдання на невеликий підрозділ, то він не матиме часу на виявлення реальних загроз для компанії [9].

В такій ситуації актуальним для товариства також є найм працівника на умовах аутсорсингу. Оптимальний склад служби безпеки для малих підприємств – три особи: начальник служби, заступник начальника, фахівець (це може бути перевіряючий чи конфліктолог, психолог і т.п.).

З урахуванням розглянутого, нами пропонується, внесення зміни до організаційної структури товариств (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Організаційна структура управління ТОВ «БРІКСТЕХ»

\*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Внутрішня кадрова служба в управлінні конфліктами на підприємстві відіграє важливу роль. Основне значення полягає в забезпеченні безпеки та захисту працівників, ресурсів і інтересів підприємства у випадках конфліктів. Конкретні функції внутрішньої служби безпеки в цьому контексті можуть включати:

1. Моніторинг та аналіз конфліктних ситуацій. Кадрова служба може відстежувати конфліктні ситуації на підприємстві, аналізувати їх причини та динаміку.
2. Профілактика конфліктів. Кадрова служба може виявляти потенційні джерела конфліктів та приймати заходи їх попередження.
3. Управління конфліктами. Дана функція передбачає розробку стратегій та методів управління конфліктами, спрямованих на їх вирішення та мінімізацію негативних наслідків.
4. Захист інтересів підприємства (забезпечення захисту прав та інтересів

підприємства у випадках конфліктів з зовнішніми сторонами).

5. Взаємодія зі сторонами конфлікту. Внутрішня кадрова служба може вести переговори та спілкуватися з усіма сторонами конфлікту для досягнення конструктивного розв'язання.

6. Інформаційна підтримка. Забезпечення керівництва та працівників підприємства інформацією щодо управління конфліктами та способів їх вирішення.

7. Підтримка безпеки працівників (захист працівників від фізичних та психологічних травм під час конфліктних ситуацій).

8. Внутрішня діяльність. Дана функція передбачає проведення внутрішніх розслідувань конфліктних ситуацій для встановлення причин та винних.

### **3.2. Шляхи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві**

За наслідками дослідження підприємства за допомогою анкетування (в п.п. 2.3), спостереження, бесід була зібрана реальна інформація про рівень конфліктності на підприємстві.

На основі результатів дослідження, можна зробити висновок, що підприємству необхідно здійснювати діяльність по управлінню конфліктними ситуаціями.

Встановлено, що виникають конфлікти, що потребують застосування наступних мір: покращення організації праці (удосконалення структури управління, покращення психологічного клімату в колективі).

Психологічний клімат в колективі нами пропонується покращити через проведення тренінгів для працівників підприємства.

Серед причин «нездорового» психологічного клімату, на нашу думку, можна виділити негативний вплив війни, тобто стреси, що виникають на цьому фоні та призводять до конфліктів між працівниками. Конфлікти

виникають на основі системи оплати праці.

Тому, з метою формування задоволеності працівників, як превентивний захід виникнення конфліктів, актуальним вважаємо для товариства: змінити систему оплати праці працівників продавців-консультантів, що становлять найбільшу частку в колективі товариства.

В ТОВ «БРІКСТЕХ» розробляються загальні плани продажу на місяць для кожного продавці, якщо працівник перевиконує цей план, то йому випикується премія за перевиконання даного плану. Саме через це виникає конфлікт, так як кожен працівник намагається виконати план, а потім отримати хорошу премію, та перехопити клієнта-покупця у свого колеги.

Вважаємо доцільним для зменшення організаційної конфліктності в товаристві відмінити індивідуальний план продажів для того щоб, не лише знизити конфліктність, а й підвищити співпрацю, замість конкуренції, та оголошувати загальний план по підприємству. Необхідно змінити систему оплати праці на відрядно-почасову (змішану), установити заробітну плату працівникам в розмірі від загальної виручки товариства, так як саме дана система оплати праці підходить товариству.

Переваги зміни системи оплати праці:

1. При даній системі оплати праці можливо прив'язати оплату праці до отриманого результату, а так як він на підприємстві загальний: план продажу, то знижується конкуренція в товаристві.

2. Знижується конкуренція в товаристві. При зниженні конкуренції, конфліктом в даному товаристві управляти буде легше, так як буде відсутня основна причина виникнення конфліктності.

3. Виросте командний дух, бо у працівників буде загальна ціль: план продажу, який їм необхідно виконати.

Ризики, які можуть виникнути при зміні системи оплати праці:

1. До уваги не беруться фактори, не залежні від працівників, відповідно, план, який поставили до виконання необхідно виконати не дивлячись на те, що попит покупця на продукцію знизився або виникли

проблеми з поставками.

2. Можливе зниження мотивації серед працівників.
3. Незадоволеність середовищем працівників через зміну оплати праці.

В товаристві виникають конфлікти, що потребують застосування наступних мір: покращення організації праці (через незадоволеність управлінською діяльністю). З цією метою нами пропонується розробка та впровадження документу, на основі якого керівник управлятиме конфліктами в середині товариства. Документ має являти собою збір правил для керівника, дотримуючись яких керівник буде знати, як управляти конфліктами в товаристві.

Правила можуть мати наступні елементи:

1. З'ясувати причину конфлікту.
2. Поговорити з кожним працівником, між якими виник конфлікт окремо. Вислухати точку зору кожного конфліктуючого.
3. Провести аналіз причин виникнення конфлікту.
4. Провести переговори з конфліктуючими по вирішенню конфлікту.
5. Зробити висновки по усуненню в подальшому даного конфлікту.
6. Якщо конфлікт виникає постійно, має особистісний характер і працівники не хочуть його усунути, то необхідно ввести адміністративні міри у вигляді штрафів, догани.

Дотримуючись даних правил, в товаристві з'явиться інструмент управління конфліктами всередині товариства, такі як переговори, адміністративні міри. Працівник будуть більше довіряти керівникові та з'явиться командний дух.

Актуальним вважаємо створення конфліктної комісії, запровадження посади конфлікт-менеджера, а також розробку Положень регламенту роботи конфліктної комісії, етичної комісії, етичних карток для всіх категорій працівників, етичного кодексу, конфліктологічного кодексу та ін. Актуальним для товариства являється збільшення згуртованості колективу. Однією з

причин виникнення конфліктів в товаристві є погана згуртованість колективу. Для того щоб управляти даною проблемою необхідно налагодити командний дух в товаристві, вибудувати товариське спілкування керівника з кожним працівником, для того щоб контролювати і знати, при якій ситуації можуть виникнути конфлікти у кожного працівника.

Для цього керівникові необхідно знати кожного працівника близько, ближче ніж просто підлеглого, для того, щоб було більш зрозуміло яка людина по конфліктності і як можна управляти її конфліктами. В яких ситуаціях працівник може почати конфлікт і намагатися усунути або привести до мінімуму проблему виникнення конфлікту.

Як один із найважливіших інструментів профілактики конфліктів та зниження рівня професійного стресу працівників є проведення навчальних тренінгів, основними завданнями яких є формування конфліктологічної компетентності та підвищення рівня стресостійкості працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в товаристві. На етапі підготовки комплексу тренінгів необхідно провести аналіз потреб у тренінгу, відповівши на запитання: кого та чого необхідно навчити; яким має бути зміст програми тренінгу. Одночасно необхідно здійснити аналіз потреб підприємства (кадрова політика, стратегія розвитку підприємства, рівень кваліфікації кадрового потенціалу, організаційна культура, існуюча система управління конфліктами та стресами). Необхідно визначити цілі тренінгу; склад учасників та рівень їх підготовки; список потреб (які зміни у знаннях, навичках, компетенціях); ресурси (кадрові, фінансові, часові, людські, інноваційні, педагогічні); технологія проведення тренінгу (методика та організаційні форми). На аналітичному етапі необхідно проаналізувати виконану роботу, відзначити труднощі при організації та проведенні тренінгів, оцінити залученість працівників у спільну діяльність на тренінгу.

На оціночному етапі проводиться оцінка результатів тренінгу та ставлення працівників щодо нього. Програма тренінгу містить таку інформацію: для кого призначена програма; теми та питання, над якими

працюють учасники; яка мета навчання; що отримають учасники у результаті навчання. Приклад програми тренінгу на тему «Технологія управління конфліктами та стресами в організації» представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Програма тренінгу «Технологія управління конфліктами та стресами» [35]

Назва тренінгу	«Технологія управління конфліктами та стресами»
1	2
Цільова аудиторія	Керівництво, конфлікт-менеджери (менеджер з управління персоналом); первинні працівники.
Цілі	Формування у працівників конфліктологічної компетентності, комунікативної грамотності працівників; формування системних уявлень про конфлікт і професійний стрес, їх причини, прояви та наслідки; формування умінь проводити діагностику причин конфліктів та стресів та реалізовувати програми навчання прийомам конфлікт-менеджменту та стрес-менеджменту; надання слухачам практичної інформації з проблеми діагностики та управління конфліктами та стресами в організаційному контексті, методичних матеріалів для практичного освоєння засобів та прийомів конфлікт-менеджменту та стрес-менеджменту.
Зміст модуля	<p>Тема 1. Основи теорії конфліктів в організації.</p> <p>1.1. Визначення конфлікту. Можливості прогнозування конфліктної поведінки керівників та співробітників та способів врегулювання конфлікту.</p> <p>1.2. Функціональні напрями конфліктів на підприємстві.</p> <p>1.3. Класифікація конфліктів, їх систематизація та розподіл за суттєвими ознаками, типами та видами. Конфлікти у діаді «керівник-підлеглий». Інноваційні конфлікти.</p> <p>1.4. Практичні проблеми організаційної конфліктології.</p> <p>Тема 2. Причини виникнення організаційних конфліктів.</p> <p>2.1. Моральний та соціально-психологічний клімат, статусні та рольові відмінності в колективі.</p> <p>2.2. Безпосередні причини виникнення соціально-трудова конфліктів.</p> <p>2.3. Методи діагностики конфліктів. Методи діагностики міжособистісних конфліктів. Методи діагностики міжгрупових конфліктів.</p> <p>Тема 3. Межі соціально-трудова конфлікту. Основні елементи конфліктного зіткнення. Стадії та фази розвитку конфлікту.</p> <p>3.1. Структурна та процесуальна моделі опису конкретного соціально-трудова конфлікту.</p> <p>3.2. Основні елементи конфліктного зіткнення. Картографічний спосіб виявлення структури конфлікту.</p> <p>3.3. Стадії та фази розвитку конфлікту.</p> <p>Тема 4. Технології управління конфліктами на підприємстві.</p>

## Продовження табл. 3.1

1	2
	<p>4.1. Система розпорядчих методів профілактики організаційних конфліктів та професійних стресів керівників та співробітників.</p> <p>4.2. Соціально-психологічні правила попередження та залагодження організаційних конфліктів.</p> <p>4.3. Стилi конфліктної поведінки: ухилення, пристосування, конфронтація, співпраця, компроміс.</p> <p>4.4. Стимулювання як засіб управління конфліктами. Соціальні технології управління конфліктами. Компетентнісне управління як чинник запобігання конфлікту. Тема 5. Технологія формування конфліктологічної компетентності керівника та співробітників.</p> <p>5.1. Роль колективу у подоланні конфліктів, можливості його впливу на конфліктну поведінку своїх членів. Формування антиконфліктного спрямування трудового колективу. Формування конфліктологічної компетентності працівників. 5.2. Роль керівника у врегулюванні конфліктів, управлінні поведінкою співробітників у конфліктних ситуаціях. Формування конфліктологічної компетентності керівника.</p> <p>Тема 6. Поняття та природа стресу.</p> <p>Тема 7. Джерела професійного стресу.</p> <p>Тема 8. Психологічна адаптація до стресів.</p> <p>Тема 9. Управління стресом та профілактика вигорання.</p>

У процесі освоєння матеріалів тренінгу слухачі (працівники):

- 1) отримують уявлення про основи теорії конфліктів, їх функції та типологію; про систематизацію стресогенних факторів та ситуацій; про основні організаційні форми впровадження програм та технологій управління емоційним станом;
- 2) навчаються розпізнавати безпосередні причини виникнення конфліктних ситуацій, їх структуру та динаміку, використовувати методи свідомої критики та запобігати негативним наслідкам організаційних конфліктів;
- 3) оволодіють прийомами та засобами психопрофілактики та корекції стресу; діагностичними методами виявлення конфліктних осіб та прийомами профілактики, врегулювання та оцінки наслідків конфліктів;
- 4) зможуть застосовувати технології посередницької діяльності під час вирішення конфліктних ситуацій; схеми побудови тренінгових програм, призначених для навчання прийомам стрес-менеджменту; аналізувати

організаційні умови та професійні фактори, що сприяють розвитку професійного стресу; реалізовувати освоєні у рамках тренінгу програми управління стресом на підприємстві.

Заняття передбачено в режимі інтерактивної взаємодії тренера та учасників. Для забезпечення максимальної ефективності навчання може відбуватися у вигляді проблемних лекцій, дискусій, дебатів, обговорення та картографування конкретних конфліктних ситуацій, ділових ігор, практичних занять.

Під час проведення тренінгу учасники виконуватимуть різноманітні практичні завдання. У процесі роботи передбачені відповіді на питання учасників, обговорення ситуацій, що виникали в самих учасників.

До соціально-економічних результатів проведення тренінгів з профілактики наслідків конфліктів на підприємстві можна віднести:

- удосконалення організаційної структури управління;
- скорочення циклу обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із вирішенням організаційних конфліктів;
- підвищення культури управління;
- скорочення втрат робочого часу при виробленні та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із вирішенням конфліктів;
- покращення якості трудових норм, пов'язане з підвищенням узгодженості дій;
- підвищення рівня трудової дисципліни;
- зниження плинності кадрів;
- формування сприятливого іміджу підприємства серед персоналу та споживачів; забезпечення стабільності персоналу;
- забезпечення дотримання етичних норм взаємодії;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- забезпечення своєчасного виявлення проблем у колективі та індивідуальних взаєминах, а також наявність механізмів координації робіт з вирішення проблем соціально-трудова відносин;

- забезпечення механізму зворотного зв'язку із працівниками [22, 71].

Формування конфліктологічної компетентності керівника дозволить точно розумітися на справжніх причинах конфліктного протистояння, індивідуально-особистісних особливостях опонентів, їх емоційних станах, запланованих стратегіях конфліктної діяльності та можливих прийомах впливу.

Високий рівень конфліктологічної компетентності є важливою характеристикою професіоналізму керівників, оскільки конструктивне управління конфліктами в переважній більшості випадків позитивно впливає на результативність діяльності підприємства.

Отже, управління конфліктами пропонуємо через запровадження нової посади – конфлікт-менеджер або формування підрозділу (з управління конфліктами), або наділення цими функціональними обов'язками керівника (на рівні посадової інструкції). Пропоноване передбачатиме:

- забезпечення необхідними ресурсами;
- делегування повноважень з управління конфліктами;
- формування конфліктної комісії з управління конфліктами в товаристві;
- створення сприятливих організаційних умов для впровадження технології управління конфліктами.

## ВИСНОВКИ

Структура конфліктів на підприємстві може бути складною і залежить від багатьох факторів, таких як розмір підприємства, тип діяльності, корпоративна культура та інші. Проте загалом конфлікти на підприємстві можна уявити у вигляді такої структури (компонентів): інтереси і цілі, ресурси, влада і вплив, культура підприємства, емоції та міжособистісні відносини, зовнішні фактори, внутрішні фактори.

Конфлікти на підприємстві мають як позитивні, так і негативні аспекти. Перевагами конфліктів є: стимулюють творчість, заохочують критичне мислення, можуть призвести до покращення. Якщо конфлікт вирішується конструктивно, це може призвести до удосконалення процесів та відносин на підприємстві. До недоліки конфліктів відносяться: втрата часу та ресурсів, погіршення відносин, втрата продуктивності, негативний вплив на клієнтів.

Конфлікти на підприємстві можуть бути різними, відповідно класифікують їх за різними ознаками: за сторонами, що конфліктують, за характером взаємовідносин, за сферою виникнення, за способом вирішення, за ступенем загострення, за ступенем формалізації, за областю виникнення, за ступенем ескалації, за спрямованістю, за тривалістю, за впливом на організацію, за способом виникнення тощо.

На підприємствах конфлікти можуть виникати з різних причин, які часто пов'язані з взаємодією між співробітниками, керівництвом, або ж зовнішніми чинниками. Типовими причинами конфліктів на підприємстві є: розбіжність цілей та інтересів, неясні або несправедливі правила, недостатність ресурсів, конфлікти особистостей, недостатня комунікація, несправедливе керівництво, конкуренція за ресурси чи позиції, етнічні, культурні або гендерні відмінності, зміни в організаційній структурі, економічні труднощі.

Учасниками конфліктів на підприємстві можуть бути: працівники, керівництво, власники (акціонери), клієнти та споживачі, постачальники, профспілки, місцева громада, конкуренти, державні органи, експерти та

консультанти.

Управління конфліктами є важливою складовою системи менеджменту підприємства. Управління конфліктом – це процес виявлення, аналізу, управління та вирішення конфліктів у виробничих, організаційних або соціальних системах з метою забезпечення ефективного функціонування та покращення взаємовідносин між учасниками.

Методи управління конфліктами підприємства застосовуватися можуть різні: аналіз корінних причин конфліктів, розвиток навичок управління конфліктами, сприяння командній роботі, створення поліпшених комунікаційних каналів, система стимулювання і винагород за успішне вирішення конфліктів, впровадження системи оцінки та звітності, медіація тощо.

В роботі стан управління конфліктами проводився на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «БРІКСТЕХ» (ТОВ «БРІКСТЕХ»), що понад 20 років функціонує як збутове підприємство – здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю акумуляторними батареями. Середня кількість працівників: 45 осіб.

Організаційна структура управління ТОВ «БРІКСТЕХ» має наступні рівні управління: 1-й – керівник підприємства; 2-й – керівник фінансово-аналітичного відділу, керівник відділу фінансово-економічної безпеки, керівник відділу постачання та реалізації продукції; 3-й – головний бухгалтер, головний економіст, фахівці з аналітики, фахівці з економічної безпеки, юристи, маркетологи, фахівці з постачання, фахівці з міжнародних зв'язків.

Результати операційної діяльності товариства за 2022-2024 р. мають динаміку до збільшення. Так, за підсумками 2024 року ТОВ «БРІКСТЕХ» збільшило продажі на 34,3% у порівнянні з аналогічним періодом (2022 роком). Найбільше значення виручки від продажів у 2024 році – 341 тис. грн., а найменше – у 2023 р. (201 тис. грн.).

Аналіз активів дає можливість стверджувати, що у 2024 році порівняно з 2022 роком вартість майна збільшилася на майже на 1 %, та вказує на

незначне нарощення майнового потенціалу підприємства. Найбільшу питому вагу в структурі майна на кінець 2024 року займають необоротні активи ( $\approx 99\%$ ), оборотні активи  $\approx 1\%$ .

Аналіз пасивів засвідчив, що в складі пасивів на кінець 2024 року найбільшу величину займають борги, які збільшились у порівнянні з 2022 роком на 25%. Зміна боргів (зобов'язань) відбулася за рахунок збільшення поточних боргів на 26 тис. грн.

Оцінка рівня конфліктності для підприємства спрямована на виявлення частоти і гостроти можливого виникнення протиріч. Завдяки цьому керівник може виробити найбільш підходящі для підприємства моделі розвитку трудових відносин у колективі, що дозволяють запобігати потенційним конфліктам, а також своєчасно виявляти та нівелювати вже існуючі.

Універсального алгоритму діяльності керівника підприємства по управлінню конфліктами немає. Проте основними кроками в такому алгоритмі є: вивчення причин конфлікту, обмеження числа учасників, додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів (медіація) та ін., ухвалення рішення щодо конфлікту.

Дослідження показали, що в практиці управління конфліктами товариства недостатньо використовується регулятивний потенціал соціальної комунікації та самі комунікативні технології, що могли б забезпечувати попередження та вирішення соціальних конфліктів в товаристві, підтримку соціально прийняттого рівня конфліктності.

Для виявлення причин виникнення конфліктів у товаристві нами було проведено анкетування працівників, у якому взяло участь 45 осіб.

За даними проведеного анкетування, очевидно, що 4 працівники товариства «БРІКСТЕХ» (8%) стверджує, що зіткнення дуже рідко виникають у процесі роботи; 8 осіб (18% працівників) вказали, що конфліктні ситуації виникають дуже часто; 22 особи (48%) – часто; 12 осіб (26%) зазначили, що конфліктні ситуації є досить рідкісними.

Також, виходячи з результатів анкетування, з'ясувалося, що на

підприємстві: 75% – підкреслили наявність протиріч інтересів працівників, їх функцій у трудовій діяльності; 68% – наголосили на неефективності організації трудової діяльності; 25% – незадоволені умовами праці; 8% – незадоволені нинішнім стилем управління.

Варто відмітити, що низький рівень управління конфліктами гальмує досягнення високих показників продуктивності праці працівниками, так як вони відволікаються на конфлікт, замість того щоб виконувати роботу.

Відмітимо, що певну складність для товариства являє пошук інструментів вирішення конфліктів, так як в товаристві немає конкретних документів по управлінню конфліктами. Частіше всього керівником проводяться бесіди, прохання.

З урахуванням виявленого, нами пропонується, внесення зміни до організаційної структури товариства. Основне значення введення внутрішньої кадрова службав управлінні конфліктами полягає в забезпеченні безпеки та захисту працівників, ресурсів і інтересів підприємства у випадках конфліктів. Конкретні функції кадрової служби в цьому контексті можуть включати: моніторинг та аналіз конфліктних ситуацій, профілактику конфліктів, управління конфліктами, захист інтересів підприємства, взаємодія зі сторонами конфлікту, інформаційна підтримка, підтримка безпеки працівників, внутрішня діяльність. Оптимальний склад відділу кадрів – керівник служби, фахівець (конфліктолог, психолог і т.п.). В такій ситуації актуальним вважаємо для товариства також найм працівника на умовах аутсорсингу (конфліктолога).

Психологічний клімат в колективі нами пропонується покращити через проведення тренінгів для працівників підприємства.

З метою формування задоволеності працівників, як превентивний захід виникнення конфліктів, актуальним вважаємо для товариства: змінити систему оплати праці працівників продавців-консультантів, що становлять найбільшу частку в колективі товариства.

Вважаємо доцільним для зменшення організаційної конфліктності в

товаристві відмінити індивідуальний план продажів для того щоб, не лише знизити конфліктність, а й підвищити співпрацю, замість конкуренції, т оголошувати загальний план по підприємству. Необхідно змінити систему оплати праці на відрядно-почасову (змішану), установити заробітну плату працівникам в розмірі від загальної виручки товариства, так як саме дана система оплати праці підходить товариству.

В товаристві виникають конфлікти, що потребують застосування наступних мір: покращення організації праці (через незадоволеність управлінською діяльністю). З цією метою нами пропонується розробка та впровадження документу, на основі якого керівник управлятиме конфліктами в середині товариства. Документ має являти собою збір правил для керівника, дотримуючись яких керівник буде знати, як управляти конфліктами в товаристві.

Актуальним вважаємо створення конфліктної комісії, запровадження посади конфлікт-менеджера, а також розробку Положень регламенту роботи конфліктної комісії, етичної комісії, етичних карток для всіх категорій працівників, етичного кодексу, конфліктологічного кодексу та ін.

Як один із найважливіших інструментів профілактики конфліктів та зниження рівня професійного стресу працівників є проведення навчальних тренінгів, основними завданнями яких є формування конфліктологічної компетентності та підвищення рівня стресостійкості працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в товаристві.

## СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles: Complete Edition. The Adizes Institute* 2019. 498 p.
2. Lewis A. *Coser Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context. Waveland Press*, 2003. 611 p.
3. Zakharova O. Specificity of knowledge management in the enterprise in dependence on the stage of the person's life cycle. *Journal of the Knowledge Economy*. 2019. 10 (4), pp. 1447-1465.
4. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й. *Управління персоналом : навч. посіб. ВНТУ. Вінниця. ВНТУ, 2014. 283 с.*
5. Аванесова Н.Е., Марченко О.В. Еволюція поняття «кадрова безпека» багатогранність поглядів. Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції «*Стратегічні напрями інноваційного розвитку економіки країни: перспективи та ефективність*». Київ : Аналітичний центр «Нова економіка». 2018. С. 31-34.
6. Адізес І. *Сила протилежностей*. Київ. 2019. 176 с.
7. Амосов О.Ю. Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип 2, 2017. 376-380.
8. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Бекетов Ю.О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр.* Харків, 2023. Вип. 40. С. 22-34.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : навч. посіб.* Київ : ВД «Професіонал». 2006. 512 с.
10. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. *Управління персоналом: навчальний посібник*. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
11. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Троян А.В. *Словник-довідник з управління персоналом*. Київ: ЦП «Компринт». 2017. 516 с.

12. Барна М.Ю., Ільїн В.Ю., Карпенко Є.В., Божко О.В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №2. С. 157-164.
13. Башук Т.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С.111-119.
14. Білик Т., Гаврилюк Р., Городиський І. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник. Одеса: Екологія. 2019. 456 с.
15. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
16. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(1). С. 74-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_10%281%29\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%281%29_18) (дата звернення: 23.03.2024 р.)
17. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. № 11. С.50-54.
18. Воронка О.З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 2, 2022. С. 172-179.
19. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1-2. С. 99-104.
20. Гаруст Ю.В., Боговіс Є.В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. *Форум права*. № 1. 2016. С. 49-54.

21. Гетьманчук М. П. Конфліктологія : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2016. 343 с.
22. Горяча О.Л., Сільченко І.А., Таранов В.М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємств на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 1 (49). С. 50–55.
23. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. Київ: Зв'язок, 2022. 152 с.
24. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2010. 258 с.
25. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2018. Вип. 4. С. 231-238. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2018\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_31).
26. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Вип.2. 2019. С.137-144.
27. Денисенко М. П., Мельник, Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 3. 2019. С. 94-100.
28. Докаш В.І. Конфліктологія та медіація: навч. посіб. Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : ЧНУ : Рута, 2018. 247 с.
29. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
30. Єрмоєнко Г. Медіація як спосіб вирішення спорів. URL: <http://innovations.com.ua/uk/interview/6/39/374/> (дата звернення: 01.04.2024 р.)
31. Затонацький Д.А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 20-27.
32. Затонацький Д.А. Кадрова безпека підприємства: сутність

дефініції та індикатори стану в умовах становлення нової економіки. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 46(1), 2019. С. 88-93.

33. Захарчин Г. М. Управління конфліктами : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 2-ге вид., допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 191 с.

34. Зачосова Н.В., Надточій Я.М. Напрями забезпечення надійності персоналу та кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 21, 2017. С. 82-86.

35. Иванова Т. В. HR-менеджмент современной организации : Методические материалы. Киев : ЦВП, 2015. 264 с.

36. Калагін Ю. А. Конфліктологія : підруч. Харків. ун-т Повітр. Сил ім. Івана Кожедуба. Харків : ХУПС, 2014. 227 с.

37. Карковська В.Я. Забезпечення кадрової безпеки на основі оцінювання управлінського персоналу. *Державно-управлінські студії*. № 1, 2017. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs\\_2017\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_1_6). (дата звернення: 08.04.2024 р.)

38. Касич А.О., Медвідь Г.С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_11) (дата звернення: 26.03.2024 р.)

39. Касич А.О. Формування концепції оцінки кадрової безпеки організації. *Культура народів Причорномор'я*. 2014. № 278. С. 81-84.

40. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2022. № 24. С. 75-80.

41. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко-орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2022. № 24. С. 75-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2022\\_24\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_24_14) (дата звернення: 14.03.2024 р.)

42. Коваленко Д. В. Конфліктологія : навч. посіб. Укр. інж.-пед.

акад. Харків : С.А.М., 2015. 256 с.

43. Ковальчук К. Ф. Психологія управління : навч. посіб. Нац. металург. акад. України. Дніпропетровськ : Акцент, 2016. 248 с.

44. Конфліктологія. URL: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziya-konfliktov-prichi> (дата звернення: 08.03.2024 р.)

45. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. № 11, 2022.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345/62> (дата звернення: 15.03.2024 р.)

46. Кравченко В.О. Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина : теорія і практика*. № 1. 2014. С. 301-305.

47. Кравченко О.О. Концептуальні засади регулювання оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 78-85.

48. Красномоєць В.А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія : Економіка*. Вип. 3(59), 2016. С. 142-143.

49. Кривицька Н.Ю., Мізик В.В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 40. С. 82-87.

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

51. Крися О.Й. Природа конфліктів в організації. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с.

52. Кутуєв П. В. Конфліктологія: соціологічна перспектива : навч. посіб. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2014. 162 с.
53. Латишева О.В., Підгора Є.О., Бохонок Л.М. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес-процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 60-67.
54. Леко Б. Медіація: підручник. Чернівці : Книги – ХХІ, 2014. 520 с.
55. Лефтеров В. О., Ігнат'єва І. І., Цуркан Соціологія конфлікту : навчально-методичний посібник. Одеса : Фенікс, 2019. 34 с.
56. Лобазов С.М. Міжнародний досвід управління кадровою безпекою. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. Вип. 5(3), 2014. С. 236-239.
57. Луцишин Г. І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2015. 199 с.
58. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ. 2012. 450 с.
59. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: ГаличПрес. 2018. 76 с.
60. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів: вітчизняний та зарубіжний досвід: наукова монографія/ За заг. ред. В. І. Цимбалюка. Львів: «Новий Світ- 2000», 2022 . С. 17.
61. Менеджмент персоналу. Практикум : навч. посіб. За ред. О.І. Сердюк. Полтава : ПДАА, 2012. 344 с.
62. Миронова О. М., Мазоренко О.В. Конфліктологія : навчальний посібник. Х: Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
63. Міщук Є.В. Удосконалення методології оцінювання рівня та стану безпеки кадрових інтересів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 300-309.
64. Никифоренко В.Г. Управління персоналом : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

65. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Харків : Вид-во НУА, 2019. 376 с.
66. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2022. №1. С. 133-140.
67. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2022. 360 с.
68. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2007. 320 с.
69. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2022. Вип. 37. С. 56-61.
70. Політологічний словник: навч. посіб. для студ. Вищ навч. закл. / за ред. М.Ф. Головатого та О.В. Антонюка. Київ: МАУП, 2005. 792 с. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/kv\\_08.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/kv_08.pdf) (дата звернення: 09.04.2024 р.)
71. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.
72. Репіна Ю. Медіація VS традиційні способи вирішення спорів. *Юридична газета*, 2017. № 28-29. С. 34-35.
73. Розбудова миру. Профілактика і вирішення конфлікту з використанням медіації: соціально-педагогічний аспект: навчально-методичний посібник. К. 2016. 192 с.
74. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 310 с.
75. Сівчук І. П. Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2011. № 2. Т. 1. С. 92-96.

76. Сівчук І. П. Мінімізація негативних наслідків конфліктів на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2011. №1 (30). С. 98-102.
77. Скулиш Є.Д. Конфліктологія : підручник. К. : Артєк, 2015. 373 с.
78. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
79. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
80. Штифурак, В. Є. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 252 с.