

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

факультет фармацевтичний

кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ
ВИРШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи МО622 (3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Наталія КУТОВА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у фармації, к.ю.н., доцент

Тетяна КОЛЯДА

Рецензент: доцент ЗВО кафедри менеджменту і
публічного адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

Христина КАЛАШНІКОВА

Харків – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Наталія КУТОВА на тему «Запровадження медіації як інструменту вирішення конфліктів у трудовому колективі».

Мета дослідження: розробити теоретичні і практичні засади запровадження медіації як ефективного інструменту вирішення конфліктів у трудовому колективі.

Завдання: дослідження теоретичних засад конфліктів у трудовому колективі, зокрема їх поняття, сутності, видів, причин виникнення, етапів розвитку та впливу на ефективність діяльності організації; вивчення медіації як сучасного альтернативного способу врегулювання трудових конфліктів; оцінювання кадрового складу і соціально-психологічного клімату трудового колективу з визначенням основних джерел конфліктів; розробка моделі впровадження медіації в систему управління персоналом та практичних заходів її застосування; обґрунтування соціально-економічної ефективності впровадження медіації як інструменту управління трудовими конфліктами.

Об'єктом дослідження є процес виникнення, розвитку та врегулювання конфліктів у трудовому колективі організації.

Предметом дослідження є теоретичні засади, правові механізми, організаційні умови та практичні інструменти запровадження медіації як альтернативного способу вирішення конфліктів у системі управління персоналом.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 43 найменування і містить 7 рисунків, 19 таблиць, 3 додатки. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 78 сторінок, з яких перелік посилань займає 4 сторінки.

Ключові слова: медіація; трудові конфлікти; управління конфліктами; трудовий колектив; соціально-психологічний клімат; управління персоналом; альтернативне вирішення спорів; комунікація в організації; міжособистісні відносини; врегулювання конфліктів; організаційна культура; ефективність управління.

ABSTRACT

Nataliia KUTOVA on the topic: «Introduction of mediation as a tool for resolving conflicts in the workforce».

The purpose of the study: to develop theoretical and practical foundations for the implementation of mediation as an effective tool for resolving conflicts in a labor collective.

Tasks: to study the theoretical foundations of conflicts in a labor collective, including their concept, essence, types, causes, stages of development, and impact on organizational performance; to examine mediation as a modern alternative method of resolving labor conflicts; to assess the personnel structure and socio-psychological climate of the labor collective with the identification of main sources of conflicts; to analyze existing approaches to conflict management and resolution, identifying their strengths and weaknesses; to substantiate the socio-economic effectiveness of implementing mediation as a tool for managing labor conflicts.

The object of the study the process of emergence, development, and resolution of conflicts in a labor collective of an organization.

The subject of the study theoretical foundations, legal mechanisms, organizational conditions, and practical tools for implementing mediation as an alternative method of conflict resolution within the personnel management system.

Structure and scope of the qualification work: the qualification work consists of an introduction, three chapters, general conclusions, and a list of references (43 sources); it includes 7 figures, 19 tables, and 3 appendices. The total volume of the work is 78 pages, of which the list of references comprises 4 pages.

Key words: mediation; labor conflicts; conflict management; labor collective; socio-psychological climate; personnel management; alternative dispute resolution; organizational communication; interpersonal relations; conflict resolution; organizational culture; management

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ	9
1.1 Поняття, сутність та види конфліктів у трудовому колективі	9
1.2 Медіація як сучасний альтернативний спосіб вирішення трудових конфліктів	18
1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування медіації в управлінні персоналом	28
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТА ПРАКТИК ЇХ ВИРІШЕННЯ.....	38
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!»	38
2.2 Аналіз кадрового складу та соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «THRASH! ТРАШ!».....	43
2.3 Оцінка наявних підходів до управління та врегулювання трудових конфліктів у ТОВ «THRASH! ТРАШ!».....	48
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	56
3.1 Розробка моделі впровадження медіації у систему управління персоналом у ТОВ «THRASH! ТРАШ!».....	56
3.2 Заходи щодо практичного застосування медіації у врегулюванні трудових конфліктів	64
3.3 Обґрунтування соціально-економічної ефективності впровадження медіації	70
Висновки до розділу 3	74
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ	79
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації соціально-трудових відносин, зростання психологічного навантаження на працівників, поширення дистанційних і гібридних форм зайнятості особливої актуальності набуває проблема конструктивного врегулювання конфліктів у трудових колективах. Конфлікти, що виникають у процесі професійної взаємодії, можуть негативно впливати на продуктивність праці, морально-психологічний клімат, рівень довіри в колективі та репутацію організації загалом. Водночас ефективне управління конфліктами здатне перетворити їх із деструктивного чинника на ресурс розвитку, інновацій та вдосконалення управлінських процесів.

Традиційні способи вирішення трудових спорів, зокрема адміністративні або судові механізми, часто характеризуються тривалістю, формалізованістю та конфронтаційністю, що може призводити до загострення протиріч і втрати кадрового потенціалу. У цьому контексті медіація як альтернативний, добровільний та конфіденційний спосіб врегулювання спорів виступає дієвим інструментом налагодження комунікації між сторонами, відновлення взаєморозуміння та досягнення взаємоприйнятних рішень.

Особливої значущості запровадження медіації набуває в умовах оновлення трудового законодавства України, реформування системи правосуддя та імплементації європейських стандартів альтернативного вирішення спорів. Підвищення ролі корпоративної культури, орієнтованої на партнерство, взаємну повагу та соціальну відповідальність, зумовлює необхідність впровадження сучасних інструментів управління конфліктами в організаціях різних форм власності.

Отже, дослідження запровадження медіації як інструменту вирішення конфліктів у трудовому колективі є своєчасним і актуальним, оскільки спрямоване на розробку практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи внутрішнього врегулювання спорів, підвищення рівня

довіри між працівниками та керівництвом, а також зміцнення соціальної стабільності в організації.

Проблематика врегулювання трудових конфліктів та застосування медіації активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Теоретичні засади розуміння сутності конфлікту, його природи та механізмів розвитку сформовані у класичних працях К. Lewin [1], L. Coser [2], R. Dahrendorf [3], M. Deutsch [4], S. Robbins [5], К. W. Thomas та R. Kilmann [6], P. Coleman [7], які заклали концептуальні основи дослідження конфліктів в організаційному середовищі, визначили їх соціально-психологічні та структурні детермінанти, а також обґрунтували підходи до управління конфліктною взаємодією.

Безпосередньо питання альтернативного вирішення спорів і, зокрема, медіації як самостійного механізму врегулювання конфліктів розкриваються у працях Diana, A., Chepsiror, C., Muthee, I. M., Kirui, I. K., & Wasike, S. K. [8], а також С. Honeyman [9]. У зазначених дослідженнях медіація розглядається як ефективний добровільний процес врегулювання спорів за участю нейтральної третьої сторони, що сприяє досягненню взаємоприйняттого рішення, збереженню ділових відносин та зниженню рівня конфліктності в організаціях. Автори підкреслюють значення принципів добровільності, нейтральності, конфіденційності та орієнтації на інтереси сторін як ключових характеристик медіаційного процесу.

Отже, поєднання класичних теорій конфлікту з сучасними концепціями альтернативного врегулювання спорів створює теоретичне підґрунтя для обґрунтування доцільності впровадження медіації у систему управління трудовими конфліктами.

В українській науковій літературі питання правового регулювання медіації, її місця у системі альтернативних способів вирішення спорів та перспектив застосування у сфері трудових правовідносин висвітлюють Т. Лепейко, С. Лукашев, О. Миронова [10], Т. Дуткевич [11], М. Примуш, М. Дубель [12] та інші науковці. Дослідники наголошують на доцільності

інтеграції медіаційних процедур у внутрішні механізми управління персоналом і підкреслюють їхній потенціал щодо зниження рівня конфліктності в колективах.

Практичні аспекти впровадження медіації в організаціях розглядаються в роботах, присвячених управлінню персоналом і формуванню корпоративної культури. У них акцентується увага на необхідності підготовки внутрішніх медіаторів, розвитку навичок ненасильницької комунікації та створення сприятливого психологічного середовища. Зарубіжні дослідження демонструють ефективність використання медіації як інструменту зниження плинності кадрів, мінімізації витрат на судові процеси та підвищення задоволеності працівників.

Водночас у наукових публікаціях зазначається низка проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем обізнаності роботодавців і працівників щодо можливостей медіації, обмеженою практикою її застосування у сфері трудових правовідносин та відсутністю комплексних моделей впровадження цього інструменту на рівні організації. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку теоретико-прикладних засад інтеграції медіації в систему управління трудовими конфліктами.

Мета роботи. Мета роботи полягає у розробці теоретичних і практичних засад запровадження медіації як ефективного інструменту вирішення конфліктів у трудовому колективі з урахуванням сучасних тенденцій розвитку трудових відносин, удосконалення системи управління персоналом та формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації.

Об'єкт та предмет дослідження. Як об'єкт було вибрано процес виникнення, розвитку та врегулювання конфліктів у трудовому колективі організації, а предметом дослідження виступають теоретичні засади, правові механізми, організаційні умови та практичні інструменти запровадження медіації як альтернативного способу вирішення конфліктів у системі управління персоналом.

Основні завдання роботи. Для досягнення раніше встановленої мети нам необхідно здійснити дії спрямовані на:

- розкриття поняття, сутності та основних видів конфліктів у трудовому колективі, визначення їх причин, етапів розвитку та впливу на ефективність діяльності організації;
- дослідження теоретичних засад медіації як сучасного альтернативного способу вирішення трудових конфліктів, характеристика її принципів, переваг та механізмів реалізації;
- узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду застосування медіації у сфері управління персоналом і врегулювання трудових спорів;
- аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваної організації та характеристика її кадрової політики;
- дослідження кадрового складу і соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, визначення основних джерел виникнення конфліктів;
- оцінка чинних підходів до управління та врегулювання трудових конфліктів у організації та визначення їхніх сильних й слабких сторін;
- розробка моделі впровадження медіації в систему управління персоналом організації;
- розробка практичних заходів щодо застосування медіації у процесі врегулювання трудових конфліктів;
- обґрунтування соціально-економічної ефективності запровадження медіації як інструменту управління конфліктами в трудовому колективі.

Методи дослідження, що використовувалися нами: проблемно-орієнтований підхід для визначення ключових аспектів досліджуваної проблеми; системний метод для розгляду медіації як елемента системи управління персоналом; системно-аналітичний метод для аналізу наукових джерел, нормативно-правової бази та практики врегулювання трудових конфліктів. Застосовано методи логічного узагальнення, аналізу та синтезу

для формування висновків і розроблення практичних рекомендацій, а також елементи порівняльного аналізу для вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду впровадження медіації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці обґрунтованих рекомендацій щодо запровадження медіації в систему управління персоналом організації як ефективного інструменту врегулювання трудових конфліктів (додаток А).

Дослідження і публікації. Кутова Н. М., наук. керів. Коляда Т. А. Медіація як ефективний інструмент вирішення трудових конфліктів у колективі. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали XII науково-практичної конференції з міжнародною участю (19 березня 2026 р., м. Харків). Харків: НФаУ, 2026. С. 200–201 (додаток Б).

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 43 найменування і містить 7 рисунків та 19 таблиць. Обсяг кваліфікаційної роботи складає 78 сторінок, з яких перелік посилань займає 4 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

1.1 Поняття, сутність та види конфліктів у трудовому колективі

У сучасних умовах функціонування організацій трудовий колектив виступає складною соціально-економічною системою, в межах якої постійно відбувається взаємодія працівників із різними професійними інтересами, цінностями, рівнем досвіду та стилями комунікації. Така багатовимірність взаємин зумовлює виникнення як конструктивних форм співпраці, так і конфліктних ситуацій. Конфлікти у трудовому колективі є невід'ємною складовою організаційного життя, оскільки вони відображають суперечності між потребами, очікуваннями та ресурсними можливостями сторін. Водночас характер їх перебігу значною мірою визначає ефективність діяльності організації, рівень згуртованості персоналу та якість управлінських рішень.

У наукових публікаціях поняття конфлікту подано з різних ракурсів, що дозволяє глибше розкрити його сутність як явища організаційного життя. Так, у дослідженнях вітчизняних науковців, конфлікт визначається як зіткнення або серйозна незгода, що виникає внаслідок протилежності інтересів, поглядів чи цілей учасників взаємодії, і проявляється не лише як суперечність, а й як процес її вирішення чи ескалації між сторонами взаємодії.

Деякі автори підкреслюють, що основою конфлікту є саме зіткнення протилежно спрямованих мотивів і суджень, що створюють умови для виникнення напруги у взаєминах учасників.

У прикладній організаційній літературі конфлікт у робочому середовищі розглядається як результат взаємодії людей із різними цілями, очікуваннями чи груповими інтересами, що виникає в процесі виконання спільної діяльності та може супроводжуватися дисконунікацією і напругою стосунків. При цьому підкреслюється, що хоча конфлікт часто позначається негативно, він може

стати джерелом важливої інформації про несприятливі аспекти організаційного життя і стимулювати пошук нових рішень, якщо у колективі є механізми для його конструктивного вирішення.

У зарубіжній академічній літературі *workplace conflict* визначається як любой тип суперечності чи розбіжності між індивідами або групами всередині організації, що виникає на ґрунті різних цілей, цінностей, поглядів чи очікувань, і здатен впливати на моральний стан працівників, продуктивність та взаємодію в команді. Незважаючи на те, що конфлікти часто сприймаються як негативне явище, їх своєчасне виявлення та конструктивне вирішення можуть сприяти творчості, змінам і покращенню результативності організації, тоді як ігнорування суперечностей призводить до зниження моралі, продуктивності та токсичного робочого середовища [1; 2].

Зокрема *workplace conflict* може включати широкий спектр взаємодій – від суперечок між працівниками або між працівниками та керівництвом до конфліктів між цілими підрозділами – і охоплює як індивідуальні, так і групові протиріччя, що виникають у професійному контексті [3].

Також у літературі автори підкреслюють, що конфлікт на роботі не обмежується лише видимою поведінкою сторін – відсутність відкритих суперечок не виключає існування конфліктної ситуації, оскільки вона може бути ще латентною, але психологічно відчутною для учасників.

З позицій трудового права та соціальних відносин конфлікт трактують як розбіжності між суб'єктами трудових взаємин щодо умов праці, їхніх прав і обов'язків, які можуть перерости в тривалі суперечності, що впливають на психологічний стан учасників і загальний соціально-трудова клімат [5].

Отже, сучасні дослідження визначають конфлікт у робочому середовищі як багатовимірний процес зіткнення несумісних або вразливих цілей, ресурсів чи оцінок між двома і більше сторонами, що є важливою складовою динаміки організаційних відносин і потребує системних підходів до управління та врегулювання.

Як бачимо, у наукових дослідженнях поняття конфлікту трактується неоднозначно, що зумовлено багатогранністю цього соціально-психологічного явища та різними методологічними підходами до його аналізу. Представники психологічної, соціологічної та управлінської наук акцентують увагу на різних аспектах конфлікту – від внутрішньоособистісних суперечностей до структурних дисбалансів влади та ресурсів в організації.

У табл. 1.1 наведено підходи до тлумачення поняття «конфлікт», що демонструє різноманітність точок зору та акцентів у розумінні його природи, причин виникнення та механізмів прояву в організаційному середовищі.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до тлумачення поняття «конфлікт»

Автор, рік	Визначення конфлікту
Lewin K. (1935)	Конфлікт – це ситуація одночасного впливу на індивіда протилежно спрямованих сил або мотивів.
Coser L. A. (1956)	Конфлікт – це боротьба за цінності, статус, владу й обмежені ресурси, у процесі якої сторони прагнуть нейтралізувати опонента.
Dahrendorf R. (1959)	Конфлікт виникає як наслідок нерівномірного розподілу влади та авторитету у соціальних структурах.
Deutsch M. (1973)	Конфлікт – це процес взаємодії сторін із несумісними цілями, що взаємно перешкоджають досягненню результатів.
Thomas K. W. (1976)	Конфлікт – це ситуація, у якій одна сторона сприймає, що інша загрожує важливим для неї цінностям.
Robbins S. P. (1994)	Конфлікт – це процес, що починається, коли одна сторона відчуває негативний вплив або потенційну загрозу від іншої сторони.
Pondy L. R. (1967)	Конфлікт – це динамічний процес, що включає послідовні стадії від латентної суперечності до її ескалації або вирішення.
Thomas & Kilmann (1974)	Конфлікт – це ситуація взаємного впливу, де потреби однієї сторони суперечать потребам іншої.
Deutsch M. & Coleman P. T. (2000)	Конфлікт – це процес, при якому одна сторона намагається впливати на рішення іншої сторони всупереч їхнім інтересам.
Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. (2013)	Конфлікт – це соціально-психологічне явище, що виникає на ґрунті суперечностей між індивідами або групами в межах організації.
Дуткевич Т. В. (2006)	Конфлікт – це взаємодія суб'єктів, що ґрунтується на розбіжностях у цілях, цінностях або ресурсах, яка виявляється у дисгармонії взаємин.
Примуш М. В., Дубель М. В. (2023)	Конфлікт – це складний соціально-психологічний процес протистояння, що має як конструктивні, так і деструктивні наслідки для організації.

Отже, аналіз наведених підходів свідчить, що конфлікт розглядається як багатовимірне явище, яке має психологічну, соціальну та організаційну природу. У трудовому колективі він проявляється через зіткнення інтересів, ролей, ресурсів або цінностей, що потребує системного управлінського впливу та застосування ефективних механізмів врегулювання.

На основі узагальнення наукових підходів до розуміння конфлікту доцільно виокремити його ключові ознаки, що дозволяють ідентифікувати конфліктну ситуацію в організаційному середовищі (рис. 1.1).

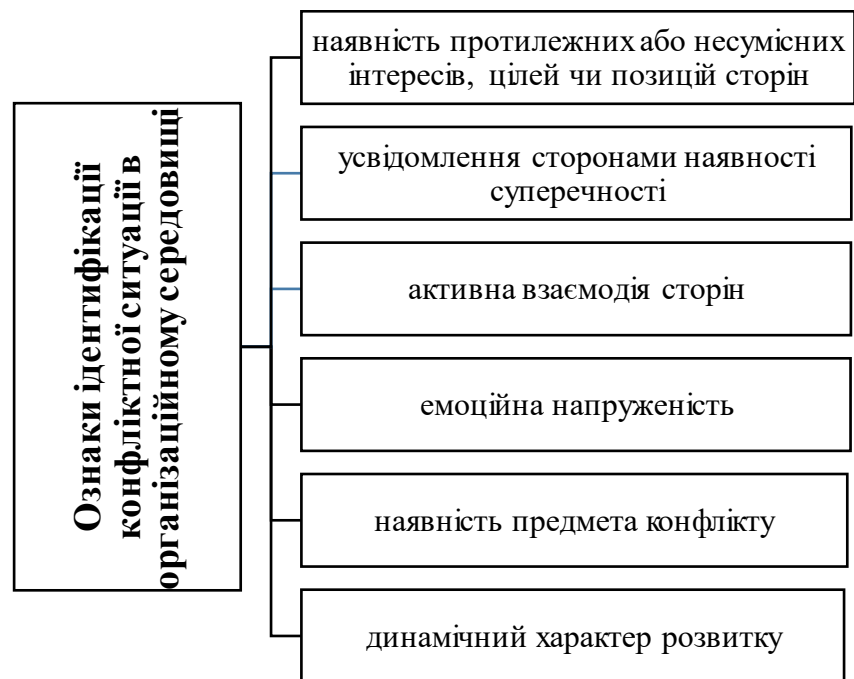


Рис.1.1. Ключові ознаки, що дозволяють ідентифікувати конфліктну ситуацію в організаційному середовищі.

Так, по-перше, наявність протилежних або несумісних інтересів, цілей чи позицій сторін. Конфлікт виникає тоді, коли досягнення мети однієї сторони ускладнює або унеможлиблює реалізацію інтересів іншої.

По-друге, усвідомлення сторонами наявності суперечності. Конфлікт не існує лише об'єктивно – він передбачає суб'єктивне сприйняття ситуації як загрозової або несправедливої.

По-третє, активна взаємодія сторін, що може проявлятися у відкритому протистоянні, конкуренції, прихованому опорі або саботажі.

По-четверте, емоційна напруженість, яка супроводжує конфлікт і впливає на психологічний клімат у колективі.

По-п'яте, наявність предмета конфлікту, тобто конкретного об'єкта суперечності (ресурси, повноваження, інформація, статус, оцінка результатів праці тощо).

По-шосте, динамічний характер розвитку, що передбачає певні стадії – від латентної фази до ескалації або врегулювання [7].

У трудовому колективі ці ознаки можуть проявлятися у вигляді міжособистісних суперечностей, протиріч між працівником і керівником, конфліктів між структурними підрозділами або групових протистоянь. Важливо підкреслити, що наявність зазначених ознак не завжди свідчить про деструктивний характер конфлікту – за умови ефективного управління він може виконувати стимулюючу та інноваційну функцію.

Сутність конфлікту в трудовому колективі полягає у виникненні та розвитку суперечностей між суб'єктами організаційної взаємодії, що обумовлені відмінностями в інтересах, цілях, цінностях, статусно-рольових позиціях або способах досягнення результатів праці. На відміну від звичайної розбіжності думок, конфлікт передбачає загострення протиріч і перехід їх у фазу активного протистояння, яке впливає на поведінку учасників та результати спільної діяльності [9].

У соціально-психологічному вимірі сутність конфлікту проявляється через емоційне напруження, зміну характеру міжособистісної комунікації та формування негативних установок щодо опонента. У структурно-організаційному аспекті конфлікт відображає недосконалість управлінських механізмів, неузгодженість функцій, розподілу повноважень або ресурсного забезпечення. Отже, конфлікт є не лише індивідуальною реакцією, а й індикатором системних проблем у функціонуванні організації.

Сутність конфлікту також розкривається через його подвійний характер. З одного боку, він може мати деструктивні наслідки: зниження продуктивності праці, погіршення морально-психологічного клімату, формування атмосфери

недовіри та підвищення плинності кадрів. З іншого боку, за умови належного управління конфлікт здатен виконувати конструктивну функцію – сприяти виявленню прихованих проблем, стимулювати пошук нових рішень, активізувати професійний розвиток працівників і вдосконалення управлінських процесів [10].

Важливою характеристикою сутності конфлікту є його процесуальність. Конфлікт не є одноразовим актом, а розгортається у часі, проходячи певні стадії: зародження суперечності, усвідомлення сторонами її значущості, відкритої взаємодії та завершення (врегулювання або ескалація). Такий підхід дозволяє розглядати конфлікт як керований процес, що піддається регулюванню через управлінські та комунікативні інструменти [11].

Модель сутності конфлікту у трудовому колективі наведено на рис. 1.2

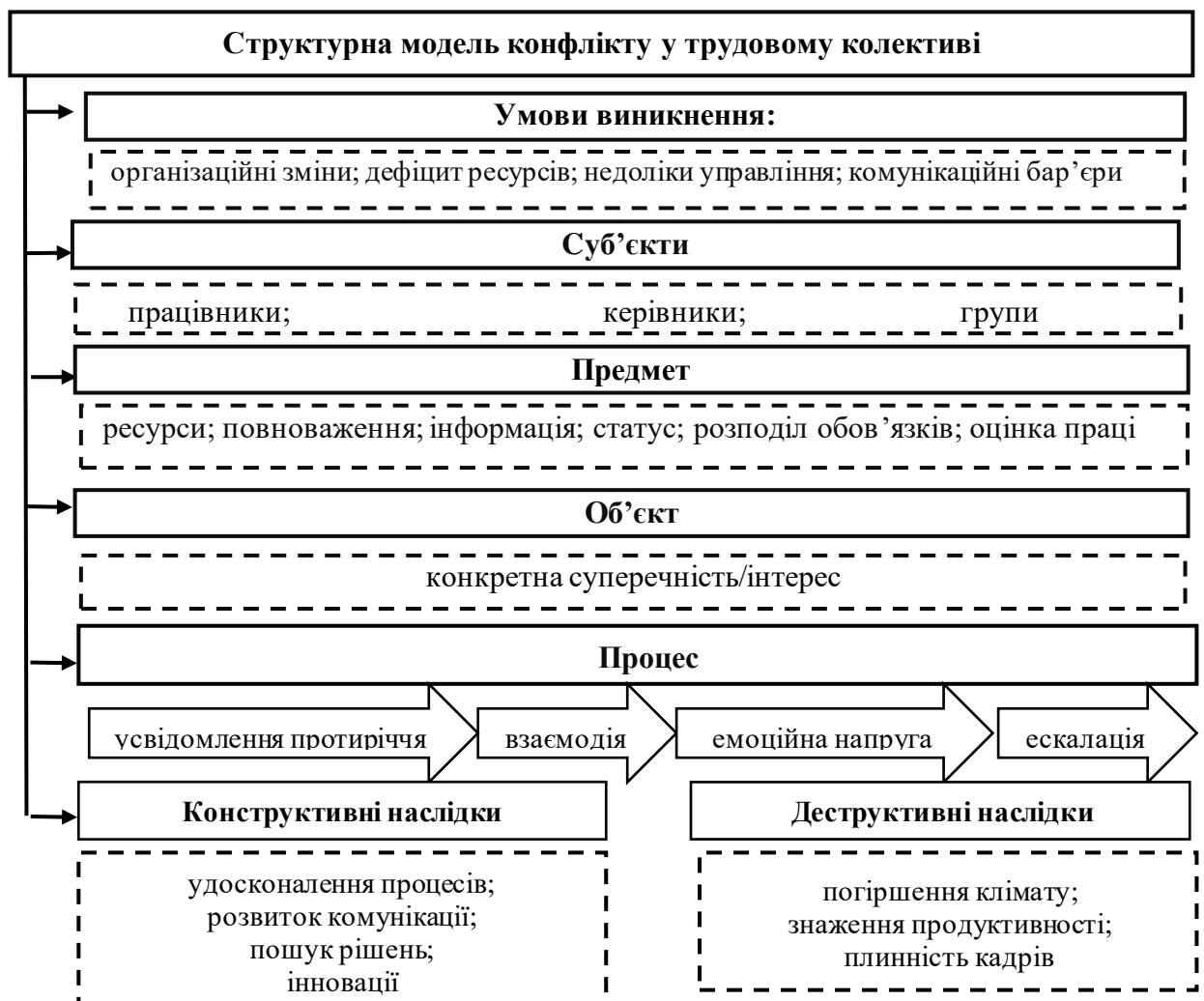


Рис. 1.2 Структурна модель конфлікту у трудовому колективі

Отже, сутність конфлікту у трудовому колективі полягає у взаємодії суб'єктів організації, зумовлених об'єктивними та суб'єктивними суперечностями, яка може набувати як деструктивного, так і конструктивного характеру залежно від умов виникнення та способів управління.

Запропонована модель відображає конфлікт як системне явище, що складається з взаємопов'язаних елементів: суб'єктів взаємодії, предмета та об'єкта суперечності, умов виникнення, процесу розвитку та можливих наслідків. Такий підхід дозволяє комплексно аналізувати конфлікт у трудовому колективі та визначати точки управлінського впливу, зокрема через механізми медіації [12].

У трудовому колективі конфлікти можуть проявлятися в різних формах залежно від причин виникнення, суб'єктів взаємодії, характеру протистояння та наслідків для організації. Систематизація видів конфліктів є важливою для розуміння їх природи та вибору ефективних механізмів врегулювання, зокрема медіації (табл. 1.2).

За суб'єктами взаємодії розрізняють міжособистісні конфлікти, що виникають між окремими працівниками через розбіжності в поглядах, стилях роботи або особистісних характеристиках; конфлікти між працівником і керівником, які пов'язані з питаннями розподілу повноважень, оцінювання результатів праці чи стилю управління; а також міжгрупові конфлікти, що виникають між підрозділами або формальними й неформальними групами в межах організації.

За причинами виникнення конфлікти поділяють на організаційні, зумовлені недоліками структури управління, нечітким розподілом обов'язків або ресурсними обмеженнями; соціально-психологічні, пов'язані з особливостями міжособистісної комунікації, ціннісними орієнтаціями та рівнем корпоративної культури; а також економічні, що виникають через питання оплати праці, преміювання чи розподілу матеріальних благ.

За характером перебігу конфлікти можуть бути відкритими (явними), коли суперечність проявляється безпосередньо у взаємодії сторін, та

прихованими (латентними), коли напруження існує, але не має зовнішніх проявів. Латентні конфлікти є особливо небезпечними, оскільки можуть тривалий час накопичувати напруження та призводити до різкої ескалації.

За наслідками впливу на діяльність організації конфлікти поділяють на конструктивні та деструктивні. Конструктивні сприяють удосконаленню управлінських процесів, підвищенню ефективності комунікації та розвитку колективу. Деструктивні, навпаки, знижують продуктивність праці, погіршують соціально-психологічний клімат і можуть спричиняти кадрові втрати [13].

Таблиця 1.2

Класифікація конфліктів у трудовому колективі

Критерій класифікації	Вид конфлікту	Характеристика прояву
За суб'єктами взаємодії	Внутрішньоособистісний	Виникає у працівника через суперечність між вимогами, ролями або особистими цінностями
	Міжособистісний	Конфлікт між окремими працівниками через розбіжності у поглядах, стилях роботи чи інтересах
	Між працівником і керівником	Пов'язаний із розподілом повноважень, оцінюванням праці, стилем управління
	Міжгруповий	Виникає між підрозділами або формальними й неформальними групами
За причинами виникнення	Організаційний	Зумовлений недоліками структури, нечітким розподілом обов'язків або ресурсним дефіцитом
	Соціально-психологічний	Пов'язаний із міжособистісною несумісністю, різними цінностями чи стилями комунікації
	Економічний	Виникає щодо оплати праці, преміювання, матеріального стимулювання
	Інформаційний	Спричинений недостатністю або викривленням інформації
За формою прояву	Відкритий	Має явний характер, проявляється у відкритому протистоянні
	Латентний (прихований)	Існує у прихованій формі без явного вираження, але з накопиченням напруження
За наслідками	Конструктивний	Сприяє розвитку організації, покращенню комунікації та прийняттю ефективних рішень
	Деструктивний	Призводить до погіршення клімату, зниження продуктивності, втрати кадрів
За тривалістю	Короткостроковий	Має ситуативний характер і швидко вирішується
	Тривалий	Затяжний конфлікт із високим ризиком ескалації

Аналіз класифікаційних ознак конфліктів у трудовому колективі свідчить про їх багатовимірний характер. Розмежування конфліктів за суб'єктами, причинами, формою прояву та наслідками дозволяє обрати адекватні механізми управління та попередження ескалації. Особливого значення набуває рання діагностика латентних конфліктів, оскільки своєчасне застосування медіації сприяє їх конструктивному врегулюванню [14].

Резюмуючи зазначимо, у результаті теоретичного аналізу встановлено, що конфлікт у трудовому колективі є складним багатовимірним соціально-психологічним та організаційним явищем, яке виникає внаслідок суперечностей між суб'єктами професійної взаємодії.

Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що сутність конфлікту полягає у зіткненні несумісних інтересів, цілей, цінностей або рольових очікувань сторін, яке супроводжується емоційною напругою та активною взаємодією.

Встановлено, що конфлікт має структурні елементи (суб'єкти, об'єкт, предмет, умови виникнення, процес розвитку та наслідки) і характеризується динамічністю, проходячи певні стадії від латентної суперечності до її врегулювання або ескалації. Його подвійна природа зумовлює можливість як деструктивного впливу на діяльність організації, так і конструктивного потенціалу за умови належного управління.

Систематизація видів конфліктів за різними класифікаційними ознаками (за суб'єктами, причинами, формою прояву, наслідками та тривалістю) дає змогу глибше зрозуміти механізми їх виникнення та обрати адекватні інструменти врегулювання.

Отже, ефективне управління трудовими конфліктами потребує застосування сучасних підходів і технологій, серед яких особливого значення набуває медіація як перспективний механізм конструктивного розв'язання суперечностей у трудовому колективі.

1.2 Медіація як сучасний альтернативний спосіб вирішення трудових конфліктів

Сучасний розвиток трудових відносин, ускладнення організаційних структур та зростання ролі людського капіталу зумовлюють необхідність пошуку ефективних механізмів врегулювання конфліктів у трудових колективах. Традиційні способи розв'язання спорів, зокрема адміністративні заходи або судовий розгляд, не завжди забезпечують оперативність, збереження ділових відносин та психологічного клімату в організації. У цьому контексті особливої актуальності набувають альтернативні способи вирішення спорів (Alternative Dispute Resolution – ADR), серед яких провідне місце посідає медіація.

Медіація розглядається як добровільний, структурований і конфіденційний процес врегулювання спору за участю нейтральної третьої сторони – медіатора, який сприяє конструктивному діалогу між сторонами та допомагає їм виробити взаємоприйнятне рішення. На відміну від адміністративного чи судового втручання, медіація не передбачає нав'язування рішення, а ґрунтується на принципах рівноправності, співпраці та орієнтації на інтереси сторін [15].

У сфері трудових відносин медіація виступає ефективним інструментом попередження ескалації конфліктів, збереження професійних взаємин і формування культури конструктивного діалогу. Її застосування сприяє зниженню витрат часу й ресурсів, мінімізації репутаційних ризиків та підвищенню рівня довіри в колективі. Саме тому дослідження медіації як сучасного альтернативного способу вирішення трудових конфліктів є важливою складовою вдосконалення системи управління персоналом.

Поняття медіації в сучасній науковій літературі трактується як один із ключових альтернативних способів вирішення спорів, що базується на принципах добровільності, нейтральності та співпраці сторін. Термін «медіація» походить від латинського *mediare* – бути посередником, що

відображає сутність цього процесу як залучення третьої нейтральної сторони з метою сприяння врегулюванню конфлікту [16].

У широкому розумінні медіація – це структурований, добровільний і конфіденційний процес, у межах якого незалежний посередник (медіатор) допомагає сторонам конфлікту налагодити комунікацію, визначити їхні інтереси та виробити взаємоприйнятне рішення без передання спору на розгляд суду чи адміністративного органу. Ключовою особливістю медіації є те, що рішення ухвалюється самими сторонами, а медіатор не має повноважень нав'язувати їм власну позицію [17-23].

В українському правовому полі поняття медіації закріплено в Законі України «Про медіацію», відповідно до якого медіація визначається як позасудова добровільна, конфіденційна та структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт шляхом переговорів [24].

Отже, медіація є не лише процедурою врегулювання спорів, а й інструментом формування культури діалогу та партнерської взаємодії в організації, що особливо важливо у сфері трудових відносин.

Ефективність медіації як альтернативного способу вирішення трудових конфліктів значною мірою визначається дотриманням її основоположних принципів. Саме вони забезпечують довіру до процедури, рівність сторін і можливість досягнення взаємоприйнятного рішення.

Основними принципами медіації є:

– принцип добровільності – медіація ґрунтується на добровільній участі сторін. Жодна зі сторін не може бути примушена до участі в процедурі або до прийняття певного рішення. Учасники мають право припинити медіацію на будь-якому етапі. Добровільність сприяє відкритості діалогу та підвищує рівень відповідальності сторін за досягнуті домовленості;

– принцип нейтральності та неупередженості медіатора – медіатор є незалежною третьою стороною, яка не підтримує жодного з учасників конфлікту та не має особистої зацікавленості у результаті спору. Його функція

полягає у фасилітації переговорного процесу, створенні конструктивної атмосфери для обговорення проблеми та допомозі сторонам у пошуку взаємоприйнятних рішень;

– принципи конфіденційності – уся інформація, отримана під час медіації, не підлягає розголошенню без згоди сторін. Це створює безпечний простір для відвертого обговорення проблем, що є особливо важливим у трудових відносинах, де репутаційні ризики можуть мати суттєве значення. Конфіденційність сприяє формуванню довіри між учасниками процесу;

– принцип рівності сторін – усі учасники медіації мають рівні процесуальні можливості для висловлення своєї позиції, аргументів та інтересів. Медіатор забезпечує баланс у комунікації та запобігає домінуванню однієї сторони над іншою, що є особливо актуальним у конфліктах між працівником і роботодавцем;

– принцип самовизначення сторін – рішення у процесі медіації приймається виключно сторонами конфлікту. Медіатор не ухвалює рішення замість них і не дає обов'язкових рекомендацій. Такий підхід підвищує рівень прийнятності досягнутих домовленостей та їх подальше добровільне виконання;

– принцип структурованості та процедурної гнучкості – медіація має певну послідовність етапів (підготовка, виклад позицій, визначення інтересів, пошук варіантів рішення, укладення угоди), однак процедура залишається гнучкою та адаптується до специфіки конкретного трудового конфлікту;

– принцип орієнтації на інтереси, а не позиції – медіація спрямована не на змагання правових аргументів, а на виявлення реальних потреб і інтересів сторін. Такий підхід дозволяє знайти більш глибокі й стійкі рішення, що задовольняють обидві сторони.

Отже, принципи медіації формують її як гуманістичний та партнерський механізм врегулювання трудових конфліктів. Їх дотримання забезпечує ефективність процедури, сприяє збереженню професійних відносин та

формуванню культури конструктивного діалогу в організації. Значення принципів медіації для трудових відносин наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи медіації та їх значення для трудових відносин

Принцип медіації	Зміст принципу	Значення для трудових відносин
Добровільність	Участь сторін у процедурі є вільною; кожна сторона має право відмовитися від медіації на будь-якому етапі	Підвищує довіру між працівником і роботодавцем, сприяє відкритості діалогу та зменшує ризик примусового прийняття рішень
Нейтральність та неупередженість медіатора	Медіатор не підтримує жодну зі сторін і не має зацікавленості у результаті спору	Забезпечує баланс інтересів, особливо у випадках нерівності статусів сторін (керівник – підлеглий)
Конфіденційність	Інформація, отримана під час процедури, не підлягає розголошенню без згоди сторін	Захищає ділову репутацію учасників, створює безпечні умови для обговорення проблем у колективі
Рівність сторін	Сторони мають рівні процесуальні права та можливості висловлення позиції	Запобігає домінуванню адміністративного ресурсу роботодавця та сприяє справедливому врегулюванню спору
Самовизначення сторін	Рішення приймається виключно сторонами конфлікту без нав'язування медіатором	Підвищує відповідальність за виконання домовленостей і зменшує ймовірність повторних конфліктів
Структурованість процедури	Медіація проходить визначені етапи, але залишається гнучкою	Дозволяє враховувати специфіку трудових спорів та адаптувати процес до особливостей організації
Орієнтація на інтереси	Основна увага приділяється глибинним інтересам, а не формальним позиціям	Сприяє досягненню довгострокових рішень та збереженню професійних взаємин у колективі

Медіаційний процес має чітку логічну структуру та проходить послідовні етапи – від ініціювання процедури до укладення письмової угоди. Водночас він залишається гнучким і може адаптуватися до специфіки трудового конфлікту [25]. Особливістю медіації є перехід від обговорення позицій сторін до виявлення їхніх реальних інтересів, що створює підґрунтя для вироблення взаємовигідного рішення та збереження професійних

відносин у колективі. Етапи медіаційного процесу у регулюванні трудових конфліктів наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Етапи медіаційного процесу у врегулюванні трудових конфліктів

Логічним продовженням аналізу сутності, принципів та етапів медіаційного процесу є її порівняння з традиційними способами вирішення трудових спорів – судовим та адміністративним. Такий підхід дозволяє більш повно оцінити переваги й обмеження кожного механізму врегулювання конфліктів у сфері трудових відносин.

У сучасній практиці трудові спори можуть вирішуватися шляхом звернення до суду, розгляду в адміністративному порядку (зокрема через комісії по трудових спорах, органи державного нагляду) або шляхом застосування альтернативних процедур, серед яких медіація займає особливе місце. Кожен із зазначених способів має власну правову природу, процедурні особливості та наслідки для сторін конфлікту [26].

На відміну від судового та адміністративного розгляду, які базуються на імперативному прийнятті рішення уповноваженим органом, медіація ґрунтується на добровільному досягненні домовленості самими сторонами. Це

зумовлює принципово інший характер взаємодії учасників та впливає на подальший стан трудових відносин у колективі.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика медіації, судового та адміністративного способів вирішення трудових спорів

Критерій порівняння	Медіація	Судовий спосіб	Адміністративний спосіб
Правова природа	Альтернативна, позасудова процедура	Юрисдикційна форма захисту прав	Розгляд спору уповноваженим органом або комісією
Характер участі сторін	Добровільна	Обов'язкова після відкриття провадження	Може бути ініційована однією стороною
Хто приймає рішення	Сторони конфлікту	Суд	Адміністративний орган або комісія
Роль третьої сторони	Нейтральний медіатор сприяє діалогу	Суддя ухвалює обов'язкове рішення	Посадова особа або комісія розглядає спір і приймає рішення
Конфіденційність	Повна конфіденційність	Відкритість процесу (загальне правило)	Часткова відкритість, залежно від процедури
Тривалість розгляду	Зазвичай короткострокова	Часто тривала	Помірна, залежить від органу
Характер рішення	Взаємоприйнятна угода	Обов'язкове для виконання судове рішення	Обов'язкове рішення адміністративного органу
Вплив на подальші трудові відносини	Сприяє збереженню партнерства	Може загострювати конфлікт	Може формалізувати протистояння

Таким чином, медіація відрізняється більш гнучким, гуманістичним та діалогічним характером, що дозволяє не лише вирішити конкретний трудовий спір, а й мінімізувати ризик подальших конфліктів у колективі. Водночас судовий та адміністративний способи залишаються важливими інструментами правового захисту у випадках, коли досягнення добровільної домовленості є неможливим.

Продовжуючи характеристику медіації як альтернативного способу врегулювання трудових конфліктів, доцільно розглянути моделі її застосування у сфері трудових відносин. У науковій літературі моделі медіації

відрізняються за цілями втручання медіатора, ступенем його активності та спрямованістю на результат або на процес взаємодії сторін (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Моделі медіації у трудових відносинах

Модель	Її зміст та сутність
Фасилітативна (класична) модель	Ця модель є найбільш поширеною у сфері трудових конфліктів. Медіатор організовує процес переговорів, сприяє комунікації між сторонами, допомагає виявити їхні інтереси, але не пропонує власних рішень. Основний акцент робиться на самостійному виробленні домовленостей сторонами. Такий підхід є ефективним у випадках міжособистісних конфліктів у колективі або спорів між працівником і роботодавцем, де важливо зберегти подальші професійні відносини.
Оціночна (експертна) модель	У межах цієї моделі медіатор може надавати сторонам оцінку їхніх позицій з урахуванням норм законодавства та практики вирішення подібних спорів. Він має більш активну роль і може пропонувати варіанти можливих рішень. Такий підхід доцільний у складних індивідуальних трудових спорах, пов'язаних із порушенням трудових прав, оплатою праці або звільненням.
Трансформативна модель	Основною метою є не лише досягнення угоди, а й зміна характеру взаємодії сторін. Медіація спрямована на відновлення взаємної поваги, довіри та ефективної комунікації. У трудових колективах ця модель є особливо корисною при тривалих внутрішньоорганізаційних конфліктах, що негативно впливають на психологічний клімат
Наративна модель	Базується на переосмисленні сторонами власного сприйняття конфлікту. Медіатор допомагає учасникам змінити «конфліктну історію» на конструктивну, що відкриває можливості для співпраці. У трудових відносинах застосовується переважно у міжособистісних конфліктах, пов'язаних із комунікаційними бар'єрами або непорозумінням
Інституційна (внутрішньоорганізаційна) модель	Передбачає запровадження медіаційних процедур безпосередньо в межах підприємства або установи (служба внутрішнього медіатора, HR-медіація). Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на конфлікти, зменшувати витрати часу та ресурсів і формувати культуру конструктивного врегулювання спорів

Таким чином, різноманіття моделей медіації дозволяє адаптувати процедуру до специфіки трудового конфлікту – від індивідуального спору щодо порушення прав працівника до колективних суперечностей, що

впливають на діяльність організації. Вибір моделі залежить від характеру конфлікту, ступеня його ескалації та цілей сторін.

Нормативно-правове регулювання медіації в Україні сформувалося відносно нещодавно та пов'язане із загальною тенденцією впровадження альтернативних способів вирішення спорів (ADR) у національну правову систему. Прийняття спеціального законодавства стало важливим кроком у розвитку правової культури діалогу та позасудового врегулювання конфліктів, зокрема у сфері трудових відносин.

Ключовим нормативним актом є Закон України «Про медіацію», ухвалений 16 листопада 2021 року та введений у дію 15 грудня 2021 року. Цей Закон уперше на законодавчому рівні визначив: поняття медіації як добровільної, позасудової, конфіденційної та структурованої процедури; правовий статус медіатора; принципи медіації (добровільність, конфіденційність, нейтральність, незалежність, самовизначення сторін); порядок проведення медіації; вимоги до договору про проведення медіації та до медіаційної угоди.

Закон встановлює, що медіація може застосовуватися у цивільних, господарських, адміністративних, сімейних, а також трудових правовідносинах. Водночас участь у медіації є виключно добровільною, а досягнута угода може мати форму цивільно-правового договору.

Розвиток медіації пов'язаний також із внесенням змін до процесуального законодавства у 2017 році в межах судової реформи. Зокрема: Цивільний процесуальний кодекс України, Господарський процесуальний кодекс України та Кодекс адміністративного судочинства України передбачають можливість врегулювання спору за участю судді та сприяють примиренню сторін. Хоча процедура врегулювання спору за участю судді не є тотожною класичній медіації, вона відображає імплементацію ідей альтернативного вирішення спорів у судову систему.

Крім того, суд може зупинити провадження у справі у разі звернення сторін до медіації.

Спеціальних норм щодо медіації саме у трудових спорах Кодекс законів про працю України поки що не містить. Традиційно трудові спори вирішуються через комісії по трудових спорах або у судовому порядку. Проте Закон «Про медіацію» дозволяє застосування цієї процедури до індивідуальних і колективних трудових конфліктів, якщо це не суперечить законодавству [24].

У сфері колективних трудових спорів важливу роль відіграє Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», який передбачає використання примирних процедур, зокрема участь посередників. Хоча цей механізм не повністю відповідає класичній моделі медіації, він є близьким за своєю природою до альтернативних способів врегулювання спорів [30].

Розвиток медіації в Україні відбувався з урахуванням міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій Ради Європи щодо медіації у цивільних та адміністративних справах, а також положень Директиви ЄС 2008/52/ЄС про певні аспекти медіації у цивільних і комерційних спорах. Хоча зазначена директива формально не поширюється на трудові відносини, її принципи вплинули на формування національної моделі медіації.

Попри прийняття спеціального закону, нормативно-правове регулювання медіації у трудових відносинах залишається недостатньо деталізованим. Серед актуальних проблем:

- відсутність спеціальної процедури застосування медіації у трудових спорах;
- неврегульованість питання виконання медіаційних угод у сфері трудового права;
- недостатня інтеграція медіації у систему діяльності органів державного нагляду за додержанням трудового законодавства.

Отже, нормативно-правова база медіації в Україні сформована на загальному рівні та створює правові передумови для її застосування у трудових конфліктах. Водночас подальший розвиток законодавства має бути

спрямований на конкретизацію механізмів використання медіації саме у сфері трудових правовідносин та її інституційне закріплення в системі соціального діалогу.

Нормативно-правове регулювання медіації в Україні сформовано на основі прийняття спеціального законодавчого акта та внесення відповідних змін до процесуального законодавства, що створило правові передумови для впровадження альтернативних способів вирішення спорів у національну правову систему. Базовим документом, який визначає поняття, принципи та порядок проведення медіації, є Закон України «Про медіацію», що закріпив її добровільний, конфіденційний та структурований характер.

Водночас можливість застосування медіації у трудових відносинах потребує подальшої нормативної деталізації, зокрема щодо процедурних особливостей її використання у індивідуальних і колективних трудових спорах, а також механізмів виконання досягнутих угод. Таким чином, чинна правова база створює необхідні умови для розвитку медіації як ефективного інструменту врегулювання трудових конфліктів, проте потребує подальшого вдосконалення з урахуванням практики її застосування та європейських стандартів.

Резюмуючи зазначимо, що медіація є ефективним альтернативним способом вирішення трудових конфліктів, який базується на принципах добровільності, нейтральності, конфіденційності та самовизначення сторін. На відміну від судового та адміністративного порядку розгляду спорів, медіація орієнтована не на формальне встановлення правоти однієї зі сторін, а на досягнення взаємоприйнятної угоди шляхом конструктивного діалогу.

Дослідження показало, що медіація має процесуальний характер і включає послідовні етапи – від ініціювання процедури до укладення медіаційної угоди. Її застосування у трудових відносинах сприяє зниженню рівня конфліктності в колективі, збереженню професійних взаємин, підвищенню довіри між працівниками та роботодавцем, а також формуванню культури партнерської взаємодії.

Розглянуті моделі медіації (фасилітативна, оціночна, трансформативна, наративна та інституційна) свідчать про гнучкість цього інструменту та можливість його адаптації до специфіки трудових конфліктів різного рівня складності. Нормативно-правове регулювання медіації в Україні створює необхідні передумови для її впровадження у сфері трудових відносин, однак потребує подальшого удосконалення з урахуванням практичних потреб та європейських стандартів.

1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування медіації в управлінні персоналом

Сучасні тенденції розвитку системи управління персоналом у провідних країнах світу свідчать про зростання ролі альтернативних способів врегулювання трудових конфліктів, серед яких медіація займає важливе місце. Умови глобалізації, цифровізації, трансформації організаційних структур та підвищення уваги до людського капіталу зумовлюють необхідність формування ефективних механізмів попередження та конструктивного вирішення конфліктів у трудових колективах.

У зарубіжній практиці медіація широко використовується як інструмент управління персоналом у межах корпоративних політик, систем комплаєнсу та програм внутрішнього врегулювання спорів. У багатьох країнах вона інтегрована в діяльність кадрових служб, служб омбудсмена або спеціалізованих медіаційних центрів, що дозволяє оперативно реагувати на конфліктні ситуації та зменшувати ризики судових спорів. Такий підхід сприяє збереженню робочих місць, підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату та підвищенню організаційної ефективності.

У країнах Європейського Союзу медіація розвивається на основі гармонізованих підходів, сформованих під впливом європейських правових стандартів. Значну роль у становленні інституту медіації відіграла Директива

ЄС 2008/52/ЄС, яка закріпила принципи добровільності, конфіденційності та судового сприяння медіації у цивільних і комерційних спорах.

У більшості країн ЄС медіація активно використовується у сфері трудових відносин, зокрема:

- у внутрішньоорганізаційних конфліктах;
- при колективних трудових спорах;
- у випадках дискримінації або порушення етичних стандартів;
- у процесах реструктуризації підприємств.

У багатьох організаціях медіація інтегрована в HR-політики як інструмент раннього реагування на конфлікти. Практика показує, що застосування медіації сприяє зниженню навантаження на судову систему та підтриманню соціального діалогу між роботодавцями і працівниками.

Особливістю європейської моделі є поєднання державного регулювання та розвитку професійного самоврядування медіаторів.

У Німеччині медіація є важливим елементом системи альтернативного вирішення спорів і широко застосовується як у цивільно-правових, так і у трудових відносинах. Її розвиток ґрунтується на високому рівні правової культури, традиціях соціального партнерства та ефективній взаємодії між роботодавцями і працівниками. Значну роль у цьому процесі відіграють внутрішньоорганізаційні механізми врегулювання конфліктів, що функціонують безпосередньо на підприємствах та в установах.

У межах трудових відносин медіація використовується як інструмент попередження ескалації конфліктів між працівниками, між працівником і керівником, а також у випадках структурних змін, реорганізації чи оптимізації діяльності підприємства. Практика свідчить, що німецькі компанії активно впроваджують внутрішні процедури медіації як складову системи управління персоналом, що дозволяє своєчасно реагувати на конфліктні ситуації та запобігати їх переходу у судову площину.

Особливістю німецької моделі є тісна інтеграція медіаційних механізмів у систему корпоративного управління. У багатьох організаціях передбачені

внутрішні положення або кодекси поведінки, які регламентують порядок ініціювання та проведення медіації. Це сприяє формуванню стабільного соціально-психологічного клімату, зміцненню довіри між учасниками трудових відносин та підвищенню рівня відповідальності сторін за прийняті рішення [27].

Важливим елементом є також розвиток медіації в межах системи соціального партнерства, де вона може використовуватися як допоміжний механізм у переговорах між представниками роботодавців та профспілок. Такий підхід дозволяє досягати компромісних рішень у складних питаннях організації праці, умов зайнятості та впровадження змін.

Загалом німецький досвід демонструє, що ефективність медіації у трудових відносинах забезпечується поєднанням чіткої нормативної бази, високої культури переговорів та інституційної підтримки. Орієнтація на збереження довгострокових трудових відносин, мінімізацію конфліктності та розвиток партнерської взаємодії є ключовими характеристиками цієї моделі, що може бути враховано при вдосконаленні практики врегулювання трудових конфліктів в Україні.

У Франції медіація є важливим елементом системи врегулювання трудових спорів і розглядається як ефективна альтернатива судовому розгляду. Її застосування спрямоване на зменшення кількості судових процесів, прискорення вирішення конфліктів та збереження професійних відносин між працівником і роботодавцем. Французька модель ґрунтується на поєднанні судових та позасудових механізмів, що забезпечує гнучкість і комплексність підходу до вирішення трудових спорів.

Особливу роль у цій системі відіграють трудові суди – *Conseil de prud'hommes*, які мають специфічну структуру та розглядають спори між працівниками і роботодавцями. Важливою характеристикою їх діяльності є активне сприяння примиренню сторін ще до прийняття остаточного рішення. Судові процедури передбачають можливість попереднього етапу погодження, під час якого сторони за підтримки суду або посередника намагаються досягти

взаємоприйнятної домовленості. Такий підхід відображає орієнтацію французької правової системи на врегулювання конфліктів шляхом діалогу, а не лише через формальне винесення рішення [28].

Французька практика також характеризується стимулюванням сторін до укладення мирових угод. Законодавство передбачає можливість використання медіації як до початку судового процесу, так і на його різних стадіях. Це дозволяє сторонам зберегти контроль над результатом врегулювання та мінімізувати ризики тривалих судових процедур. У трудових відносинах такий підхід сприяє підтриманню стабільності зайнятості, зниженню рівня конфліктності в організаціях і формуванню культури соціального діалогу.

Важливою особливістю французької моделі є активна державна підтримка розвитку альтернативних способів вирішення спорів. Держава створює нормативні умови для застосування медіації, сприяє професіоналізації медіаторів та інтеграції медіаційних процедур у правову систему. Такий комплексний підхід забезпечує ефективне поєднання судового захисту прав із можливістю добровільного врегулювання спорів, що є особливо значущим у сфері трудових відносин.

У Польщі медіація отримала активний розвиток у контексті реформування судової системи та модернізації механізмів захисту прав учасників правовідносин. Реформи були спрямовані на зменшення навантаження на суди, скорочення строків розгляду справ і підвищення ефективності правосуддя, що зумовило посилення ролі альтернативних способів вирішення спорів, зокрема медіації. Вона застосовується у цивільних, господарських, сімейних і трудових спорах, поступово інтегруючись у правову культуру суспільства.

У сфері трудових відносин польське законодавство передбачає можливість використання медіації як до звернення до суду, так і в межах уже відкритого судового провадження. Суд має право запропонувати сторонам звернутися до медіації, а у разі їхньої згоди – зупинити розгляд справи на час проведення процедури. Такий механізм сприяє пошуку компромісних рішень

без необхідності винесення формального судового рішення, що особливо важливо для збереження професійних відносин між працівником і роботодавцем.

Польська практика також демонструє поступове зростання ролі медіації в корпоративному секторі. Великі підприємства та організації впроваджують внутрішні механізми врегулювання конфліктів, розробляють політики щодо управління спорами та залучають підготовлених медіаторів для вирішення кадрових проблем. Це дозволяє мінімізувати репутаційні ризики, зменшувати витрати, пов'язані з судовими процесами, та підтримувати стабільність трудового колективу [29].

Важливою рисою польської моделі є поєднання законодавчого регулювання з активною роллю судів у стимулюванні примирення сторін. Такий підхід формує позитивне ставлення до медіації як до ефективного та рівноправного способу вирішення спорів. Польський досвід є особливо цінним для України, оскільки обидві держави мають подібні правові традиції та проходять схожі етапи інтеграції до європейського правового простору. Використання польських напрацювань може сприяти удосконаленню національної практики застосування медіації у сфері управління персоналом та трудових відносин.

У Сполучених Штатах Америки медіація є одним із найбільш розвинених та практично орієнтованих інструментів врегулювання трудових конфліктів. Вона широко застосовується як у приватному секторі, так і в державних установах, а також є невід'ємною складовою системи Alternative Dispute Resolution (ADR), яка охоплює різні альтернативні способи вирішення спорів – переговори, медіацію, арбітраж та інші процедури.

Американська модель характеризується високим рівнем інституціоналізації медіації. У багатьох штатах суди активно сприяють використанню медіації ще до початку повноцінного судового розгляду, а в окремих випадках участь у медіаційній процедурі може бути обов'язковим

попереднім етапом. Такий підхід спрямований на зменшення судових витрат, прискорення вирішення спорів та розвантаження судової системи.

У сфері трудових відносин медіація активно використовується при вирішенні спорів щодо дискримінації, неправомірного звільнення, умов праці, компенсацій, порушення корпоративних стандартів тощо. Значну роль у цьому процесі відіграють спеціалізовані державні та незалежні органи, які сприяють мирному врегулюванню трудових спорів. Водночас великі корпорації впроваджують внутрішні системи врегулювання конфліктів, що функціонують у межах HR-підрозділів або служб корпоративної етики.

Характерною особливістю американської практики є широке використання внутрішніх медіаторів, які працюють безпосередньо в організаціях або залучаються на договірних засадах. У багатьох компаніях медіація інтегрована у політику управління персоналом та закріплена у внутрішніх нормативних документах. Це дозволяє оперативно реагувати на конфлікти, запобігати їх ескалації та підтримувати стабільний психологічний клімат у колективі.

Крім того, в американських організаціях поширені спеціальні програми врегулювання конфліктів (Conflict Resolution Programs), які передбачають багаторівневу систему реагування на спірні ситуації. Зазвичай вони включають неформальні переговори, консультації з омбудсменом, медіацію та, за необхідності, арбітраж. Така система дозволяє вирішувати більшість конфліктів на ранніх стадіях і мінімізувати ризики судового розгляду.

Загалом досвід США демонструє високий рівень практичної ефективності медіації як інструменту управління трудовими конфліктами. Її успішність зумовлена поєднанням гнучкого нормативного регулювання, активної ролі судів у заохоченні примирення сторін та широкого впровадження медіації в корпоративну культуру. Для України цей досвід є показовим у частині інтеграції медіації в систему управління персоналом та розвитку внутрішньоорганізаційних механізмів врегулювання спорів.

В Україні впровадження медіації в систему управління персоналом дійсно перебуває на стадії активного становлення та інституційного оформлення. Прийняття спеціального законодавства стало важливим кроком у формуванні правових засад застосування медіації, однак її практичне впровадження у сфері трудових відносин поки що не набуло системного характеру. Незважаючи на наявність правових передумов, більшість підприємств і установ продовжують орієнтуватися переважно на традиційні механізми врегулювання спорів – звернення до суду або використання комісій по трудових спорах.

Однією з ключових причин повільного поширення медіації є недостатній рівень обізнаності роботодавців та працівників щодо її переваг і процедурних можливостей. У багатьох організаціях відсутні внутрішні політики з управління конфліктами, а медіація не інтегрована до системи HR-менеджменту як регулярний інструмент роботи з персоналом. Разом з тим спостерігається поступове зростання інтересу до цього механізму, особливо в умовах реформування трудового законодавства, трансформації організаційних структур та підвищення уваги до корпоративної культури.

Позитивною тенденцією є формування професійної спільноти медіаторів, створення профільних громадських об'єднань, а також розвиток освітніх програм із підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері медіації. Університети та спеціалізовані навчальні центри поступово включають відповідні курси до освітніх програм з права, психології та управління персоналом. Це сприяє поширенню культури альтернативного вирішення спорів та формуванню кадрового потенціалу для практичного впровадження медіаційних процедур.

Порівняльний аналіз свідчить, що у країнах ЄС та США медіація є усталеним інструментом управління конфліктами, який інтегрований у систему трудових відносин і кадрового менеджменту (табл.1.6)

Порівняльний досвід застосування медіації у трудових відносинах (Україна – ЄС – США)

Критерій	Україна	Європейський Союз	США
Нормативна база	Спеціальний Закон України «Про медіацію» (2021 р.), процесуальні норми	Директиви ЄС щодо медіації, національні закони держав-членів	Федеральне та штатне законодавство, розвинена система ADR
Рівень інституціоналізації	Формується, поступове впровадження	Високий рівень інтеграції у правову систему	Дуже високий, медіація є поширеною практикою
Застосування у трудових відносинах	Можлива у індивідуальних і колективних спорах; активно розвивається	Широко використовується у корпоративному секторі та соціальному діалозі	Поширена в організаціях; часто є частиною внутрішніх політик HR
Роль держави	Створення правових умов та регулювання професії медіатора	Підтримка розвитку альтернативного врегулювання спорів	Мінімальне втручання, перевага саморегулювання
Інтеграція в систему управління персоналом	Переважно на етапі впровадження	Часто інтегрована в HR-політики та колективні угоди	Складова корпоративних програм вирішення конфліктів
Переваги практики	Гуманізація трудових відносин, зменшення судового навантаження	Стабільність соціального діалогу, висока культура переговорів	Ефективність, швидкість вирішення спорів, економія ресурсів
Проблемні аспекти	Недостатня практична поширеність, потреба у підвищенні обізнаності	Відмінності між країнами-членами	Нерівномірність застосування залежно від штату

В Україні процес її впровадження перебуває на етапі активного становлення, що потребує подальшого розвитку інституційних механізмів, підвищення професійної підготовки медіаторів та формування організаційної культури конструктивного врегулювання спорів.

Загалом можна констатувати, що медіація в Україні поступово трансформується з новели законодавства у реальний управлінський інструмент. Подальший розвиток цього інституту потребує системної

інтеграції медіації в кадрову політику підприємств, удосконалення нормативного регулювання трудових спорів та формування стійкої культури конструктивного діалогу в організаціях.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволяє визначити медіацію як ефективний і перспективний механізм управління конфліктами в системі роботи з персоналом. Досвід країн Європейського Союзу та США свідчить про те, що медіація поступово інтегрується не лише в систему альтернативного вирішення спорів, а й у загальну політику управління людськими ресурсами, стаючи елементом корпоративної культури та соціального партнерства.

У зарубіжній практиці медіація використовується як превентивний інструмент, що дозволяє виявляти й нейтралізувати конфлікти на ранніх стадіях їх розвитку, мінімізуючи фінансові витрати, репутаційні ризики та втрати продуктивності. Її впровадження у внутрішні процедури організацій сприяє зміцненню довіри між працівниками та роботодавцем, підвищенню рівня комунікації та збереженню довгострокових трудових відносин.

Вітчизняний досвід демонструє поступове формування нормативної та інституційної бази для застосування медіації у трудовій сфері. Хоча практика її використання ще не набула широкого поширення, спостерігається позитивна динаміка розвитку професійної спільноти медіаторів, освітніх програм та зацікавленості бізнес-середовища у впровадженні альтернативних способів врегулювання спорів.

Таким чином, медіація виступає сучасним інструментом управління трудовими конфліктами, що забезпечує баланс інтересів сторін, підтримує стабільність трудових відносин та сприяє формуванню культури конструктивної взаємодії в організації. Її подальша інституціоналізація в Україні є важливою умовою підвищення ефективності системи управління персоналом і розвитку соціального діалогу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методологічні засади конфліктів у трудовому колективі та визначено місце медіації як сучасного механізму їх врегулювання. Проведений аналіз наукових підходів до розуміння сутності конфлікту засвідчив його об'єктивну природу у системі соціально-трудова відносин. Визначено основні ознаки та види трудових конфліктів, охарактеризовано їх структуру, причини виникнення та вплив на ефективність діяльності організації. Доведено, що традиційні способи врегулювання спорів (судовий та адміністративний) не завжди забезпечують збереження партнерських відносин між працівником і роботодавцем, що зумовлює необхідність розвитку альтернативних механізмів.

Розкрито сутність поняття медіації, принципи, етапи та моделі застосування у трудових відносинах. Обґрунтовано, що медіація є гнучким, добровільним і конфіденційним інструментом врегулювання конфліктів, орієнтованим на досягнення взаємоприйняттого рішення та збереження професійних зв'язків. Проаналізовано нормативно-правове регулювання медіації в Україні та визначено напрями його подальшого вдосконалення.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду засвідчив, що у країнах ЄС та США медіація є інтегрованою складовою системи управління персоналом і соціального діалогу, тоді як в Україні вона перебуває на етапі інституційного становлення. Водночас наявність правових передумов і розвиток професійної спільноти створюють сприятливі умови для її подальшого впровадження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТА ПРАКТИК ЇХ ВИРІШЕННЯ

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

ТОВ «ФОЗЗІ ГРУП» є однією з найбільших торгово-промислових груп України, яка займає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі. Заснована у 1997 році, компанія трансформувалася у багатопрофільний бізнес-холдинг, що об'єднує різні напрями діяльності, зокрема роздрібну та оптову торгівлю, виробництво продуктів харчування, логістику, ІТ-розробки, банківський та ресторанний бізнес.

Ключовим напрямом діяльності Групи є торгівля продуктами харчування та товарами повсякденного попиту. До складу торговельних мереж входять супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy, магазини формату «біля дому» «Фора», а також мережа дискаунтерів THRASH! ТРАШ! Загальна кількість торговельних об'єктів перевищує 700 одиниць, що забезпечує значну присутність компанії на території України та високий рівень доступності для споживачів.

У структурі Групи компаній окреме місце займає ТОВ «THRASH! ТРАШ!», яке функціонує як самостійний суб'єкт господарювання у складі торговельної мережі Fozzy Group. Дана мережа розвивається у форматі дискаунтера та орієнтована на задоволення попиту споживачів у сегменті доступних цін. Станом на початок 2026 року мережа налічує 194 торговельні об'єкти, що свідчить про її активне зростання та розширення на ринку роздрібної торгівлі.

Асортимент товарів ТОВ «THRASH! ТРАШ!» включає понад 4000 позицій, серед яких значну частку займає продукція власного імпорту, а також товари під власними торговими марками Fozzy Group, зокрема «Премія»,

Premiya Select, «Повна чаша», EXTRA! та інші. Це дозволяє підприємству реалізовувати ефективну цінову політику, забезпечувати контроль якості продукції та формувати конкурентні переваги на ринку.

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «THRASH! ТРАШ!» здійснюється в умовах використання ресурсного та інфраструктурного потенціалу Групи компаній. Важливу роль відіграє розвинена логістична система, яка включає власні розподільчі центри та ефективні механізми постачання, що забезпечують безперебійне функціонування торговельної мережі. Використання сучасних інформаційних технологій та цифрових рішень сприяє автоматизації бізнес-процесів, оптимізації управління запасами та підвищенню ефективності операційної діяльності.

Крім того, у межах діяльності підприємства значна увага приділяється контролю якості товарів, дотриманню стандартів їх зберігання, транспортування та реалізації. Це забезпечує відповідність продукції вимогам споживачів та підвищує рівень довіри до торговельної мережі.

Отже, ТОВ «THRASH! ТРАШ!» як складова Fozzy Group характеризується динамічним розвитком, орієнтацією на масовий споживчий сегмент та ефективним використанням інтегрованих ресурсів Групи. Його фінансово-господарська діяльність відзначається адаптивністю до змін зовнішнього середовища, впровадженням інноваційних підходів до управління та наявністю потенціалу для подальшого зростання.

Для оцінювання фінансово-господарської діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових показників, зокрема доходу, чистого прибутку та рівня рентабельності (Додаток В). Зазначені показники дозволяють комплексно охарактеризувати результати діяльності підприємства, визначити тенденції його розвитку та оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу. У табл. 2.1. представлено основні фінансові показники діяльності підприємства за 2022–2024 роки, а також розраховано їх абсолютні та відносні відхилення.

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «THRASH! ТРАШ!» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Дохід, грн	2 546 985 000	3 840 079 000	6 211 052 000	+1 293 094 000 (+50,77%)	+2 370 973 000 (+61,74%)
Чистий прибуток, грн	26 640 000	132 419 000	26 876 000	+105 779 000 (+397,2%)	-105 543 000 (- 79,7%)
Рентабельність, %	1,05	3,45	0,43	+2,40 п.п.	-3,02 п.п.

Аналіз представлених даних свідчить про позитивну динаміку доходів ТОВ «THRASH! ТРАШ!» у 2022–2024 роках. Зокрема, у 2023 році дохід зріс на 50,77% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 61,74%, що вказує на активне розширення масштабів діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Водночас динаміка чистого прибутку є нестабільною. У 2023 році спостерігалось суттєве зростання прибутку майже у 5 разів, однак у 2024 році його обсяг значно скоротився (на 79,7%), що може бути зумовлено зростанням витрат, інвестиційною активністю або впливом зовнішніх економічних факторів.

Аналогічна тенденція простежується і щодо рентабельності: після зростання у 2023 році до 3,45% у 2024 році показник знизився до 0,43%, що свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності.

Загалом отримані результати демонструють, що підприємство характеризується високими темпами зростання доходів, проте потребує підвищення ефективності управління витратами з метою забезпечення стабільної прибутковості діяльності.

Оцінка фінансового стану ТОВ «THRASH! ТРАШ!» передбачає аналіз структури та динаміки його активів і зобов'язань, що дозволяє визначити рівень фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності управління

ресурсами. У табл. 2.2 наведено відповідні показники за 2022–2024 роки та їх відхилення.

Таблиця 2.2

Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «THRASH! ТРАШ!» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022
Активи, грн	1 535 469 000	2 150 600 000	2 419 363 000	+615 131 000 (+40,1%)
Зобов'язання, грн	1 304 350 000	1 543 198 000	1 609 681 000	+238 848 000 (+18,3%)
Власний капітал, грн	231 119 000	607 402 000	809 682 000	+376 283 000

Аналіз даних свідчить про зростання обсягів активів ТОВ «THRASH! ТРАШ!» протягом 2022–2024 років, що вказує на розширення його ресурсної бази та розвиток господарської діяльності. При цьому темпи зростання активів перевищують темпи зростання зобов'язань, що є позитивною тенденцією.

Зобов'язання підприємства також зростають, однак більш помірними темпами, що свідчить про відносну стабільність фінансового навантаження. Водночас спостерігається суттєве збільшення власного капіталу, що характеризує підвищення фінансової стійкості та незалежності підприємства.

Загалом структура балансу демонструє покращення фінансового стану підприємства, зміцнення його платоспроможності та формування передумов для подальшого розвитку.

З метою більш детального оцінювання результативності фінансово-господарської діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!» доцільно проаналізувати основні фінансові показники підприємства у динаміці за 2022–2024 роки. Це дозволяє виявити ключові тенденції розвитку, оцінити ефективність використання ресурсів та визначити рівень фінансової стійкості підприємства. Відповідні показники наведено в табл. 2.3.

Аналіз представлених у таблиці показників свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку ТОВ «THRASH! ТРАШ!». Зокрема, спостерігається суттєве зростання обсягів доходу, що вказує на розширення

масштабів діяльності та підвищення ринкової активності підприємства. Водночас чистий прибуток характеризується нестабільною динамікою, що може бути зумовлено впливом зовнішніх економічних факторів, зростанням витрат або інвестиційною активністю компанії.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «THRASH! ТРАШ!» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Дохід, грн	2 546 985 000	3 840 079 000	6 211 052 000	+1 293 094 000	+2 370 973 000
Чистий прибуток, грн	26 640 000	132 419 000	26 876 000	+105 779 000	-105 543 000
Рентабельність продажів, %	1,05	3,45	0,43	+2,40	-3,02
Активи, грн	1 535 469 000	2 150 600 000	2 419 363 000	+615 131 000	+268 763 000
Зобов'язання, грн	1 304 350 000	1 543 198 000	1 609 681 000	+238 848 000	+66 483 000
Середня зарплата, грн	12 550	16 849	24 751	+4 299	+7 902
Кількість працівників, осіб	1 137	1 183	1 560	+46	+377

Показники рентабельності свідчать про відносно низький рівень прибутковості, що є типовим для підприємств роздрібною торгівлі у фазі активного розвитку та розширення мережі. Водночас зростання активів і зобов'язань підтверджує процес масштабування бізнесу та залучення додаткових ресурсів для фінансування діяльності.

У цілому результати аналізу дають підстави стверджувати, що підприємство демонструє стійку тенденцію до розвитку, поступово нарощує економічний потенціал та зміцнює свої позиції на ринку, попри складні умови функціонування.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що фінансово-господарська діяльність ТОВ «THRASH! ТРАШ!» характеризується динамічним розвитком та поступовим нарощуванням економічного потенціалу. Підприємство демонструє стабільне зростання

обсягів доходу, розширення активів і збільшення чисельності персоналу, що свідчить про активне масштабування бізнесу та зміцнення ринкових позицій. Водночас коливання показників прибутковості вказують на наявність певних викликів, пов'язаних із зовнішнім середовищем та особливостями функціонування роздрібної торгівлі. Загалом діяльність підприємства є ефективною та адаптивною, що створює передумови для подальшого розвитку і вдосконалення системи управління.

2.2 Аналіз кадрового складу та соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається якістю його кадрового потенціалу та рівнем сформованості соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. В умовах сучасних соціально-економічних викликів, зокрема впливу воєнних дій, питання управління персоналом, забезпечення стабільності кадрового складу та підтримання сприятливого психологічного середовища набувають особливої актуальності.

ТОВ «THRASH! ТРАШ!» як динамічно зростаюча мережа роздрібної торгівлі формує свій кадровий потенціал відповідно до потреб операційної діяльності та стратегічних цілей розвитку. Станом на кінець 2024 року чисельність персоналу підприємства становить 1560 працівників, що свідчить про масштабність діяльності та необхідність ефективної організації управління трудовими ресурсами. Водночас діяльність підприємства здійснюється в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із воєнними діями, що зумовлює додаткові виклики для забезпечення стабільності роботи персоналу та збереження кадрового потенціалу.

Важливим аспектом формування ефективного трудового колективу є забезпечення належного рівня соціального захисту, мотивації та професійного розвитку працівників. У цьому контексті підприємство впроваджує систему

соціальних гарантій, матеріального стимулювання та навчання персоналу, що сприяє підвищенню його лояльності, професійної компетентності та залученості до досягнення цілей організації. Крім того, значна увага приділяється розвитку корпоративної культури, підтримці рівних можливостей працевлаштування та забезпеченню безпечних умов праці.

Соціально-психологічний клімат у колективі формується під впливом як внутрішніх управлінських чинників, так і зовнішніх умов функціонування підприємства. Зокрема, специфіка діяльності у сфері роздрібної торгівлі, інтенсивність трудових процесів, безпосередня взаємодія з клієнтами, а також наслідки воєнних дій можуть зумовлювати виникнення напруженості та конфліктних ситуацій у колективі. Це актуалізує необхідність системного аналізу кадрового складу та оцінювання соціально-психологічного клімату як передумови ефективного управління трудовими відносинами.

Отже, у межах даного підрозділу доцільно здійснити комплексний аналіз кадрового складу ТОВ «THRASH! ТРАШ!», дослідити основні характеристики персоналу та оцінити стан соціально-психологічного клімату в колективі з метою виявлення факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства та формування передумов для вдосконалення системи управління персоналом.

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТОВ «THRASH! ТРАШ!» за основними ознаками станом на кінець 2024 року

Показник	Кількість, осіб	Частка, %
Загальна чисельність персоналу	1560	100,0
<i>За категоріями персоналу:</i>		
Управлінський персонал (керуючі, адміністратори)	120	7,7
Торговий персонал (продавці, касири)	1090	69,9
Допоміжний персонал (склад, логістика, технічний персонал)	350	22,4
<i>За статтю:</i>		
Чоловіки	1024	65,6
Жінки	536	34,4
<i>За місцем роботи:</i>		
Персонал торговельної мережі	1497	96,0
Офісний персонал	63	4,0

Аналіз структури персоналу ТОВ «THRASH! ТРАШ!» свідчить про домінування торгового персоналу, частка якого становить майже 70 %, що є типовим для підприємств роздрібною торгівлі. Це зумовлено специфікою діяльності мережі, яка передбачає значний обсяг операційного обслуговування клієнтів.

Частка допоміжного персоналу складає понад 20 %, що забезпечує ефективне функціонування логістичних і технічних процесів. Управлінський персонал представлений у відносно невеликій кількості, що свідчить про достатньо оптимізовану структуру управління.

Гендерна структура характеризується переважанням чоловіків, що частково пояснюється наявністю фізично навантажених робіт (логістика, складські операції). Водночас значна частка жінок задіяна у сфері обслуговування клієнтів. Переважна більшість працівників зосереджена у торговельній мережі, що підтверджує операційну спрямованість діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Структура персоналу ТОВ «THRASH! ТРАШ!» за віком та стажем роботи станом на кінець 2024 року

Показник	Кількість, осіб	Частка, %
Загальна чисельність персоналу	1560	100,0
За віком:		
До 25 років	420	26,9
25–35 років	610	39,1
36–50 років	390	25,0
Понад 50 років	140	9,0
За стажем роботи на підприємстві:		
До 1 року	520	33,3
1–3 роки	610	39,1
3–5 років	280	17,9
Понад 5 років	150	9,7

Аналіз вікової структури персоналу свідчить про переважання працівників молодого та середнього віку, зокрема найбільшу частку становлять особи віком 25–35 років. Це зумовлює достатній рівень мобільності, адаптивності та готовності до інтенсивної роботи, що є важливим для сфери роздрібної торгівлі.

Водночас значна частка працівників віком до 25 років свідчить про активне залучення молоді, що може супроводжуватися підвищеною плинністю кадрів і потребою у постійному навчанні та адаптації персоналу.

Аналіз стажу роботи показує, що найбільша частка працівників має досвід роботи до 3 років, що вказує на динамічність кадрового складу та певну нестабільність колективу. Відносно невелика частка працівників зі стажем понад 5 років може свідчити про наявність ризиків втрати досвідченого персоналу.

У цілому така структура персоналу створює як можливості (гнучкість, швидка адаптація), так і виклики (плинність кадрів, необхідність розвитку системи мотивації), що безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат у колективі.

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі є важливим чинником ефективності діяльності підприємства, оскільки визначає рівень взаємодії між працівниками, їх мотивацію, задоволеність працею та загальну продуктивність. У ТОВ «THRASH! ТРАШ!» формування соціально-психологічного клімату відбувається під впливом як внутрішніх управлінських факторів, так і зовнішніх умов функціонування, зокрема складної безпекової ситуації в країні.

Специфіка діяльності підприємства у сфері роздрібної торгівлі передбачає високий рівень інтенсивності праці, постійну взаємодію з клієнтами та необхідність швидкого прийняття рішень у змінних умовах. Це створює підвищене психоемоційне навантаження на персонал, що може впливати на рівень напруженості в колективі та спричиняти виникнення конфліктних ситуацій. Водночас переважання працівників молодого віку та

відносно невеликий стаж роботи значної частини персоналу зумовлюють потребу в ефективних механізмах адаптації, комунікації та підтримки.

Разом із тим на підприємстві реалізуються заходи, спрямовані на формування позитивного соціально-психологічного клімату. Зокрема, впроваджено систему матеріального та нематеріального стимулювання, соціальний пакет, програми навчання та професійного розвитку персоналу. Наявність можливостей кар'єрного зростання, участь у тренінгах і корпоративних програмах сприяють підвищенню рівня залученості працівників та формуванню їх лояльності до підприємства.

Важливим аспектом є підтримка корпоративної соціальної відповідальності, що проявляється, зокрема, у благодійних ініціативах підприємства. Залучення працівників до таких заходів сприяє формуванню командного духу, підвищенню рівня довіри та розвитку внутрішньої корпоративної культури.

Водночас, враховуючи значну чисельність персоналу, територіальну розгалуженість мережі та специфіку організації праці, у діяльності підприємства можуть виникати певні проблеми соціально-психологічного характеру. До них належать недостатній рівень комунікації між окремими структурними підрозділами, нерівномірне навантаження на працівників, стресові умови праці, а також вплив зовнішніх факторів, пов'язаних із воєнними діями. Це може призводити до зниження рівня задоволеності працею та виникнення конфліктів у трудовому колективі.

Отже, соціально-психологічний клімат у ТОВ «THRASH! ТРАШ!» можна охарактеризувати як відносно стабільний із наявністю окремих факторів напруженості, що зумовлені як внутрішніми особливостями організації праці, так і зовнішніми умовами функціонування. Виявлені особливості свідчать про необхідність удосконалення підходів до управління трудовими відносинами, зокрема впровадження сучасних інструментів попередження та врегулювання конфліктів у колективі.

2.3 Оцінка наявних підходів до управління та врегулювання трудових конфліктів у ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

В умовах функціонування сучасних підприємств, особливо у сфері роздрібної торгівлі, конфлікти є невід'ємною складовою трудових відносин. Вони виникають унаслідок різниці інтересів, цінностей, рівня навантаження, особливостей організації праці та комунікаційних бар'єрів між працівниками. Для актуальності проблеми управління конфліктами зумовлюється як масштабністю діяльності підприємства, так і специфікою його функціонування в умовах підвищеного психоемоційного навантаження та впливу зовнішніх кризових факторів.

Проведений аналіз кадрового складу та соціально-психологічного клімату засвідчив наявність передумов для виникнення конфліктних ситуацій, зокрема високий рівень інтенсивності праці, значну частку працівників із невеликим стажем роботи, а також вплив стресових факторів, пов'язаних із воєнними умовами. Це актуалізує необхідність дослідження існуючих підходів до управління та врегулювання трудових конфліктів на підприємстві.

На практиці підприємства використовують різноманітні методи вирішення конфліктів, які можуть мати як формалізований, так і неформальний характер. Водночас ефективність таких підходів значною мірою залежить від рівня їх системності, узгодженості та відповідності сучасним принципам управління персоналом. Особливої актуальності набуває питання впровадження інноваційних механізмів врегулювання конфліктів, зокрема медіації, як інструменту досягнення взаєморозуміння та зниження рівня конфліктності у трудовому колективі.

Таким чином, у межах даного підрозділу доцільно здійснити оцінку наявних підходів до управління та врегулювання трудових конфліктів у ТОВ «THRASH! ТРАШ!», визначити їх ефективність, виявити основні проблеми та обґрунтувати необхідність удосконалення відповідних механізмів з урахуванням сучасних управлінських практик.

**SWOT-аналіз системи управління та врегулювання трудових конфліктів у
ТОВ «THRASH! ТРАШ!»**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Розвинена система мотивації та соціального забезпечення персоналу Наявність програм навчання та підвищення кваліфікації Розвинена корпоративна культура та соціальна відповідальність Досвід управління великим трудовим колективом Наявність системи матеріального стимулювання</p>	<p>Відсутність формалізованої системи управління конфліктами Високий рівень плинності кадрів Недостатній рівень внутрішніх комунікацій між підрозділами Переважання адміністративних методів вирішення конфліктів Високе психоемоційне навантаження на персонал</p>
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Впровадження медіації як сучасного інструменту врегулювання конфліктів Використання HR-технологій та цифрових інструментів комунікації Розвиток корпоративних комунікацій та внутрішніх платформ Підвищення кваліфікації менеджерів у сфері конфлікт-менеджменту Залучення зовнішніх консультантів та тренерів</p>	<p>Вплив воєнних дій на психологічний стан працівників Зростання рівня стресу та професійного вигорання Погіршення соціально-психологічного клімату Конфлікти з клієнтами через специфіку діяльності Економічна нестабільність та обмеженість ресурсів</p>

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «THRASH! ТРАШ!» має достатній потенціал для ефективного управління трудовими конфліктами, зокрема завдяки наявності розвинених механізмів мотивації, навчання та корпоративної культури. Водночас відсутність системного підходу до врегулювання конфліктів і переважання адміністративних методів знижують ефективність управління трудовими відносинами.

Наявні можливості, зокрема впровадження медіації та розвиток сучасних комунікаційних інструментів, створюють передумови для вдосконалення системи управління конфліктами. Разом із тим значний вплив зовнішніх загроз, пов'язаних із воєнними та соціально-економічними факторами, посилює необхідність впровадження більш гнучких і ефективних механізмів врегулювання конфліктних ситуацій.

PEST-аналіз факторів впливу на діяльність ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Прояв впливу на підприємство
P (Political) політичні	Воєнний стан в Україні	Негативний	Пошкодження торговельних об'єктів, зниження стабільності діяльності
	Державне регулювання бізнесу	Змішаний	Спрощення процедур для бізнесу, але наявність обмежень і контролю
	Податкова політика	Змішаний	Можливість податкових пільг, але ризик змін податкового навантаження
	Державна підтримка бізнесу	Позитивний	Програми підтримки підприємництва та відновлення економіки
E (Economic) економічні	Інфляція та зростання цін	Негативний	Зниження купівельної спроможності населення
	Коливання валютного курсу	Негативний	Вплив на імпортні товари та собівартість продукції
	Рівень доходів населення	Змішаний	Попит зміщується у бік дешевших товарів (вигідно для дискаунтера)
	Розвиток ритейлу	Позитивний	Зростання попиту на формати «дискаунтер»
S (Social) соціальні	Міграція населення	Негативний	Скорочення клієнтської бази в окремих регіонах
	Зміна споживчих уподобань	Позитивний	Попит на доступні товари зростає
	Соціальна відповідальність бізнесу	Позитивний	Формування довіри через благодійні ініціативи
	Рівень зайнятості населення	Змішаний	Вплив на кадрове забезпечення та попит
T (Technological) технологічні	Цифровізація бізнес-процесів	Позитивний	Автоматизація обліку, управління та логістики
	Використання CRM та ERP-систем	Позитивний	Підвищення ефективності управління та аналітики
	Розвиток e-commerce	Позитивний	Розширення каналів збуту
	Інновації у логістиці	Позитивний	Оптимізація витрат та підвищення швидкості постачання

Проведений PEST-аналіз засвідчує, що діяльність ТОВ «THRASH! ТРАШ!» здійснюється в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища, яке формується під впливом як негативних, так і позитивних

чинників. Найбільш суттєвий вплив мають політичні та економічні фактори, пов'язані з воєнним станом і макроекономічною нестабільністю. Водночас соціальні та технологічні тенденції створюють додаткові можливості для розвитку підприємства, зокрема через зростання попиту на доступні товари та впровадження сучасних цифрових рішень.

Проведений SWOT- та PEST-аналіз дозволив комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність ТОВ «THRASH! ТРАШ!», а також виявити ключові передумови виникнення управлінських і соціально-трудова проблем. Водночас зазначені методи мають переважно аналітичний характер і не дають змоги повною мірою оцінити специфіку внутрішніх взаємовідносин у трудовому колективі, зокрема рівень конфліктності, причини виникнення конфліктів та ефективність існуючих механізмів їх врегулювання.

У зв'язку з цим доцільним є застосування емпіричних методів дослідження, зокрема анкетування працівників, що дозволяє отримати безпосередню інформацію про соціально-психологічний клімат у колективі, виявити типові конфліктні ситуації та оцінити рівень задоволеності працівників існуючими підходами до управління конфліктами. Результати такого дослідження створюють інформаційну основу для обґрунтування доцільності впровадження медіації як ефективного інструменту вирішення трудових конфліктів.

З метою дослідження особливостей управління трудовими конфліктами та оцінки соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «THRASH! ТРАШ!» було проведено анкетування працівників підприємства (Додаток Г). Даний метод дозволив отримати первинну інформацію безпосередньо від персоналу, що забезпечує об'єктивність і практичну спрямованість дослідження. Результати опитування узагальнено у таблиці 2.8.

Опитування проводилося у формі анонімного анкетування, що сприяло підвищенню рівня відвертості респондентів та мінімізації суб'єктивних викривлень відповідей. Анкета містила 12 запитань закритого та

напівзакритого типу, спрямованих на виявлення частоти виникнення конфліктів, їх причин, способів врегулювання та ставлення працівників до впровадження медіації.

Таблиця 2.8

Результати анкетування працівників щодо рівня конфліктності в колективі

Питання	Варіанти відповіді	Частка респондентів, %
Частота виникнення конфліктів	Часто	18
	Іноді	52
	Рідко	24
	Ніколи	6
Основні причини конфліктів	Нерівномірний розподіл обов'язків	34
	Високе навантаження	46
	Стиль управління	28
	Міжособистісні непорозуміння	40
Способи вирішення конфліктів	Самостійно	38
	За участю керівника	44
	Ігноруються	18
Ефективність вирішення конфліктів	Ефективні	22
	Частково ефективні	48
	Неефективні	30
Рівень напруженості в колективі	Високий	20
	Середній	50
	Низький	30
Вплив конфліктів на роботу	Значний	26
	Частковий	54
	Відсутній	20
Обізнаність щодо медіації	Так	32
	Ні	68
Доцільність впровадження медіації	Так	64
	Ні	14
	Важко відповісти	22

У дослідженні взяли участь 50 працівників підприємства, серед яких:

- 10 % – керівний персонал;
- 20 % – адміністративні працівники;
- 70 % – працівники торгового залу.

За стажем роботи респонденти розподілилися наступним чином:

- до 1 року – 30 %;

- 1–3 роки – 45 %;
- понад 3 роки – 25 %.

Такий розподіл забезпечує репрезентативність вибірки та дозволяє врахувати думки різних категорій персоналу.

Отримані результати анкетування свідчать про наявність у трудовому колективі ТОВ «THRASH! ТРАШ!» помірного рівня конфліктності, що є типовим для підприємств роздрібної торгівлі з високою інтенсивністю праці та значною кількістю персоналу. Зокрема, переважна більшість респондентів зазначила, що конфлікти виникають періодично, що вказує на системний характер проблеми, а не на поодинокі випадки. Це підтверджує необхідність впровадження цілеспрямованих управлінських механізмів для їх попередження та врегулювання.

Аналіз причин конфліктів дозволив встановити, що ключовими факторами їх виникнення є високе навантаження на працівників, міжособистісні непорозуміння та недосконалість організації праці, зокрема нерівномірний розподіл обов'язків. Водночас значна частка респондентів вказує на вплив стилю управління, що свідчить про наявність комунікаційних бар'єрів між керівництвом і персоналом. Це вказує на необхідність удосконалення управлінських підходів та розвитку навичок ефективної комунікації у керівників.

Дослідження способів вирішення конфліктів показало, що переважають традиційні, неформалізовані підходи, зокрема самостійне врегулювання або залучення керівника. Водночас наявність випадків ігнорування конфліктів свідчить про відсутність системного підходу до управління конфліктними ситуаціями. Це підтверджується й оцінкою ефективності існуючих механізмів, адже значна частина працівників вважає їх лише частково ефективними або взагалі неефективними.

Важливим результатом є виявлення впливу конфліктів на продуктивність праці: більшість респондентів зазначили, що конфлікти мають прямий або опосередкований негативний вплив на результати їх діяльності. Це

свідчить про те, що проблема конфліктності виходить за межі соціально-психологічного аспекту та безпосередньо впливає на економічну ефективність підприємства.

Окрему увагу слід звернути на низький рівень обізнаності працівників щодо медіації як сучасного інструменту врегулювання конфліктів. Водночас більшість респондентів позитивно оцінює доцільність її впровадження, що свідчить про готовність колективу до змін та впровадження нових підходів у сфері управління персоналом.

Таким чином, результати дослідження підтверджують наявність об'єктивної потреби у вдосконаленні системи управління трудовими конфліктами в ТОВ «THRASH! ТРАШ!». Виявлені проблеми, зокрема відсутність системності у врегулюванні конфліктів, недостатня ефективність існуючих механізмів та наявність комунікаційних бар'єрів, обґрунтовують доцільність впровадження медіації як інноваційного інструменту управління конфліктами. Це дозволить не лише знизити рівень конфліктності, але й підвищити ефективність діяльності підприємства, покращити соціально-психологічний клімат у колективі та зміцнити організаційну культуру.

Висновки до розділу 2

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «THRASH! ТРАШ!» характеризується динамічним розвитком та поступовим нарощуванням економічного потенціалу. Підприємство демонструє стабільне зростання обсягів доходу, розширення активів і збільшення чисельності персоналу, що свідчить про активне масштабування бізнесу та зміцнення ринкових позицій. Водночас коливання показників прибутковості вказують на наявність певних викликів, пов'язаних із зовнішнім середовищем та особливостями функціонування роздрібною торгівлі. Загалом діяльність підприємства є ефективною та адаптивною, що створює передумови для подальшого розвитку і вдосконалення системи управління.

Соціально-психологічний клімат у ТОВ «THRASH! ТРАШ!» можна охарактеризувати як відносно стабільний із наявністю окремих факторів напруженості, що зумовлені як внутрішніми особливостями організації праці, так і зовнішніми умовами функціонування. Виявлені особливості свідчать про необхідність удосконалення підходів до управління трудовими відносинами, зокрема впровадження сучасних інструментів попередження та врегулювання конфліктів у колективі.

Виявлено наявність об'єктивної потреби у вдосконаленні системи управління трудовими конфліктами в ТОВ «THRASH! ТРАШ!». Виявлені проблеми, зокрема відсутність системності у врегулюванні конфліктів, недостатня ефективність існуючих механізмів та наявність комунікаційних бар'єрів, обґрунтовують доцільність впровадження медіації як інноваційного інструменту управління конфліктами. Це дозволить не лише знизити рівень конфліктності, але й підвищити ефективність діяльності підприємства, покращити соціально-психологічний клімат у колективі та зміцнити організаційну культуру.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1 Розробка моделі впровадження медіації у систему управління персоналом

Результати проведеного аналізу у попередньому розділі засвідчили наявність у трудовому колективі ТОВ «THRASH! ТРАШ!» системних проблем, пов'язаних із виникненням і врегулюванням конфліктів, зокрема недостатню ефективність існуючих підходів, відсутність формалізованих процедур їх вирішення та наявність комунікаційних бар'єрів між працівниками і керівництвом. За таких умов особливої актуальності набуває впровадження медіації як сучасного інструменту управління конфліктами, що потребує формування цілісної моделі її інтеграції у систему управління персоналом.

З метою підвищення ефективності врегулювання трудових конфліктів пропонується авторська модель впровадження медіації у систему управління персоналом організації, яка базується на комплексному підході та передбачає поєднання цільових, організаційних, функціональних і результативних компонентів (рис. 3.1).

Ключовим елементом запропонованої моделі виступає цільовий блок, який визначає стратегічну спрямованість впровадження медіації в систему управління персоналом та формує логіку подальших управлінських дій. Його основною метою є забезпечення ефективного, конструктивного та своєчасного врегулювання трудових конфліктів шляхом застосування альтернативних, неконфронтаційних підходів до їх розв'язання, що сприяє мінімізації деструктивних наслідків для організації та її працівників.

Реалізація цієї мети передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань. Насамперед йдеться про зниження рівня конфліктності у трудовому

колективі за рахунок попередження ескалації конфліктів і переведення їх у конструктивне русло. Важливим завданням є також підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, що досягається шляхом розвитку культури відкритого діалогу, активного слухання та взаєморозуміння між працівниками і керівництвом.

Окрему увагу приділено формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, який характеризується довірою, взаємоповагою та готовністю до співпраці. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рівень задоволеності працівників умовами праці та їхню мотивацію до досягнення спільних цілей. Крім того, одним із ключових завдань є підвищення продуктивності праці, оскільки ефективне врегулювання конфліктів дозволяє зменшити втрати робочого часу, знизити рівень стресу та покращити якість виконання трудових обов'язків.

Отже, цільовий блок моделі виступає системоутворюючим елементом, що визначає напрями впровадження медіації та забезпечує досягнення як соціальних, так і економічних результатів діяльності організації.

Важливе місце у структурі запропонованої моделі займає суб'єктно-об'єктний блок, який визначає коло учасників процесу медіації, їх функціональну роль, а також сферу застосування медіаційних процедур у межах організації. Саме цей блок забезпечує практичну реалізацію моделі, оскільки окреслює, хто саме бере участь у процесі врегулювання конфліктів та які види конфліктних ситуацій підлягають медіації.

До складу суб'єктів медіації належать працівники підприємства як безпосередні учасники конфліктних ситуацій, які виступають сторонами спору та зацікавлені у його конструктивному вирішенні. Важливу роль відіграють керівники різних рівнів управління, які не лише можуть бути сторонами конфлікту, але й виконують функцію ініціювання процесу медіації, сприяють створенню умов для її проведення та підтримують реалізацію досягнутих домовленостей.

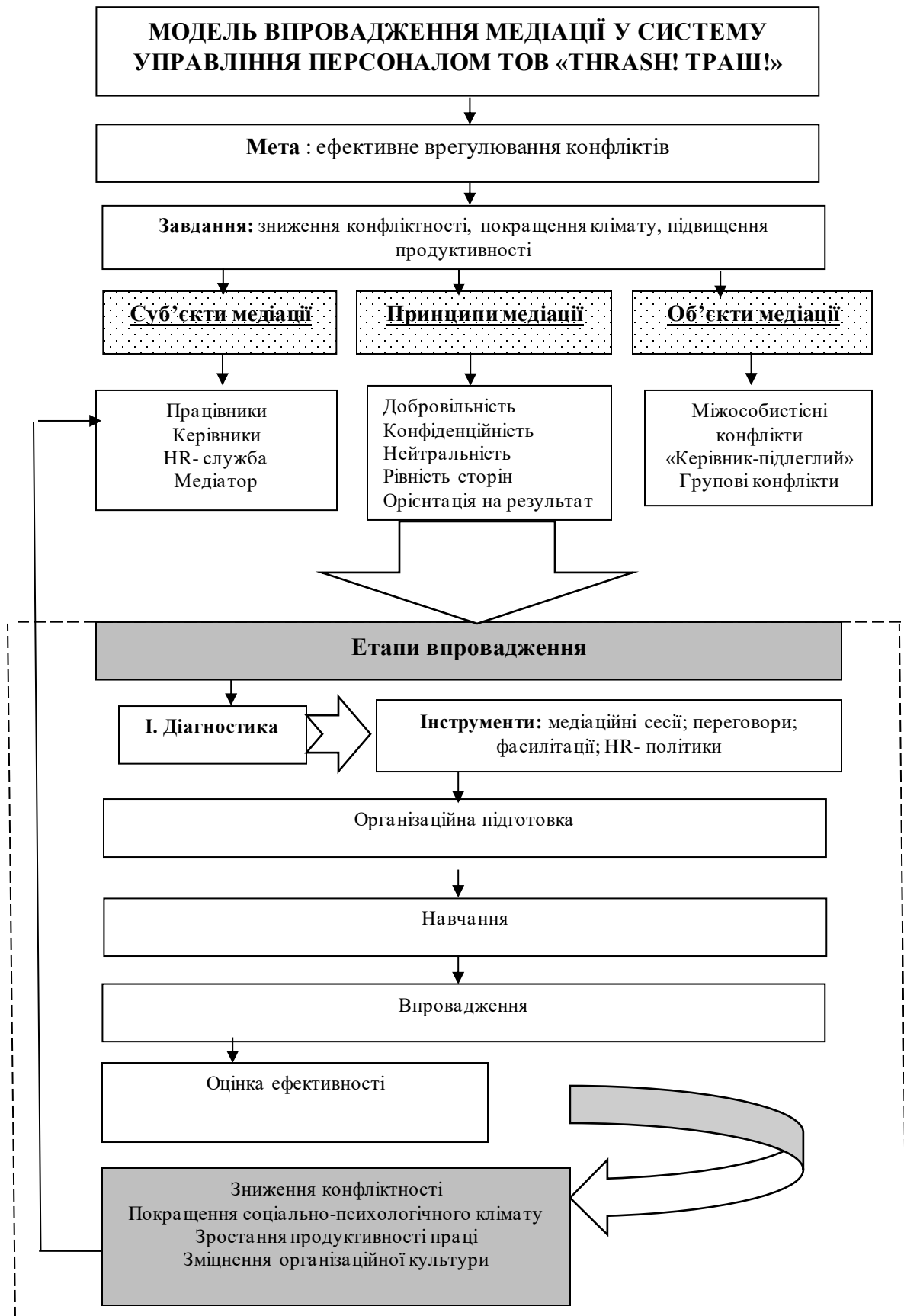


Рис. 3.1. Модель впровадження медіації у систему управління персоналом тов «Thrash! Траш!»

Окреме місце посідає служба управління персоналом, яка виконує координаційну та організаційну функції. Зокрема, HR-служба забезпечує впровадження процедур медіації, розробку внутрішніх регламентів, організацію навчання персоналу, а також моніторинг ефективності застосування медіаційних практик. Крім того, вона виступає посередником між працівниками та керівництвом, сприяючи своєчасному виявленню конфліктних ситуацій.

Ключовим суб'єктом у процесі медіації є медіатор – незалежна, нейтральна та неупереджена особа, яка забезпечує конструктивний діалог між сторонами конфлікту. У межах організації це може бути як внутрішній фахівець (працівник, який пройшов відповідну підготовку), так і зовнішній експерт, залучений у складних або конфіденційних випадках. Основним завданням медіатора є створення безпечного комунікаційного середовища, сприяння виявленню інтересів сторін та пошуку взаємоприйняттого рішення.

Об'єктом медіації виступають трудові конфлікти різного характеру, що виникають у процесі професійної діяльності. До них належать міжособистісні конфлікти між працівниками, які часто пов'язані з відмінностями у цінностях, стилях спілкування або розподілі обов'язків; конфлікти типу «керівник–підлеглий», що виникають унаслідок управлінських рішень, стилю керівництва чи оцінювання результатів праці; а також групові конфлікти, які можуть бути зумовлені суперечностями між підрозділами або неузгодженістю колективних інтересів.

Отже, суб'єктно-об'єктний блок моделі дозволяє чітко визначити межі застосування медіації, забезпечує розподіл ролей між учасниками процесу та створює організаційні передумови для ефективного врегулювання трудових конфліктів у колективі.

Функціонування моделі ґрунтується на дотриманні основних принципів медіації, серед яких ключовими є добровільність участі сторін, конфіденційність отриманої інформації, нейтральність і неупередженість медіатора, рівність сторін та орієнтація на досягнення взаємовигідного

результату. Дотримання цих принципів забезпечує довіру до процесу медіації та підвищує його ефективність.

Особливу роль у моделі відіграє організаційно-процесний блок, який передбачає поетапне впровадження медіації в діяльність підприємства. На першому етапі здійснюється діагностика конфліктності у колективі, що включає аналіз причин, частоти та наслідків конфліктів. Другий етап передбачає організаційну підготовку, зокрема розробку внутрішніх нормативних документів (положення про медіацію), визначення відповідальних осіб та формування відповідної інфраструктури. На третьому етапі здійснюється навчання персоналу основам медіації, підвищення рівня конфліктологічної компетентності керівників та підготовка внутрішніх медіаторів. Четвертий етап передбачає безпосереднє впровадження медіаційних процедур у практику управління персоналом, включаючи проведення медіаційних сесій. Завершальним є п'ятий етап, який полягає у моніторингу та оцінюванні ефективності впроваджених заходів із подальшим їх коригуванням (рис.3.2).

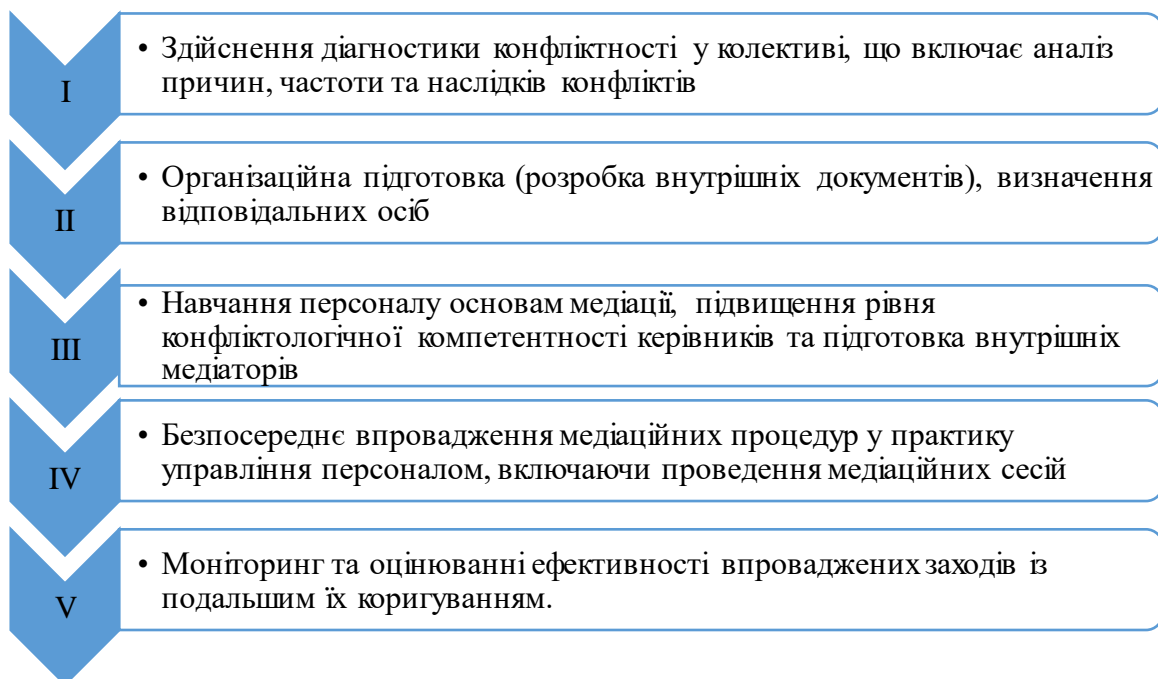


Рис.3.2 Етапи впровадження медіації в діяльність ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

Реалізація запропонованої моделі забезпечується застосуванням комплексу взаємопов'язаних інструментів, які формують практичний механізм впровадження медіації у систему управління персоналом. Використання відповідного інструментарію дозволяє не лише ефективно врегулювати вже наявні конфлікти, але й здійснювати їх профілактику, підвищуючи загальний рівень організаційної культури та комунікації.

Ключовим інструментом виступають медіаційні сесії, які передбачають організований процес переговорів за участю нейтрального посередника – медіатора. У ході таких сесій забезпечується структурований діалог між сторонами конфлікту, виявлення їхніх інтересів, причин суперечностей та пошук взаємоприйняттого рішення. Важливою особливістю є орієнтація не лише на формальне усунення конфлікту, а на досягнення довгострокових домовленостей, що запобігають повторному виникненню протиріч.

Доповнюючим інструментом є переговорні процедури, які можуть застосовуватися як самостійно, так і в межах медіації. Вони передбачають використання технік конструктивного спілкування, аргументації та компромісу, спрямованих на досягнення згоди між сторонами. Впровадження стандартів ведення переговорів у діяльність організації сприяє підвищенню комунікативної компетентності працівників і керівників.

Важливе значення мають фасилітаційні зустрічі, які застосовуються переважно для врегулювання групових конфліктів або запобігання їх виникненню. Фасилітація передбачає організацію колективного обговорення проблем із залученням нейтрального модератора, який спрямовує дискусію, допомагає структурувати думки учасників та сприяє виробленню спільних рішень. Такий підхід дозволяє підвищити рівень взаєморозуміння у колективі та сформувати культуру відкритого діалогу.

Суттєву роль відіграють HR-технології, що інтегрують медіацію у систему управління персоналом. До них належать впровадження політик і процедур врегулювання конфліктів, створення внутрішніх регламентів проведення медіації, системи оцінювання соціально-психологічного клімату,

а також використання інструментів зворотного зв'язку (опитування, анкетування, інтерв'ю). Крім того, важливим є навчання персоналу основам конфліктології та медіації, що сприяє формуванню відповідних компетентностей.

Окрему групу становлять внутрішні комунікаційні платформи, які забезпечують оперативний обмін інформацією та сприяють прозорості управлінських процесів. Це можуть бути корпоративні портали, внутрішні чати, системи електронного документообігу та інші цифрові інструменти, що дозволяють своєчасно виявляти проблемні ситуації, організувати комунікацію між працівниками та фіксувати результати досягнутих домовленостей.

Отже, використання зазначеного інструментарію забезпечує комплексний підхід до впровадження медіації, поєднуючи безпосередні методи врегулювання конфліктів із системними управлінськими рішеннями, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Очікувані результати впровадження запропонованої моделі відображені у результативному блоці, який передбачає зниження рівня конфліктності у трудовому колективі, покращення соціально-психологічного клімату, підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, зростання продуктивності діяльності та зміцнення організаційної культури підприємства (табл. 3.1).

Отже, запропонована модель впровадження медіації у систему управління персоналом є цілісним інструментом удосконалення управлінських процесів у сфері врегулювання трудових конфліктів. Її застосування дозволить підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити стабільність функціонування організації та створити передумови для її сталого розвитку.

Очікувані результати впровадження моделі медіації у систему управління персоналом

Напрямок результату	Зміст результату	Показники оцінювання	Очікуваний ефект
Зниження рівня конфліктності	Зменшення кількості та інтенсивності трудових конфліктів	Кількість конфліктних ситуацій; частота звернень до керівництва; кількість скарг	Стабілізація внутрішнього середовища організації
Покращення соціально-психологічного клімату	Формування атмосфери довіри, взаємоповаги та відкритості у колективі	Результати анкетування; рівень задоволеності працівників; показники командної взаємодії	Підвищення згуртованості колективу
Підвищення задоволеності працівників	Зростання рівня задоволеності умовами праці та взаємовідносинами в колективі	Рівень плинності кадрів; результати опитувань; рівень залученості персоналу	Зниження кадрових втрат
Зростання продуктивності праці	Підвищення ефективності виконання трудових обов'язків	Обсяг виконаних робіт; якість результатів; виконання планових показників	Підвищення економічної ефективності діяльності
Зміцнення організаційної культури	Формування культури конструктивного вирішення конфліктів та ефективної комунікації	Рівень корпоративної культури; дотримання етичних норм; результати внутрішніх оцінок	Підвищення іміджу організації та лояльності персоналу

Резюмуючи зазначимо, що нами було розроблено авторську модель впровадження медіації в систему управління персоналом, яка базується на інтеграції альтернативних способів вирішення спорів у корпоративну культуру організації. Запропонована модель охоплює три ключові етапи: підготовчо-діагностичний (оцінка конфліктності), інституційний (створення служби медіації або навчання HR-менеджерів) та операційний (безпосереднє застосування процедур). Впровадження цієї моделі дозволить не лише оперативно розв'язувати поточні суперечки, а й трансформувати конфліктний потенціал у ресурс для розвитку колективу, зміцнюючи лояльність персоналу та знижуючи плинність кадрів.

3.2 Заходи щодо практичного застосування медіації у врегулюванні трудових конфліктів

Практична імплементація медіації в діяльність підприємства є складним організаційним процесом, що потребує переходу від теоретичного моделювання до впровадження конкретних управлінських інструментів. Якщо розроблена у попередньому розділі модель визначає архітектуру системи, то заходи щодо її застосування становлять безпосередній механізм «запуску» примирювальних процедур у повсякденну практику управління персоналом.

Ефективність медіації у врегулюванні трудових конфліктів безпосередньо залежить від того, наскільки адаптованими будуть заходи до організаційної структури, корпоративної культури та специфіки взаємовідносин у колективі. На сучасному етапі розвитку менеджменту медіація не повинна сприйматися як разовий інструмент вирішення критичних суперечок; вона має стати органічним елементом системи кадрової безпеки та профілактики соціально-психологічної напруженості.

Реалізація заходів щодо впровадження медіації має здійснюватися комплексно та охоплювати кілька рівнів організаційного впливу (рис.3.3).



Рис. 3.3 Системний підхід до практичного застосування медіації у врегулюванні трудових конфліктів

Так, нормативно - регламентуючий використовується для створення правового підґрунтя процедури. Організаційно-структурний слугує для визначення суб'єктів медіації та їх повноважень, а інформаційно-когнітивний – для формування у працівників довіри до нового інструменту та навичок безконфліктного спілкування.

Системний підхід до формування переліку таких заходів дозволить не лише мінімізувати деструктивні наслідки наявних трудових спорів, а й створити в організації середовище, де конфлікт розглядається як можливість для покращення робочих процесів та зміцнення міжособистісних зв'язків.

Фундаментальним підґрунтям для практичної імплементації медіаційних процедур у систему управління персоналом є створення цілісного нормативно-правового забезпечення на рівні локальних актів підприємства (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Перелік локальних нормативно-правових актів для впровадження
медіації

Назва документу	Основний зміст та призначення	Очікуваний правовий ефект
Положення про медіацію	Визначення принципів, етапів та строків процедури примирення.	Формалізація та регламентація процесу медіації.
Посадові інструкції HR	Закріплення обов'язку щодо діагностики конфліктів та консультування сторін.	Розподіл відповідальності за управління конфліктами.
Колективний договір	Включення медіаційного застереження як пріоритетного способу вирішення спорів.	Юридичне визнання медіації трудовим колективом.
Угода за результатами медіації	Фіксація зобов'язань сторін, досягнутих під час переговорів.	Правова основа для виконання домовленостей.

Оскільки медіація в Україні регулюється профільним законодавством, її впровадження в корпоративне середовище потребує ретельної адаптації внутрішньої документації до вимог Закону України «Про медіацію» та Кодексу законів про працю. Ключовим інструментом у цьому процесі

виступає розробка та затвердження Положення про медіацію, яке детермінує правовий статус процедури, окреслює межі повноважень медіатора та встановлює чіткі гарантії конфіденційності для учасників трудового спору. Цей документ має стати регламентуючим базисом, що визначає критерії медіабельності конфліктів, порядок ініціювання переговорів та правові наслідки укладених за результатами медіації угод.

Паралельно із розробкою загального положення, особливої уваги потребує трансформація функціональних обов'язків фахівців відділу кадрів та HR-менеджерів. Розробка спеціалізованих інструкцій для HR-персоналу дозволяє чітко розмежувати адміністративні функції управління та медіаційні техніки фасилітації діалогу. Вказані інструкції мають містити алгоритми ідентифікації латентних конфліктів та критерії, за якими спір передається на медіацію замість застосування дисциплінарних стягнень. Важливим аспектом нормативного закріплення є також інтеграція медіаційного застереження до колективного договору та правил внутрішнього трудового розпорядку, що створює офіційну альтернативу судовим чи адміністративним методам вирішення суперечок. Такий підхід забезпечує легітимізацію примирювальних процедур в очах трудового колективу, перетворюючи медіацію з факультативної ініціативи на повноцінний елемент організаційної структури, що володіє визначеною юридичною силою в межах конкретного суб'єкта господарювання.

Організаційно-структурний вектор впровадження медіації передбачає трансформацію архітектури управління персоналом шляхом чіткого визначення суб'єктів медіаційного процесу, їхнього ієрархічного статусу та обсягу повноважень. Ефективність практичного застосування медіації безпосередньо корелює із обраною моделлю інституціоналізації: створенням внутрішньої служби примирення, призначенням відповідальних омбудсменів або інтеграцією медіаційних компетенцій у функціональний профіль існуючих підрозділів. У межах організаційного проектування першочерговим завданням є закріплення за конкретними посадовими особами статусу нейтральних

посередників, що потребує їх виведення з-під прямого адміністративного тиску в питаннях конфлікторозв'язання. Це забезпечує реалізацію принципу незалежності медіатора, який є критично важливим для формування довіри з боку працівників.

Окремим аспектом організаційних заходів є розмежування повноважень між медіатором та лінійним керівництвом. У той час як керівник володіє директивною владою, повноваження медіатора обмежуються фасилітацією діалогу, що виключає право на прийняття одноосібних рішень щодо суті спору (табл.3.3). Організаційна структура має передбачати створення «зон безпеки» – фізичних та процедурних просторів для проведення сесій, які є автономними від загальних робочих зон. Оптимізація організаційної структури також передбачає налагодження сталих каналів комунікації між медіатором, кадровою службою та юридичним відділом для оперативного реагування на виникнення трудових спорів. Таким чином, організаційно-структурна трансформація створює необхідний каркас, у межах якого медіація перетворюється на керований та прогнозований бізнес-процес, інтегрований у загальну стратегію сталого розвитку організації.

Таблиця 3.3

Матриця повноважень суб'єктів конфлікт-менеджменту

Суб'єкт	Функціональна роль	Ключові повноваження
Керівник підрозділу	Адміністратор	Прийняття управлінських рішень, контроль дисципліни.
Медіатор (внутрішній/зовнішній)	Фасилітатор	Управління процесом переговорів, забезпечення нейтральності.
HR-менеджер	Координатор	Діагностика конфлікту, ініціювання процедури медіації.
Учасники конфлікту	Автори рішення	Визначення змісту угоди, добровільне взяття зобов'язань.

Завершальним, проте критично важливим етапом практичного впровадження медіації є реалізація інформаційно-когнітивних заходів, спрямованих на подолання психологічного опору нововведенням та формування культури конструктивного діалогу. Успіх примирювальних процедур безпосередньо залежить від рівня обізнаності працівників щодо

переваг медіації, її конфіденційності та недискримінаційного характеру. Інформаційна стратегія організації повинна включати розробку внутрішніх комунікаційних кампаній, що роз'яснюють механізм звернення до медіатора та демонструють підтримку цього інструменту з боку вищого керівництва. Це дозволяє нівелювати страх працівників перед можливими негативними наслідками визнання наявності конфлікту та сприяє легітимізації медіації як соціальної норми всередині колективу.

Освітній компонент даного напрямку передбачає диференційоване навчання різних категорій персоналу. Для топ-менеджменту та лінійних керівників пріоритетним є розвиток компетенцій з конфлікт-менеджменту та розпізнавання ранніх симптомів деструктивних суперечок, що дозволяє своєчасно ініціювати медіацію до стадії ескалації. Для рядових співробітників доцільним є проведення практичних семінарів та воркшопів, орієнтованих на розвиток навичок ненасильницького спілкування та емоційного інтелекту (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Програма інформаційно-освітніх заходів за цільовими групами

Цільова група	Формат заходу	Ключові теми та очікувані результати
Вищий менеджмент	Стратегічна сесія	Економічна ефективність медіації; медіація як елемент кадрової безпеки.
Лінійні керівники	Тренінг-інтенсив	Методи діагностики конфліктів; техніка «м'якого» скеровування на медіацію.
Трудовий колектив	Воркшопи / Вебінари	Ознайомлення з процедурою; принципи добровільності та анонімності.
Нові співробітники	Welcome-тренінг	Презентація медіації як частини корпоративної культури при онбордингу.

Такий комплексний когнітивний вплив забезпечує трансформацію корпоративної свідомості: конфлікт перестає сприйматися як загроза стабільності, натомість стає керованим процесом пошуку спільних інтересів.

Внаслідок реалізації цих заходів медіація інтегрується в повсякденну практику як ефективний спосіб збереження професійних відносин та підтримки сприятливого морально-психологічного клімату в організації.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід констатувати, що практичне застосування медіації у врегулюванні трудових конфліктів потребує реалізації цілісної системи заходів, яка інтегрує нормативно-правові, організаційно-структурні та інформаційно-когнітивні аспекти. Встановлено, що базовою умовою легітимізації примирювальних процедур є створення міцного локального нормативного підґрунтя, зокрема розробка Положення про медіацію та оновлення посадових інструкцій персоналу, що забезпечує формальну визначеність та юридичну захищеність учасників спору.

Організаційне проектування суб'єктного складу медіації дозволяє чітко розмежувати адміністративні та фасилітативні функції в управлінні, мінімізуючи ризики зловживання владою та забезпечуючи нейтральність посередника. Водночас доведено, що навіть досконала правова та організаційна база не гарантує успіху без цілеспрямованого інформаційного впливу на колектив. Проведення роз'яснювальної роботи та диференційоване навчання працівників навичкам безконфліктної комунікації є вирішальним чинником подолання психологічної резистентності до інновацій та формування довіри до медіації як інструменту соціального партнерства.

Таким чином, запропонований комплекс заходів має синергетичний характер: нормативне закріплення створює правову основу, організаційні зміни забезпечують механізм реалізації, а інформаційно-освітня робота формує відповідну корпоративну культуру. Системне впровадження цих заходів дозволить підприємству трансформувати підходи до управління конфліктами, змістивши акцент із директивного примусу на конструктивний пошук взаємовигідних рішень, що є запорукою стабілізації кадрового потенціалу та підвищення загальної ефективності системи управління персоналом.

3.3 Обґрунтування соціально-економічної ефективності впровадження медіації

У сучасних умовах функціонування підприємств ефективне управління трудовими конфліктами є важливим чинником забезпечення стабільності діяльності та підвищення конкурентоспроможності організації. Впровадження медіації як інструменту врегулювання конфліктів потребує належного обґрунтування її соціально-економічної доцільності, що передбачає оцінювання як якісних, так і кількісних результатів.

Соціальна ефективність медіації проявляється передусім у покращенні соціально-психологічного клімату трудового колективу. Використання медіаційних процедур сприяє формуванню культури конструктивного діалогу, розвитку взаємоповаги та довіри між працівниками, що є важливою передумовою ефективної командної роботи. Зменшення рівня конфліктності позитивно впливає на емоційний стан персоналу, знижує рівень стресу та професійного вигорання, що, у свою чергу, підвищує загальний рівень задоволеності працею.

Важливим соціальним результатом є також зниження плинності кадрів, оскільки сприятливий психологічний клімат та можливість справедливого врегулювання конфліктів підвищують лояльність працівників до організації. Крім того, медіація сприяє розвитку комунікативних компетентностей персоналу, формуванню навичок ведення переговорів та вирішення проблемних ситуацій, що підвищує загальний рівень професійної культури колективу.

Економічна ефективність впровадження медіації проявляється у зменшенні прямих і непрямих витрат, пов'язаних із конфліктами. До прямих витрат належать витрати часу керівництва на врегулювання конфліктів, витрати на юридичний супровід трудових спорів, а також можливі фінансові втрати внаслідок помилкових управлінських рішень, прийнятих у конфліктних умовах. Застосування медіації дозволяє скоротити тривалість вирішення конфліктів та мінімізувати зазначені витрати.

До непрямих економічних ефектів належить підвищення продуктивності праці, оскільки зниження конфліктності сприяє зосередженню працівників на виконанні своїх обов'язків, покращенню якості роботи та ефективності використання робочого часу. Крім того, зменшення кількості конфліктів сприяє зниженню втрат, пов'язаних із простоєм, помилками у роботі та зниженням якості обслуговування клієнтів.

Впровадження медіації також має позитивний вплив на репутацію підприємства як роботодавця, що сприяє залученню кваліфікованих кадрів та зміцненню конкурентних позицій на ринку праці. У довгостроковій перспективі це забезпечує підвищення інвестиційної привабливості організації та її стійкості до зовнішніх викликів.

Таблиця 3.5

Соціально-економічні ефекти впровадження медіації в організації

Вид ефекту	Зміст ефекту	Прояв у діяльності організації
Соціальний	Покращення соціально-психологічного клімату	Зростання рівня довіри, зниження напруженості у колективі
	Зниження плинності кадрів	Скорочення звільнень, підвищення стабільності персоналу
	Підвищення задоволеності працівників	Зростання мотивації та залученості персоналу
Економічний	Зменшення витрат на врегулювання конфліктів	Скорочення часу керівництва, зниження юридичних витрат
	Підвищення продуктивності праці	Зростання ефективності виконання завдань
	Зниження втрат від конфліктів	Зменшення простоїв, помилок та зниження якості роботи
Комплексний	Підвищення репутації організації	Посилення позицій на ринку праці та серед партнерів

Отже, впровадження медіації як інструменту управління трудовими конфліктами є соціально та економічно обґрунтованим. Воно забезпечує комплексний позитивний вплив на діяльність організації, сприяючи підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню організаційної стабільності та формуванню сприятливого середовища для сталого розвитку підприємства.

Для обґрунтування доцільності впровадження медіації в системі управління персоналом нами було проведено розрахунок економічного ефекту на основі даних діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!» та зображено на рис.3.4

За результатами проведеного аналізу встановлено, що в середньому на підприємстві виникає близько 15–20 конфліктних ситуацій на рік, вирішення яких потребує значних часових та фінансових витрат.

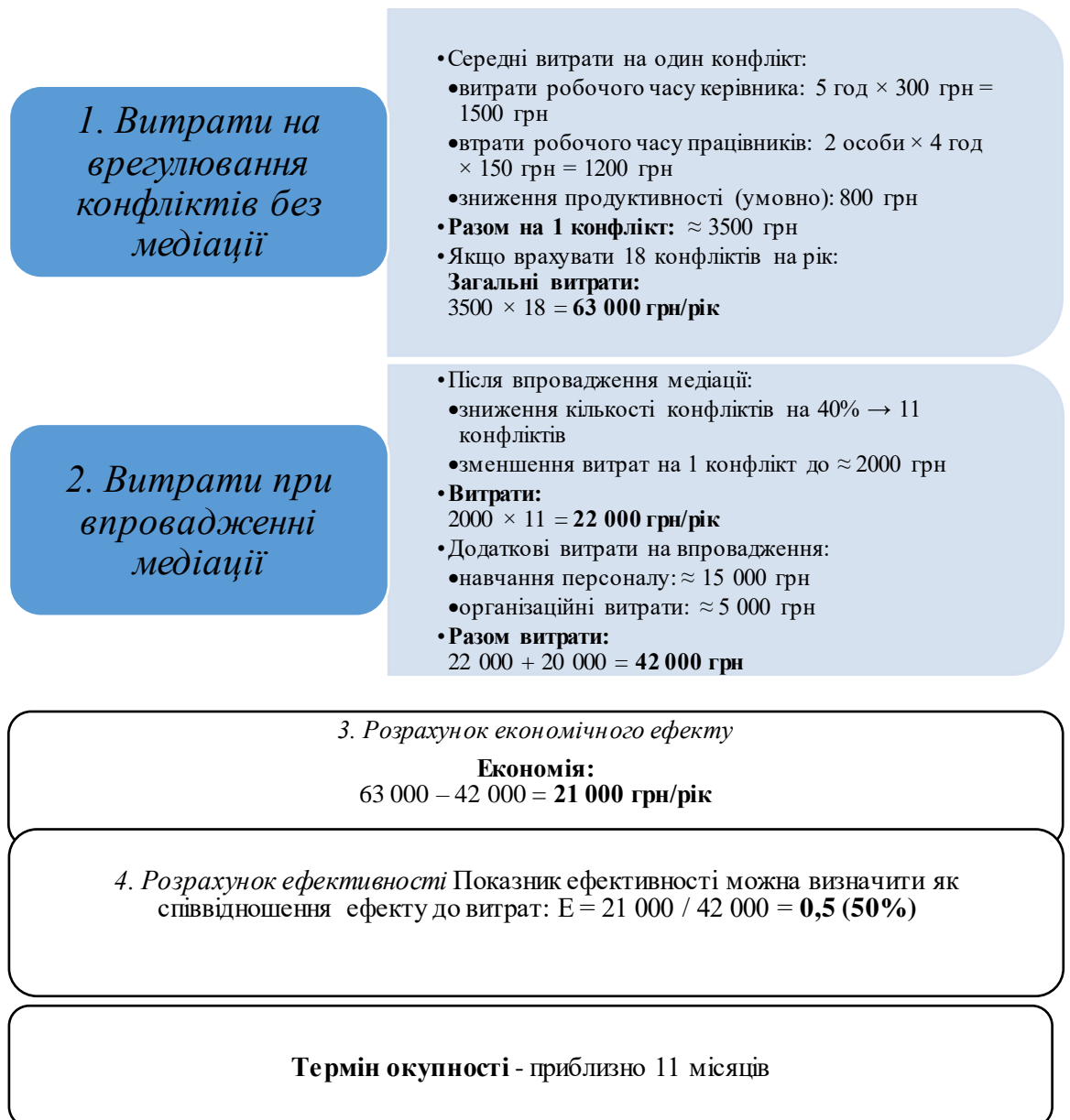


Рис. 3.4 Доцільність впровадження медіації в системі управління персоналом ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

Отримані результати свідчать, що впровадження медіації є економічно доцільним, оскільки дозволяє знизити витрати на врегулювання конфліктів, підвищити ефективність використання робочого часу та забезпечити додатковий економічний ефект. У довгостроковій перспективі ефективність впровадження зростатиме за рахунок зменшення потреби в інвестиціях та накопичення позитивного соціального ефекту.

Для оцінювання швидкості повернення інвестицій у впровадження медіації використовується показник терміну окупності, який визначається як відношення витрат на впровадження до отриманого економічного ефекту:

$$T = \frac{Ввп}{Е}$$

де:

T – термін окупності, років;

Ввп – витрати на впровадження медіації, грн;

Е – річний економічний ефект, грн.

Підставивши відповідні значення, отримуємо:

$$T = 20000 : 21000 = 0,95 \text{ року}$$

Отримане значення свідчить, що витрати на впровадження медіації окупаються менш ніж за один рік (приблизно за 11 місяців), що є позитивним показником та підтверджує високу економічну доцільність запропонованого заходу.

Таким чином, обґрунтовано соціально-економічну ефективність впровадження медіації як інструменту управління трудовими конфліктами. Доведено, що застосування медіаційних процедур сприяє не лише зниженню рівня конфліктності та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, але й забезпечує відчутний економічний ефект за рахунок скорочення витрат часу та ресурсів на врегулювання конфліктів. Проведені

розрахунки підтверджують доцільність впровадження медіації, зокрема отримання позитивного економічного ефекту, достатнього рівня ефективності та короткого терміну окупності витрат. У сукупності це свідчить про високий потенціал медіації як сучасного інструменту підвищення результативності управління персоналом і забезпечення стабільного розвитку організації.

Висновки до розділу 3

Розроблено авторську модель впровадження медіації в систему управління персоналом, яка базується на інтеграції альтернативних способів вирішення спорів у корпоративну культуру організації. Запропонована модель охоплює три ключові етапи: підготовчо-діагностичний (оцінка конфліктності), інституційний (створення служби медіації або навчання HR-менеджерів) та операційний (безпосереднє застосування процедур). Впровадження цієї моделі дозволить не лише оперативно розв'язувати поточні суперечки, а й трансформувати конфліктний потенціал у ресурс для розвитку колективу, зміцнюючи лояльність персоналу та знижуючи плінність кадрів.

Запропоновано комплекс заходів має синергетичний характер: нормативне закріплення створює правову основу, організаційні зміни забезпечують механізм реалізації, а інформаційно-освітня робота формує відповідну корпоративну культуру. Системне впровадження цих заходів дозволить підприємству трансформувати підходи до управління конфліктами, змістивши акцент із директивного примусу на конструктивний пошук взаємовигідних рішень, що є запорукою стабілізації кадрового потенціалу та підвищення загальної ефективності системи управління персоналом.

Обґрунтовано соціально-економічну ефективність впровадження медіації як інструменту управління трудовими конфліктами. Доведено, що застосування медіаційних процедур сприяє не лише зниженню рівня конфліктності та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, але й забезпечує відчутний економічний ефект за рахунок скорочення витрат

часу та ресурсів на врегулювання конфліктів. Проведені розрахунки підтверджують доцільність впровадження медіації, зокрема отримання позитивного економічного ефекту, достатнього рівня ефективності та короткого терміну окупності витрат. У сукупності це свідчить про високий потенціал медіації як сучасного інструменту підвищення результативності управління персоналом і забезпечення стабільного розвитку організації.

ВИСНОВКИ

Досліджено теоретико-методологічні засади конфліктів у трудовому колективі та визначено місце медіації як сучасного механізму їх врегулювання. Проведений аналіз наукових підходів до розуміння сутності конфлікту засвідчив його об'єктивну природу у системі соціально-трудоких відносин. Конфлікт у трудовому колективі розглянуто як форму взаємодії сторін, що виникає внаслідок суперечностей інтересів, цілей, цінностей або ресурсів і може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки залежно від способів управління ним.

Визначено основні ознаки та види трудових конфліктів, охарактеризовано їх структуру, причини виникнення та вплив на ефективність діяльності організації. Доведено, що традиційні способи врегулювання спорів (судовий та адміністративний) не завжди забезпечують збереження партнерських відносин між працівником і роботодавцем, що зумовлює необхідність розвитку альтернативних механізмів.

Розкрито поняття медіації, її принципи, етапи та моделі застосування у трудових відносинах. Обґрунтовано, що медіація є гнучким, добровільним і конфіденційним інструментом врегулювання конфліктів, орієнтованим на досягнення взаємоприйняттого рішення та збереження професійних зв'язків. Проаналізовано нормативно-правове регулювання медіації в Україні та визначено напрями його подальшого вдосконалення.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду засвідчив, що у країнах ЄС та США медіація є інтегрованою складовою системи управління персоналом і соціального діалогу, тоді як в Україні вона перебуває на етапі інституційного становлення. Водночас наявність правових передумов і розвиток професійної спільноти створюють сприятливі умови для її подальшого впровадження.

Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «THRASH! ТРАШ!», яка характеризується динамічним розвитком та поступовим

нарощуванням економічного потенціалу. ТОВ «THRASH! ТРАШ!» демонструє стабільне зростання обсягів доходу, розширення активів і збільшення чисельності персоналу, що свідчить про активне масштабування бізнесу та зміцнення ринкових позицій. Водночас коливання показників прибутковості вказують на наявність певних викликів, пов'язаних із зовнішнім середовищем та особливостями функціонування роздрібною торгівлі. Загалом діяльність підприємства є ефективною та адаптивною, що створює передумови для подальшого розвитку і вдосконалення системи управління.

Соціально-психологічний клімат у ТОВ «THRASH! ТРАШ!» можна охарактеризувати як відносно стабільний із наявністю окремих факторів напруженості, що зумовлені як внутрішніми особливостями організації праці, так і зовнішніми умовами функціонування. Виявлені особливості свідчать про необхідність удосконалення підходів до управління трудовими відносинами, зокрема впровадження сучасних інструментів попередження та врегулювання конфліктів у колективі.

Виявлено наявність об'єктивної потреби у вдосконаленні системи управління трудовими конфліктами в ТОВ «THRASH! ТРАШ!». Виявлені проблеми, зокрема відсутність системності у врегулюванні конфліктів, недостатня ефективність існуючих механізмів та наявність комунікаційних бар'єрів, обґрунтовують доцільність впровадження медіації як інноваційного інструменту управління конфліктами. Це дозволить не лише знизити рівень конфліктності, але й підвищити ефективність діяльності підприємства, покращити соціально-психологічний клімат у колективі та зміцнити організаційну культуру.

Розроблено авторську модель впровадження медіації в систему управління персоналом, яка базується на інтеграції альтернативних способів вирішення спорів у корпоративну культуру організації. Запропонована модель охоплює три ключові етапи: підготовчо-діагностичний (оцінка конфліктності), інституційний (створення служби медіації або навчання HR-менеджерів) та

операційний (безпосереднє застосування процедур). Впровадження цієї моделі дозволить не лише оперативно розв'язувати поточні суперечки, а й трансформувати конфліктний потенціал у ресурс для розвитку колективу, зміцнюючи лояльність персоналу та знижуючи плинність кадрів.

Запропоновано комплекс заходів має синергетичний характер: нормативне закріплення створює правову основу, організаційні зміни забезпечують механізм реалізації, а інформаційно-освітня робота формує відповідну корпоративну культуру. Системне впровадження цих заходів дозволить підприємству трансформувати підходи до управління конфліктами, змістивши акцент із директивного примусу на конструктивний пошук взаємовигідних рішень, що є запорукою стабілізації кадрового потенціалу та підвищення загальної ефективності системи управління персоналом.

Обґрунтовано соціально-економічну ефективність впровадження медіації як інструменту управління трудовими конфліктами. Доведено, що застосування медіаційних процедур сприяє не лише зниженню рівня конфліктності та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, але й забезпечує відчутний економічний ефект за рахунок скорочення витрат часу та ресурсів на врегулювання конфліктів. Проведені розрахунки підтверджують доцільність впровадження медіації, зокрема отримання позитивного економічного ефекту, достатнього рівня ефективності та короткого терміну окупності витрат. У сукупності це свідчить про високий потенціал медіації як сучасного інструменту підвищення результативності управління персоналом і забезпечення стабільного розвитку організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Lewin K. *Adynamic theory of personality*. New York : McGraw-Hill, 1935. 286 p.
2. Coser L. *The functions of social conflict*. New York : Free Press, 1956. 188 p.
3. Dahrendorf R. *Class and class conflict in industrial society*. Stanford : Stanford University Press, 1959. 336 p.
4. Deutsch M. *The resolution of conflict*. New Haven : Yale University Press, 1973. 420 p.
5. Robbins S. P. *Organizational behavior*. New Jersey : Prentice Hall, 1994. 650 p.
6. Thomas K. W., Kilmann R. H. *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY : Xicom, 1974. 30 p.
7. Deutsch M., Coleman P. T. *The handbook of conflict resolution: theory and practice*. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. 1072 p.
8. *Workplace conflict and performance of organizations / A. Diana et al. International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2024. Vol. 8(9). P. 2223–2234. DOI: 10.47772/IJRISS.2024.8090183.
9. Honeyman C. *Workplace conflict. Beyond Intractability*. 2013. URL: <https://www.beyondintractability.org/coreknowledge/workplace-conflict> (Date of access: 02.02.2026).
10. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. *Організаційна поведінка : навч. посіб.* Харків : ХНЕУ, 2013. 156 с.
11. Дуткевич Т. В. *Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. для студентів вузів.* Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський держ. ун-т, 2006. 276 с.
12. Примуш М. В., Дубель М. В. *Конфліктологія : навч.-метод. посіб.* Вінниця : ДонНУ ім. Василя Стуса, 2023. 48 с.

13. Миронова О. М., Мазоренко О. В. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2011. 168 с.
14. Башук Т. О., Хижняк М. О. Управління різними типами конфліктів в креативних колективах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111–119.
15. Ващенко І. В, Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 407 с.
16. Вертель В. В., Комашня А. О., Федорчук І. В. Морально психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія : Морально-економічні питання*. 2012. № 40. С. 292–295.
17. Горбунова В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
18. Ємельянюк Л. М. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 315 с.
19. Луцик Т. Р. Оцінка впливу морально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1473> (дата звернення: 02.02.2026).
20. Мала Н. Т., Угрин Л. Є. Конфлікт у організації: класифікація та моделювання. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України* : зб. наук.-техн. пр. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20.15. С. 212–219.
21. Осика О., Хлебосолова О. Структура морально-психологічного клімату в колективі. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2012. Спец. вип. 9. С. 234–238.
22. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів економ. спец. вищ. мед. та фармацевт. навч. закл. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.

23. Рухайло М. Психологічний клімат колективу. *Психолог.* 2006. № 17. С. 11–15.
24. Про медіацію : Закон України від 16 листоп. 2021 р. № 1875-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20> (дата звернення: 07.02.2026).
25. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 07.02.2026).
26. Шумна Л. П., Сікун А. М., Кисельов Д. В. Інститут медіації як альтернативний спосіб вирішення трудового спору. *Актуальні проблеми держави і права.* 2020. Вип. 88. С. 163–169.
27. Черноус С. М. Про медіацію як позасудову процедуру вирішення трудових спорів. *Актуальні питання удосконалення законодавства про працю та соціальний захист* : тези доп. та наук. повідомл. учасників XIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 6 жовт. 2023 р. / уклад.: О. Г. Серєда та ін. Харків, 2023. С. 282–287.
28. Сокол М. В. Порядок вирішення колективних трудових спорів і конфліктів в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05 / Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ, 2010. 20 с.
29. Кривенко Д. Є. Правове регулювання трудових спорів в Україні : дис. ... д-ра філософії у галузі знань 08 Право : спец. 081 Право. Київ : Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2021. 202 с.
30. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03 берез. 1998 р. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 07.02.2026).
31. Frenkel D. N., Stark J. H. *The Practice of Mediation.* 2025. URL: <https://pdfcoffee.com/the-practice-of-mediation-pdf-free.html> (Date of access: 07.02.2026).

32. Debra G. Stanford Nurses' Strike: A Case Study of Negotiation, Mediation, and Conciliation in a Health Care Labor Dispute. 2001. URL: https://repository.uclawsf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2629&context=faculty_scholarship (Date of access: 07.02.2026).
33. Шубін О. О., Орловська І. Г., Черноус С. М. Вирішення колективних трудових спорів в країнах ЄС: окремі питання законодавчого регулювання та досвід профспілок. Київ, 2024. 129 с.
34. Слома В. В Медіація як спосіб вирішення цивільно-правових спорів. *Актуальні проблеми правознавства*. 2023. № 4(36). С. 89–93.
35. Швецова Л. Альтернативні способи вирішення спорів. *Вісник НААУ*. 2024. № 1-2. С. 57–66.
36. Калмикова Л. Медіація: модний тренд чи нагальна потреба? *Вісник НААУ*. 2013. № 12(97). С. 32–40.
37. Назаров О. А., Деркач В. В. Конституційні принципи медіації в законодавстві України. *Часопис Київського університету інтелектуальної власності та права*. 2023. № 4. С. 24–29.
38. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: проблеми теорії та практики. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. Вип. 1. С. 92–100.
39. Запара С. І. Поняття медіації та особливості її становлення в Україні та світі. *Порівняльно-аналітичне право*. 2015. Вип. 3. С. 83–85.
40. Подковенко Т. О. Медіація як один з альтернативних способів вирішення спорів та її вплив на правову культуру суспільства. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Вип. 1(17). С. 11–16.
41. Часова Т. О. Медіація як виклик сучасної правової системи. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 1. С. 153–155.
42. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / Т. В. Білик та ін. Одеса : Екологія, 2019. 456 с.
43. Логутіна Н. Медіація як засіб розвитку конфліктологічної компетентності управлінців: психологічний аспект. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. 2024. Вип. 1. С. 47–52.

ДОДАТКИ

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: пропозиції щодо запровадження медіації як інструменту вирішення конфліктів у трудовому колективі.
2. Ким і коли запропоновано: Національним фармацевтичним університетом, 61002, м. Харків, вул. Григорія Сковороди, 53.
3. Джерело інформації: Кутова Н. М. Кваліфікаційна робота на тему «Запровадження медіації як інструменту вирішення конфліктів у трудовому колективі».
4. Де і коли впроваджено: ТОВ «ФОЗЗИ ГРУП», ТОВ THRASH!
5. Ефективність впровадження: запропоновані пропозиції щодо запровадження медіації як інструменту вирішення конфліктів у трудовому колективі спрямовані на зниження рівня конфліктності між працівниками, покращення психологічного клімату в колективі, підвищення рівня довіри та взаєморозуміння між персоналом і керівництвом, а також на запобігання ескалації трудових спорів. Їх реалізація сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню організаційної культури, зниженню плинності кадрів та загальному підвищенню ефективності функціонування організації.
6. Пропозиції, недоліки немає

Відповідальний за впровадження



Кутовий В. І.

«17» травня 2026 р.

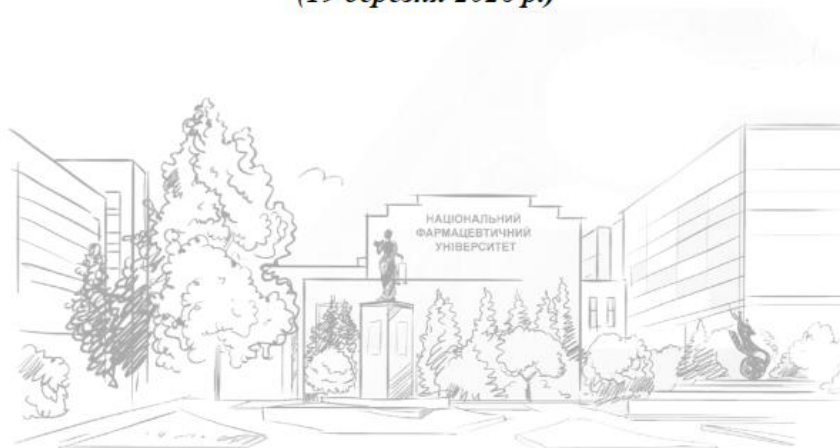


*Міністерство охорони здоров'я України
Міністерство освіти і науки України
Національний фармацевтичний університет
Кафедра менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації*



МАТЕРІАЛИ

**XII науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ, НАУКИ, ОСВІТИ,
ПРАКТИКИ»
(19 березня 2026 р.)**



MATERIALS

**of XII scientific and practical internet-conference
with international participation
«MANAGEMENT AND MARKETING IN THE MODERN
ECONOMY, SCIENCE, EDUCATION AND PRACTICE»
(19 March 2026)**

Харків

2026

МОТИВАЦІЙНІ ПРОГРАМИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ <i>Коляда Т. А., Кіпоренко О. О.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	192
КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Лебеденко К. О.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна</i>	194
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Лисенко Д. Ю.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	196
ВПРОВАДЖЕННЯ ESG У МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Якименко В. Ю.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	198
МЕДІАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ <i>Кутова Н.М. Науковий керівник: Коляда Т.А.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	200
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ <i>Луценко І.В., Ковальова В.І.</i> <i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна</i>	202
ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ <i>Михня А. В. Науковий керівник: Жадан О. В.</i> <i>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна</i>	205
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ: НА ПРИКЛАДІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ <i>Мінський Б. О., Бабич Д. В.</i> <i>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна</i>	208
РЕБРЕНДІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ КОМПАНІЇ <i>Мойко А.Р., Глебова Н.В.</i> <i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна</i>	211
УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ <i>Носуліч П.В. Науковий керівник: Коляда Т.А.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	214
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ <i>Олініченко К.С.¹, Глебова Н.В.²</i> ¹ <i>Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна</i> ² <i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна м. Харків, Україна</i>	216
ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА МЕХАНІЗМИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ <i>Рудаченко О.О.</i> <i>Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна</i>	220

МЕДІАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ

Кутова Н.М.

Науковий керівник: Коляда Т.А.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

doctutovaya8857@gmail.com

Вступ. У сучасних умовах діяльності організацій питання врегулювання трудових конфліктів набуває особливої актуальності. Конфлікти у трудових колективах негативно впливають на психологічний клімат, продуктивність праці та ефективність управління персоналом. Тому пошук дієвих інструментів мирного та конструктивного вирішення конфліктних ситуацій є важливим завданням для керівників і фахівців з управління персоналом.

Одним із таких інструментів є медіація, яка передбачає добровільне залучення нейтрального посередника для досягнення взаємоприйнятної рішення між сторонами конфлікту. На відміну від адміністративних або судових способів врегулювання спорів, медіація сприяє збереженню ділових відносин, взаєморозуміння та довіри в колективі. Це робить її особливо актуальною у сфері трудових відносин.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням потреби у впровадженні сучасних підходів до управління конфліктами в організаціях.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності застосування медіації як ефективного інструменту вирішення трудових конфліктів у колективі та визначення її основних переваг.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження слугували наукові праці з питань медіації та управління трудовими конфліктами, а також нормативно-правові акти у сфері трудових відносин. У процесі дослідження застосовано методи аналізу, узагальнення та системного підходу для обґрунтування ролі медіації як інструменту вирішення конфліктів у трудовому колективі.

Результати дослідження. Трудові конфлікти є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації. Вони можуть виникати через різні причини: розбіжності в поглядах, нерівномірне розподілення обов'язків, особисті суперечності між працівниками або недостатню комунікацію між керівництвом і персоналом. Якщо конфлікти залишаються невирішеними, це призводить до зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату та зростання плинності кадрів.

Медіація як інструмент вирішення конфліктів передбачає залучення нейтральної третьої сторони – медіатора, який допомагає сторонам знайти взаємоприйнятне рішення. Вона відрізняється добровільністю, конфіденційністю та акцентом на співпрацю між учасниками конфлікту. Основними перевагами медіації є збереження ділових відносин, розвиток навичок комунікації, підвищення довіри між працівниками та керівництвом, а також зменшення часу і витрат на вирішення спорів у порівнянні із судовими або адміністративними процедурами.

Для успішного впровадження медіації необхідно створити відповідні умови: підготовка медіаторів серед працівників або залучення професійних фахівців, розробка внутрішніх правил проведення медіаційних сесій та формування культури відкритого спілкування у колективі. Досвід українських і зарубіжних організацій показує, що системне застосування медіації дозволяє знизити рівень конфліктів, підвищити ефективність роботи колективу та зміцнити корпоративну культуру.

Висновки. Отже, медіація є ефективним інструментом вирішення трудових конфліктів, який сприяє покращенню робочого клімату, підвищенню залученості працівників і загальній продуктивності організації. Вона дозволяє сторонам конфлікту знаходити взаємоприйнятні рішення без втрати ділових відносин і зменшує потребу у тривалих адміністративних або судових процедурах. Запровадження медіації у практику управління персоналом сприяє формуванню культури відкритого спілкування та розвитку командної взаємодії у колективі.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРАШ»

Примітки до фінансової звітності (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2024

5	Дохід від реалізації	2024	2023
		тис.грн.	тис.грн.
	Дохід від реалізації товарів:		
	Роздрібні продажі	6 209 762	3 668 571
	Оптові продажі на території України	563	38
	Всього дохід від реалізації товарів:	6 210 325	3 668 609
	Дохід від реалізації послуг	727	171 470
	Всього	6 211 052	3 840 079
6	Собівартість реалізації	2024	2023
		тис.грн.	тис.грн.
	Товари для продажу	4 766 894	2 776 636
7	Інші операційні доходи	2024	2023
		тис.грн.	тис.грн.
	Дохід від операційної оренди	41 837	31 452
	Дохід отриманий на залишок коштів на розрахунковому рахунку	7 989	1 870
	Дохід від безоплатно отриманих оборотних активів	4 299	705
	Зміна в резервах	3 230	-
	Дохід від тимчасового прощення орендодавцями орендних платежів	1 248	5 394
	Штрафи отримані	65	27
	Інший операційний дохід	682	470
	Всього	59 350	39 918

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРАШ»

Примітки до фінансової звітності (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2024

8 Витрати на збут

	2024	2023
	тис.грн.	тис.грн.
Витрати на оплату праці	374 032	208 706
Знос основних засобів та АПК	271 551	186 320
Експлуатаційні, комунальні витрати та витрати на охорону	212 151	124 401
Торговий знак (i)	113 992	86 173
Відрахування на соціальні заходи	82 795	45 999
Матеріальні витрати	50 693	23 876
Банківські послуги	49 149	33 119
Обслуговування необоротних активів	20 891	20 956
Витрати на оренду	16 202	12 536
Рекламні послуги	8 964	6 197
Витрати на податки	7 896	40
Витрати на зв'язок	3 791	3 443
Витрати по ліцензуванню та сертифікації	3 450	3 093
Інформаційно-консультативні послуги	2 299	1 826
Витрати на утримання персоналу	827	495
Транспорт, логістика та складські послуги	752	9
Амортизація нематеріальних активів	203	311
Інші витрати на збут	2 424	940
Всього	1 222 062	758 440

(i) Витрати за ліцензійними договорами, що передбачають отримання дозволу на користування (виключно ліцензію) в діяльності Товариства торгових знаків, що належать пов'язаним компаніям.

9 Адміністративні витрати

	2024	2023
	тис.грн.	тис.грн.
Витрати на оплату праці	89 311	30 479
Витрати на податки	31 713	60 431
Відрахування на соціальні заходи	18 298	6 238
Матеріальні витрати	4 466	4 213
Інформаційно-консультативні послуги	7 640	3 844
Витрати на утримання персоналу	2 699	1 285
Знос основних засобів	2 130	2 893
Амортизація нематеріальних активів	1 859	589
Експлуатаційні, комунальні витрати та витрати на охорону	1 164	920
Обслуговування необоротних активів	568	370
Витрати на оренду	136	552
Інші адміністративні витрати	3 542	3 432
Всього	163 526	115 246

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРАШ»

Примітки до фінансової звітності (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2024

10	Інші операційні витрати		
		2024	2023
		тис.грн.	тис.грн.
	Матеріальні витрати	651	240
	Призанані штрафи	97	-
	Резерв знецінення (ОКЗ) та резерв сумнівних боргів	-	2 795
	Інші операційні витрати	-	212
	Всього	748	3 247
11	Інші доходи		
		2024	2023
		тис.грн.	тис.грн.
	Дохід від модифікації за договорами оренди	10 892	4 711
	Інші доходи	-	273
	Всього	10 892	4 984
12	Інші витрати		
		2024	2023
		тис.грн.	тис.грн.
	Курсові різниці	684	83
	Списання обладнання	479	180
	Витрати від реалізованих фінансових інвестицій	30	6 349
	Інші витрати	167	42
	Всього	1 360	6 654
13	Фінансові доходи		
		2024	2023
		тис.грн.	тис.грн.
	Фінансові доходи за фінансовими інструментами, які обліковуються за амортизованою вартістю	59 731	51 752

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРАШ»

Примітки до фінансової звітності (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2024

14 Фінансові витрати

	2024	2023
	тис.грн.	тис.грн.
Відсотки за зобов'язаннями з оренди	102 618	67 419
Фінансові витрати за фінансовими інструментами, які обліковуються за амортизованою вартістю	47 467	66 072
Відсотки за банківськими кредитами та позиками	13 251	11 755
Банківські комісії	598	3 603
Всього	163 934	148 849

15 Податок на прибуток

Компоненти витрат з податку на прибуток були представлені таким чином:

	2024	2023
	тис.грн.	тис.грн.
Поточний податок на прибуток за рік	-	-
Витрати/(вигода) з відстроченого податку на прибуток за рік	(4 375)	(4 758)
Всього	(4 375)	(4 758)

Узгодження очікуваних та фактичних податкових нарахувань представлене таким чином:

	2024	2023
	тис.грн.	тис.грн.
Прибуток до оподаткування від поточних операцій	22 501	127 661
Податок на прибуток за номінальною ставкою у розмірі 18%	4 050	22 979
Вплив доходів/ витрат, які не враховуються для цілей оподаткування	1 301	4 601
Зміни в сумі невизнаного відстроченого податкового активу	(9 726)	(9 124)
Податковий вплив від зміни системи оподаткування	-	(23 214)
(Дохід)/витрати з податку на прибуток	(4 375)	(4 758)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРАШ»

**Звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2023**

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	3 840 079	2 546 985
Собівартість реалізації	6	(2 776 636)	(1 835 505)
Валовий прибуток		1 063 443	711 480
Інші операційні доходи	7	39 918	28 398
Витрати на збут	8	(758 440)	(569 375)
Адміністративні витрати	9	(115 246)	(58 810)
Інші операційні витрати	10	(3 247)	(5 826)
Прибуток від операційної діяльності		226 428	105 867
Інші доходи	11	5 009	7 382
Інші витрати	12	(6 679)	(15 084)
Фінансові доходи	13	51 752	19 724
Фінансові витрати	14	(148 849)	(92 616)
Прибуток до оподаткування		127 661	25 273
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	15	4 758	1 367

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРАШ»

**Звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2023**

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	16	780 972	608 636
Інвестиційна нерухомість	17	30 517	36 466
Нематеріальні активи	18	586	780
Передплати за основні засоби	19	31 435	34 029
Відстрочені податкові активи	15	10 066	5 308
Всього необоротних активів		853 576	685 219
Оборотні активи			
Запаси	20	369 683	179 511
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	21	641 655	476 157
Поточні фінансові інвестиції	22	150 000	119 600
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	23	397	9 750
Гроші та їх еквіваленти	24	130 609	63 683
Інші оборотні активи	25	4 680	1 541
Всього оборотних активів		1 297 024	850 242
Всього активів		2 150 600	1 535 461

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРАШ»

**Звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2023**

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Статутний капітал	26	223 010	60 010
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(110 272)	(242 691)
Загальний капітал/(дефіцит)		112 738	(182 681)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	27	39 141	34 440
Непоточні зобов'язання з оренди	28	455 523	370 702
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		494 664	405 142
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	33	16 777	75 222
Банківські кредити	27	22 366	33 156
Поточні зобов'язання з оренди	28	150 602	109 963
Інші фінансові зобов'язання	29	-	51 673
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	30	1 335 817	1 021 122
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	31	9 263	16 854
Зобов'язання за одержаними авансами	32	8 373	5 010
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		1 543 198	1 313 000
Всього зобов'язань		2 037 862	1 718 142
Всього власного капіталу та зобов'язань		2 150 600	1 535 461


Директор ТОВ «ТРАШ»


Головний бухгалтер ТОВ
«ТРАШ»

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРАШ»

Звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	16	608 636	573 167
Інвестиційна нерухомість	17	36 466	33 790
Нематеріальні активи	18	780	602
Передплати за основні засоби	19	34 029	64 718
Відстрочені податкові активи	15	5 308	3 941
Всього необоротних активів		685 219	676 218
Оборотні активи			
Запаси	20	179 515	187 785
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	21	476 161	52 617
Поточні фінансові інвестиції	22	119 600	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	23	9 750	44
Гроші та їх еквіваленти	24	63 683	64 438
Інші оборотні активи	25	1 541	1 395
Всього оборотних активів		850 250	306 279
Всього активів		1 535 469	982 497

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРАШ»

**Звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2022**

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Статутний капітал	26	60 010	60 010
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(234 033)	(260 673)
Всього власний капітал		(174 023)	(200 663)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	27	34 440	42 610
Непоточні зобов'язання з оренди	28	370 702	345 966
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		405 142	388 576
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	33	75 103	9 594
Банківські кредити	27	33 156	24 360
Поточні зобов'язання з оренди	28	109 963	111 309
Інші фінансові зобов'язання	29	51 673	1 708
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	30	1 013 702	630 198
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	31	16 854	13 604
Зобов'язання за одержаними авансами	32	3 899	3 811
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		1 304 350	794 584
Всього зобов'язань		1 709 492	1 183 160
Всього власного капіталу та зобов'язань		1 535 469	982 497



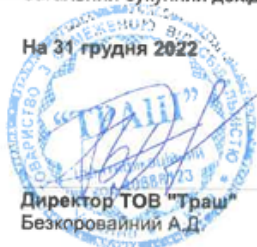
Директор ТОВ "Траш"
Безкорвайний А.Д.

Головний бухгалтер ТОВ "Траш"
Козак В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРАШ»

Звіт про зміни в капіталі
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/(непокри- т збиток) тис.грн.	Усього тис.грн.
На 1 січня 2021	10	(265 694)	(265 684)
Виправлення помилок	-	(736)	(736)
На 1 січня 2021	10	(266 430)	(266 420)
Прибуток за рік	-	7 408	7 408
Інший сукупний дохід	-	-	-
Загальний сукупний дохід за рік	-	7 408	7 408
Внески учасників до капіталу	60 000	-	60 000
На 31 грудня 2021	60 010	(259 022)	(199 012)
Виправлення помилок	-	(1 651)	(1 651)
На 1 січня 2022	60 010	(260 673)	(200 663)
Прибуток за рік	-	26 640	26 640
Інший сукупний дохід	-	-	-
Загальний сукупний дохід за рік	-	26 640	26 640
На 31 грудня 2022	60 010	(234 033)	(174 023)



Головний бухгалтер ТОВ "Траш"
Козак В.В.

Анкета

для аналізу конфліктів у трудовому колективі ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

Мета: виявлення рівня конфліктності, причин конфліктів та оцінка ефективності їх врегулювання

1. Ваша стать:

- Чоловіча
- Жіноча

2. Ваш стаж роботи в компанії:

- До 1 року
- 1–3 роки
- Понад 3 роки

3. Ваша посада:

- Керівник
- Адміністративний персонал
- Працівник торгового залу
- Інше

4. Чи виникають у вашому колективі конфлікти?

- Так, часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

5. Які основні причини конфліктів? (можна обрати декілька)

- Нерівномірний розподіл обов'язків
- Непорозуміння між працівниками
- Стиль управління керівництва
- Високе навантаження
- Особисті причини
- Інше _____

6. Як зазвичай вирішуються конфлікти у вашому колективі?

- Самостійно між працівниками
- За участю керівника
- Ігноруються
- Інше _____

7. Наскільки ефективними є існуючі способи вирішення конфліктів?

- Дуже ефективні
- Скоріше ефективні
- Малоефективні
- Не ефективні

8. Чи відчуваєте ви напруженість у колективі?

- Так, постійно
- Іноді
- Рідко
- Ні

9. Чи впливають конфлікти на вашу продуктивність праці?

- Так, значно
- Частково
- Майже не впливають
- Не впливають

10. Чи знайомі ви з таким методом вирішення конфліктів, як медіація?

- Так
- Ні

11. Чи доцільно, на вашу думку, впровадити медіацію в організації?

- Так
- Ні
- Важко відповісти

12. Чи готові ви брати участь у процедурах медіації?

- Так
- Ні
- Можливо