

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
факультет фармацевтичний
кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ
КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКІ ТА ПРАВОВІ
АСПЕКТИ»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи МО622 (3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Павлю НОСУЛЧ

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

АНОТАЦІЯ

Павло НОСУЛІЧ на тему «Профілактика конфліктів у трудовому колективі організації : управлінські та правові аспекти».

Мета дослідження: розробити теоретичні і практичні засади профілактики конфліктів у трудовому колективі організації на основі поєднання управлінських та правових механізмів.

Завдання: розкриття поняття, сутності та причин виникнення конфліктів у трудовому колективі; дослідження управлінських та правових підходів до профілактики конфліктів у системі трудових відносин; здійснення аналізу діяльності досліджуваної організації та особливостей її управлінської структури; здійснення аналізу кадрового складу та оцінки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі; розробка програми профілактики конфліктів у системі управління персоналом організації.

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

Предметом дослідження є управлінські та правові механізми профілактики конфліктів.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 40 найменування і містить 7 рисунків, 17 таблиць, 4 додатки. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 82 сторінки, з яких перелік посилань займає 5 сторінок.

Ключові слова: управління; кадри; кадровий менеджмент; управління персоналом; конфлікти; трудовий колектив; профілактика конфліктів; управління конфліктами; правове регулювання конфліктами.

ABSTRACT

Pavlo NOSULICH on the topic: " Prevention of conflicts in an organization's workforce: managerial and legal aspects ".

The purpose of the study: to develop theoretical and practical foundations for the prevention of conflicts in the workforce of an organization based on a combination of managerial and legal mechanisms.

Tasks: to define the concept, essence, and causes of conflicts in the workforce; to study managerial and legal approaches to conflict prevention in the system of labor relations; to analyze the activities of the researched organization and the specifics of its management structure; to analyze the personnel composition and assess the socio-psychological climate in the workforce; to develop a program for conflict prevention within the organization's personnel management system.

The object of the study is the process of emergence, development, and prevention of conflicts in the workforce.

The subject of the study is managerial and legal mechanisms of conflict prevention.

Structure and scope of the qualification work: The qualification thesis consists of an introduction, three chapters, general conclusions, and a list of references containing 40 sources. It includes 7 figures, 17 tables, and 4 appendices. The total volume of the qualification thesis is 82 pages, of which the list of references occupies 5 pages.

Key words: management; personnel; human resource management; personnel management; conflicts; workforce; conflict prevention; conflict management; legal regulation of conflicts.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1 Поняття, сутність та причини конфліктів у трудовому колективі.....	9
1.2 Класифікація та наслідки конфліктів у трудових колективах.....	22
1.3 Управлінські та правові підходи до профілактики конфліктів у системі трудових відносин	32
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «THRASH! ТРАШ!».....	40
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!».....	40
2.2 Аналіз кадрового складу та соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «THRASH! ТРАШ!».....	46
2.3 Оцінка наявної системи управління та правових механізмів запобігання конфліктам ТОВ «THRASH! ТРАШ!»	52
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....	59
3.1 Розробка програми профілактики конфліктів у системі управління персоналом.....	59
3.2 Удосконалення локального нормативно-правового регулювання та внутрішніх політик організації	63
3.3 Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів	69
Висновки до розділу 3	76
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ	83
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку соціально-економічних відносин в Україні характеризується динамічними змінами у сфері праці, трансформацією організаційних структур, підвищенням вимог до ефективності управління персоналом та посиленням конкуренції на ринку праці. У таких умовах трудовий колектив виступає не лише ресурсом виробництва, а й ключовим чинником стабільності та конкурентоспроможності організації. Водночас зростання інтенсивності праці, інформаційне навантаження, зміни в системі мотивації та різноманітність соціально-психологічних характеристик працівників зумовлюють підвищення рівня конфліктності в організаційному середовищі.

Конфлікти у трудовому колективі є об'єктивним явищем, що виникає внаслідок суперечностей інтересів, цілей, ролей та цінностей учасників трудових відносин. Неврегульовані або несвоєчасно попереджені конфлікти можуть призводити до зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату, зростання плинності кадрів, втрати репутації підприємства та виникнення трудових спорів. У зв'язку з цим особливого значення набуває не лише ефективне врегулювання конфліктів, а передусім їх профілактика як системний напрям управлінської діяльності.

Профілактика конфліктів у трудовому колективі передбачає комплекс управлінських, організаційних і правових заходів, спрямованих на своєчасне виявлення потенційних суперечностей, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення балансу інтересів сторін трудових відносин. Вона є складовою сучасної системи управління персоналом і водночас елементом правового регулювання трудових відносин.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення управлінських механізмів запобігання конфліктам, посилення ролі локального нормативного регулювання, розвитку корпоративної культури та формування ефективних інструментів раннього реагування на конфліктні ситуації. У

сучасних умовах особливої ваги набуває поєднання управлінського та правового підходів до профілактики конфліктів, що забезпечує стабільність трудових відносин, підвищення ефективності діяльності організації та зміцнення соціального партнерства.

Отже, обрана тема є своєчасною та практично значущою, оскільки спрямована на розроблення комплексних підходів до попередження конфліктів у трудовому колективі та підвищення результативності управління персоналом.

Проблематика профілактики конфліктів у трудовому колективі є предметом активного наукового пошуку в межах менеджменту, організаційної психології та трудового права. У сучасних дослідженнях конфлікт розглядається не лише як негативне явище, а як закономірний елемент функціонування соціальних систем, що виникає внаслідок розбіжностей інтересів, цінностей, статусних позицій та ресурсних можливостей учасників трудових відносин [10; 24]. Науковці підкреслюють, що своєчасне управлінське втручання дозволяє трансформувати потенційно деструктивні суперечності у конструктивну взаємодію [3].

У працях, присвячених організаційній поведінці, значна увага приділяється аналізу причин виникнення конфліктів у колективах, зокрема недосконалості системи комунікацій, неузгодженості управлінських рішень, нечіткому розподілу повноважень та недолікам мотиваційної політики [14; 15]. Дослідники наголошують, що профілактика конфліктів має здійснюватися на етапі формування кадрової політики та побудови організаційної структури, а не лише в момент загострення суперечностей.

Окремий блок наукових робіт присвячений розробці управлінських технологій попередження конфліктів. У цих дослідженнях акцент робиться на формуванні позитивного соціально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури, удосконаленні внутрішніх комунікацій та підвищенні рівня емоційної компетентності керівників [6; 9]. Обґрунтовується доцільність впровадження систем моніторингу конфліктності, регулярної

оцінки задоволеності персоналу умовами праці та створення внутрішніх процедур врегулювання спірних ситуацій.

У межах правових досліджень увага зосереджується на аналізі нормативного забезпечення стабільності трудових відносин, ролі колективно-договірного регулювання та локальних нормативних актів організації у запобіганні конфліктам [18; 34]. Науковці відзначають, що ефективна профілактика неможлива без чітко визначених прав та обов'язків сторін трудового договору, прозорих процедур розгляду звернень працівників і належного рівня правової культури в колективі.

Поряд із цим у літературі звертається увага на необхідність комплексного підходу, що поєднує управлінські та правові інструменти. Дослідники підкреслюють, що ізольоване застосування лише адміністративних або лише психологічних методів не забезпечує стійкого результату [10]. Профілактика конфліктів має розглядатися як системний процес, інтегрований у стратегію розвитку організації та її кадрову політику.

Разом із тим аналіз наукових джерел засвідчує, що питання практичної реалізації механізмів профілактики конфліктів на рівні конкретної організації потребує подальшого поглиблення. Недостатньо розробленими залишаються моделі оцінювання ефективності превентивних заходів та алгоритми поєднання управлінських рішень із правовими інструментами регулювання трудових відносин.

Таким чином, сучасний стан наукової розробки проблеми створює теоретичну основу для комплексного дослідження профілактики конфліктів у трудовому колективі з урахуванням управлінських і правових аспектів, що зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення та практичної конкретизації відповідних механізмів.

Мета роботи полягає у розробці теоретичних і практичних засад профілактики конфліктів у трудовому колективі організації на основі поєднання управлінських та правових механізмів, спрямованих на забезпечення стабільності трудових відносин, підвищення ефективності

системи управління персоналом та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Об'єкт та предмет дослідження. Як об'єкт було визначено процес виникнення, розвитку та попередження конфліктів у трудовому колективі, а предметом дослідження є управлінські та правові механізми профілактики конфліктів, а також теоретичні підходи, організаційні умови й практичні інструменти запобігання конфліктним ситуаціям у системі управління персоналом.

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

- розкриття поняття, сутності та причин виникнення конфліктів у трудовому колективі, визначення їхньої природи, етапів розвитку та впливу на ефективність діяльності організації;
- визначення класифікації конфліктів у трудовому колективі та аналізу їхніх можливих наслідків для організації та персоналу;
- дослідження управлінських та правових підходів до профілактики конфліктів у системі трудових відносин, визначення їх змісту та ролі у забезпеченні стабільності колективу;
- здійснення аналізу діяльності досліджуваної організації та особливостей її управлінської структури;
- здійснення аналізу кадрового складу та оцінки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі;
- оцінку чинної системи управління та наявних правових механізмів запобігання конфліктам, визначення їхніх переваг та недоліків;
- розробку програми профілактики конфліктів у системі управління персоналом організації;
- удосконалення напрямів локального нормативно-правового регулювання та внутрішніх політик організації щодо попередження конфліктів;
- обґрунтування соціально-економічної ефективності

запропонованих заходів із профілактики конфліктів у трудовому колективі.

Методи дослідження, що використовувалися у роботі: проблемно-орієнтований підхід для визначення сутності та основних аспектів профілактики конфліктів у трудовому колективі; структурно-функціональний метод – для аналізу елементів управлінських і правових механізмів забезпечення стабільності трудових відносин; системно-аналітичний метод – для опрацювання наукових джерел, нормативно-правових актів та практики діяльності організації; методи аналізу та синтезу – для узагальнення отриманих результатів і формування висновків; порівняльний метод – для зіставлення управлінських і правових підходів до профілактики конфліктів; а також елементи статистичного та емпіричного аналізу для оцінки стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управлінських та правових механізмів профілактики конфліктів у трудовому колективі організації, що можуть бути використані для формування ефективної системи управління персоналом. Запропоновані положення можуть слугувати основою для розроблення внутрішніх нормативних документів, програм профілактики конфліктів та управлінських рішень на рівні підприємства (Додаток А).

Дослідження і публікації. Носуліч П. В., наук. керів. Коляда Т. А. *Управлінські підходи до профілактики конфліктів у трудовому 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. 214–216 (Додаток Б).*

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 40 найменування і містить 7 рисунків та 17 таблиць, 4 додатки. Обсяг кваліфікаційної роботи складає 82 сторінки, посилань займає 5 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 **Поняття, сутність та причини конфліктів у трудовому колективі**

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від узгодженості дій працівників, рівня їх професійної взаємодії та якості внутрішніх комунікацій. Водночас трудовий колектив є складною соціальною системою, у межах якої поєднуються різні інтереси, потреби, цінності та моделі поведінки. Така багатовимірність взаємодії об'єктивно створює передумови для виникнення суперечностей, що за певних умов трансформуються у конфлікти.

Розуміння природи конфліктів у трудовому колективі потребує комплексного підходу, що поєднує соціально-психологічний, управлінський та правовий аспекти. Конфлікт не можна розглядати виключно як негативне явище, оскільки він може виконувати як деструктивні, так і конструктивні функції. З одного боку, конфліктні ситуації здатні порушувати стабільність колективу, знижувати продуктивність праці та погіршувати морально-психологічний клімат. З іншого боку, за умови належного управління вони можуть сприяти виявленню проблем у системі організації праці, стимулювати оновлення управлінських рішень та покращення внутрішньої комунікації.

З метою формування ефективної системи профілактики конфліктів необхідно насамперед визначити їх поняття та сутність, з'ясувати характерні ознаки та встановити основні причини виникнення у трудовому середовищі. Теоретичне осмислення цих аспектів дозволяє глибше зрозуміти механізми розвитку конфліктних процесів і створює підґрунтя для подальшого обґрунтування управлінських та правових заходів, спрямованих на їх попередження.

У науковій літературі поняття «конфлікт» трактується як зіткнення протилежних інтересів, цілей, позицій, поглядів або цінностей суб'єктів взаємодії, що супроводжується емоційною напругою та прагненням сторін відстояти власну позицію [2]. У соціально-трудої сфері конфлікт виступає особливою формою взаємодії працівників, керівників або структурних підрозділів організації, яка виникає внаслідок реальних або уявних суперечностей між ними [3].

У контексті трудового колективу конфлікт слід розглядати як процес розвитку суперечностей між суб'єктами трудових відносин щодо розподілу ресурсів, умов праці, посадових повноважень, оцінки результатів діяльності, стилю управління чи дотримання трудових прав. Він може проявлятися як у відкритій формі (суперечки, скарги, службові конфлікти, трудові спори), так і у прихованій (напруженість, зниження мотивації, пасивний опір управлінським рішенням) [4].

У загальномовних словниках конфлікт визначається як зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень або сил, що супроводжується напруженням і протиборством [6]. У соціологічних та психологічних словниках підкреслюється, що конфлікт є формою соціальної взаємодії, в якій сторони усвідомлюють несумісність своїх цілей або способів їх досягнення [8].

Отже, довідкові джерела фіксують базові ознаки конфлікту: наявність протилежності, суб'єктів взаємодії та процесу зіткнення. Проте вони, як правило, не розкривають глибоких механізмів його виникнення та розвитку.

Поняття конфлікту є міждисциплінарним і широко використовується у філософії, соціології, психології, праві, теорії управління та інших галузях знань. Його зміст варіюється залежно від предмета дослідження, однак спільним для більшості підходів є акцент на наявності суперечності та протидії між сторонами взаємодії.

Так, у межах психології конфлікт розглядається передусім як внутрішньоособистісне або міжособистісне явище. Психологи акцентують

увагу на мотивах поведінки, емоціях, потребах та особистісних рисах учасників конфлікту. З цієї позиції конфлікт виникає тоді, коли особа сприймає ситуацію як таку, що загрожує її інтересам, самооцінці або базовим потребам [10].

Окремий напрям становить дослідження внутрішньоособистісного конфлікту, коли суперечність виникає в межах самої особистості – між її цінностями, ролями чи прагненнями. У трудовому колективі такі конфлікти можуть трансформуватися у міжособистісні, якщо працівник переносить внутрішню напругу на взаємодію з колегами.

Сучасні психологічні теорії також розглядають конфлікт як потенційно конструктивне явище, що сприяє розвитку особистості, перегляду установок та формуванню нових моделей поведінки за умови належного врегулювання.

На відміну від психології, соціологія трактує конфлікт як закономірний прояв соціальної нерівності, боротьби за ресурси, статус або владу. У цьому контексті конфлікт розглядається як природний елемент суспільного розвитку. Він може виконувати як деструктивну, так і інтегративну функцію, сприяючи оновленню соціальних структур і встановленню нового балансу інтересів.

У трудовому колективі з позицій соціології конфлікти часто пов'язуються з розподілом матеріальних і нематеріальних ресурсів, ієрархічною структурою організації, різницею у соціальному статусі працівників або груп [11].

Представники теорії менеджменту розглядають конфлікт як невід'ємний елемент організаційної діяльності. У класичних управлінських концепціях конфлікт трактувався переважно як негативне явище, що підлягає усуненню. Проте сучасні підходи визнають його об'єктивність і навіть корисність за умови ефективного управління.

З точки зору управління персоналом конфлікт визначається як ситуація, у якій учасники організаційної взаємодії мають несумісні цілі або бачення способів досягнення результату. Менеджери аналізують конфлікти через

призму організаційної структури, стилю керівництва, комунікаційних процесів та корпоративної культури [15].

Управлінський підхід особливо увагу приділяє методам попередження, регулювання та трансформації конфліктів, підкреслюючи важливість їх ранньої діагностики.

І нарешті, в юриспруденції конфлікт найчастіше ототожнюється з правовим спором або колізією, що виникає у зв'язку з порушенням чи різним тлумаченням норм права. У сфері трудових відносин ідеться про індивідуальні або колективні трудові спори між працівником і роботодавцем.

Правовий підхід акцентує увагу на формалізованих процедурах врегулювання конфліктів: переговорах, примирних процедурах, медіації, зверненні до суду чи інших компетентних органів. Конфлікт у цьому контексті розглядається як юридичний факт, що породжує певні правові наслідки.

Водночас сучасна правова доктрина поступово розширює розуміння конфлікту, визнаючи важливість альтернативних способів його вирішення та профілактики ще до стадії офіційного спору [18].

Отже, порівняльний аналіз наукових підходів свідчить, що сучасне розуміння конфлікту у трудовому колективі формується на основі міждисциплінарної інтеграції та має комплексний характер. Зокрема, психологічний підхід зосереджується на внутрішніх переживаннях особистості, мотиваційних чинниках, особливостях міжособистісної взаємодії та поведінкових реакціях учасників конфлікту. Управлінський підхід розглядає конфлікт крізь призму його впливу на ефективність функціонування організації, результативність праці та якість управлінських рішень. Соціологічний підхід акцентує увагу на структурних суперечностях, соціальній стратифікації, розподілі ресурсів і ролей у колективі, тоді як правовий — на нормативному регулюванні трудових спорів, процедурі їх вирішення та гарантіях захисту прав сторін. Узагальнення зазначених підходів та їх порівняльна характеристика подані в табл. 1.1, що дозволяє систематизувати ключові відмінності та спільні риси наукових інтерпретацій.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до розуміння конфлікту у
трудовому колективі

Науковий підхід	Розуміння сутності конфлікту	Основний акцент дослідження	Практичне значення для організації
Психологічний	Конфлікт як зіткнення мотивів, потреб, цінностей та емоцій	Особистісні особливості, сприйняття ситуації, емоційна напруга	Розвиток навичок комунікації, управління емоціями, формування сприятливого соціально-психологічного клімату
Управлінський	Конфлікт як елемент організаційної взаємодії та управлінського процесу	Типологія конфліктів, стилі поведінки, функціональний і дисфункціональний вплив	Використання конструктивних стратегій (співробітництво, компроміс), підвищення якості управлінських рішень
Соціологічний	Конфлікт як форма соціальної взаємодії та боротьби за ресурси, статус, владу	Структурні суперечності, розподіл ресурсів, соціальна нерівність	Удосконалення організаційної структури, прозорість розподілу повноважень і ресурсів
Правовий	Конфлікт як трудовий спір або юридична колізія	Порушення або різне тлумачення норм права	Розробка локальних нормативних актів, застосування процедур врегулювання спорів, медіація

З метою розкриття сутності конфлікту як об'єктивного процесу взаємодії сторін із протилежними інтересами, цілями чи позиціями варто зіставити підходи до трактування поняття конфлікту у публікаціях вітчизняних і зарубіжних дослідників. На наш погляд, це дозволить виявити спільні теоретичні засади та концептуальні розбіжності.

Так, звернення до зарубіжних наукових підходів дає змогу врахувати сучасні теорії конфліктології, розширити методологічну базу дослідження та інтегрувати напрацювання світової науки щодо природи, стадій розвитку та механізмів врегулювання конфліктів. Водночас вітчизняні дослідження відображають специфіку національного соціально-економічного контексту,

особливості організаційної культури та управлінської практики, що є важливим для адаптації теоретичних положень до реальних умов функціонування трудових колективів [40-41].

У працях вітчизняних дослідників конфлікт у трудовому колективі розглядається як складне багатовимірне явище, що інтегрує соціальні, психологічні, організаційні та управлінські аспекти. Такий підхід ґрунтується на розумінні конфлікту не лише як негативного процесу, а як природного елементу функціонування організації, який може виконувати як деструктивну, так і конструктивну роль залежно від способів його регулювання.

У межах соціально-психологічного підходу конфлікт аналізується через призму міжособистісних взаємин, особливостей комунікації, рівня довіри в колективі, стилів поведінки учасників та їхніх ціннісних орієнтацій. Дослідники підкреслюють, що виникнення конфліктних ситуацій часто пов'язане з порушенням балансу інтересів, недостатнім рівнем взаєморозуміння або наявністю психологічної напруги в колективі. У цьому контексті важливу роль відіграє здатність працівників до конструктивного діалогу та навички ефективної комунікації [35].

З позицій управлінського підходу конфлікт розглядається як результат організаційних дисфункцій, недосконалого розподілу повноважень, нечітко визначених посадових обов'язків, слабкої координації діяльності підрозділів або неефективного стилю керівництва. Особлива увага приділяється ролі керівника як ключового суб'єкта запобігання та врегулювання конфліктів. Стиль управління, рівень відкритості у прийнятті рішень, здатність до справедливого розподілу ресурсів і своєчасного реагування на проблеми безпосередньо впливають на формування конфліктного потенціалу в колективі.

Важливим чинником також визначається морально-психологічний клімат, який відображає рівень задоволеності працівників умовами праці, характер міжособистісних відносин, ступінь згуртованості колективу та наявність довіри до керівництва. Сприятливий клімат сприяє

конструктивному вирішенню суперечностей, тоді як напружена атмосфера підвищує ймовірність ескалації конфліктів.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із аналізом організаційної культури, яка формує систему цінностей, норм поведінки та неформальних правил взаємодії в організації. Високий рівень організаційної культури сприяє запобіганню конфліктам шляхом встановлення прозорих процедур комунікації, справедливих механізмів прийняття рішень та чітких стандартів професійної поведінки [33].

Отже, у вітчизняній науковій традиції конфлікт у трудовому колективі розглядається як системне явище, що виникає під впливом сукупності соціально-психологічних та управлінських факторів. Його ефективне врегулювання потребує комплексного підходу, який поєднує розвиток управлінських компетентностей керівника, удосконалення організаційних процесів, формування позитивного морально-психологічного клімату та зміцнення організаційної культури.

Зарубіжні дослідники у сфері організаційної психології та менеджменту розглядають конфлікт не лише як проблему, що потребує усунення, а як закономірний елемент організаційного розвитку. Особливу увагу вони приділяють функціональному потенціалу конфлікту, тобто його здатності сприяти підвищенню ефективності управління за певних умов.

У наукових працях представників організаційної поведінки, зокрема Stephen P. Robbins, підкреслюється, що повна відсутність конфліктів у колективі може свідчити не про гармонію, а про апатію, байдужість або пригнічення ініціативи працівників. Дослідник розмежовує функціональні (конструктивні) та дисфункціональні (деструктивні) конфлікти. Функціональні конфлікти сприяють досягненню цілей організації, активізують обговорення проблем і стимулюють пошук альтернативних рішень. Натомість дисфункціональні конфлікти знижують продуктивність праці, погіршують психологічний клімат і ускладнюють координацію дій [39].

Подібної позиції дотримуються Kenneth W. Thomas та Ralph H. Kilmann, які досліджували стилі поведінки в конфлікті та їх вплив на результати діяльності організації. Вони довели, що конструктивний потенціал конфлікту реалізується за умови застосування співробітницьких стратегій (collaborating), коли сторони прагнуть врахувати інтереси одна одної та знайти взаємовигідне рішення. У такому разі конфлікт стає механізмом розвитку взаєморозуміння та вдосконалення управлінських рішень [38].

У межах теорії організаційної поведінки також виокремлюють поняття «когнітивного» (task conflict) та «афективного» (relationship conflict) конфліктів. Перший пов'язаний із розбіжностями щодо змісту завдання, способів його виконання або розподілу ресурсів. Дослідження зарубіжних учених свідчать, що помірний рівень когнітивного конфлікту може позитивно впливати на якість прийняття рішень, оскільки сприяє глибшому аналізу проблеми та врахуванню різних точок зору. Натомість афективний конфлікт, що ґрунтується на особистих антипатіях, емоційній напрузі та міжособистісних суперечностях, зазвичай має негативні наслідки для колективу.

Окремий напрям зарубіжних досліджень пов'язаний із роллю конфлікту в інноваційній діяльності. У працях Mary Parker Follett ще на початку ХХ століття обґрунтовувалася ідея «інтегративного вирішення конфлікту», коли зіткнення інтересів не пригнічується, а використовується для створення нового, більш ефективного рішення. Сучасні дослідження у сфері креативності підтверджують, що конструктивна дискусія та різноманітність поглядів підвищують імовірність появи інноваційних ідей [36].

Таким чином, у зарубіжній науковій традиції конфлікт розглядається як багатофункціональне явище. Його оцінка залежить не стільки від самого факту суперечності, скільки від характеру взаємодії сторін, рівня управлінської культури та здатності організації перетворювати конфлікт із руйнівного чинника на ресурс розвитку. Такий підхід має особливе значення для

формування сучасної системи профілактики конфліктів, що орієнтована не лише на їх усунення, а й на раціональне управління ними.

Сутність конфлікту у трудовому колективі розкривається через категорію суперечності, яка виникає між суб'єктами взаємодії внаслідок розбіжностей у цілях, інтересах, цінностях, очікуваннях або способах досягнення результатів. Йдеться не лише про об'єктивне протистояння сторін, а й про суб'єктивне сприйняття цієї суперечності як значущої та такої, що потребує реагування. Саме усвідомлення несумісності позицій трансформує звичайну розбіжність у конфліктну ситуацію (рис.1.1).

Протилежна спрямованість інтересів може мати різну природу. Вона проявляється, зокрема, у:

- конкуренції за обмежені ресурси (посадові повноваження, фінансування, кар'єрні можливості);
- різному баченні пріоритетів діяльності підрозділу або організації в цілому;
- відмінностях у професійних підходах до виконання завдань;
- розбіжностях у ціннісних орієнтаціях та стилях поведінки.

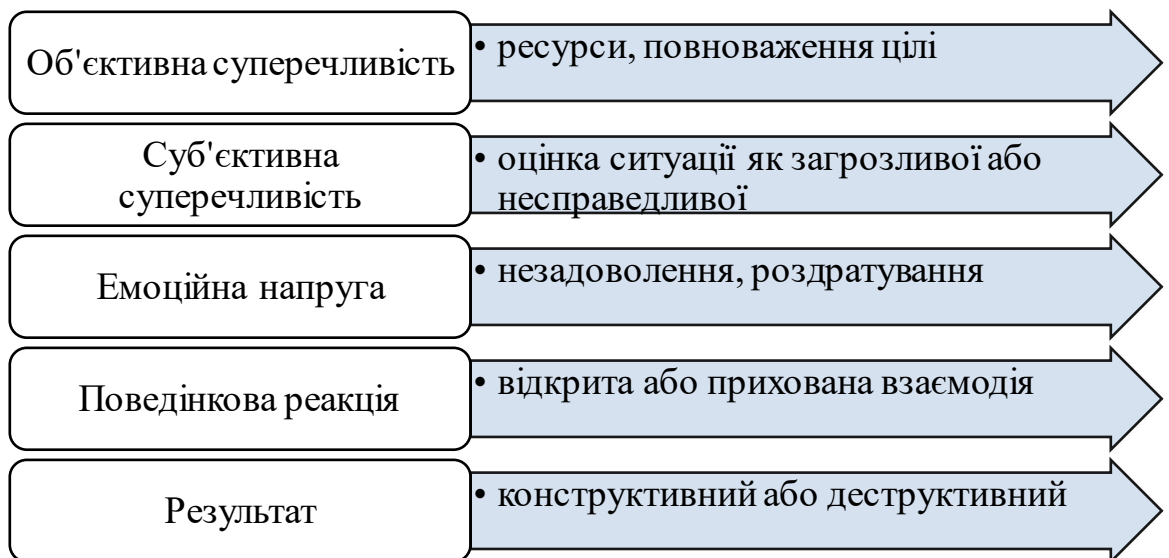


Рис.1.1 Сутність конфлікту у трудовому колективі

Важливо підкреслити, що конфлікт не обов'язково передбачає порушення норм права чи внутрішніх регламентів. У багатьох випадках сторони формально діють у межах встановлених правил, однак по-різному інтерпретують їх зміст або по-різному оцінюють справедливність управлінських рішень. Наприклад, керівник може вважати розподіл навантаження обґрунтованим з точки зору ефективності, тоді як працівник сприйматиме його як прояв упередженості. Таким чином, конфлікт може виникати навіть за відсутності об'єктивного порушення норм – достатньо різного сприйняття ситуації.

Сутність конфлікту також полягає у зіткненні не лише інтересів, а й способів їх реалізації. Сторони можуть погоджуватися щодо кінцевої мети (наприклад, підвищення результативності роботи підрозділу), але мати різні уявлення про методи її досягнення. У такому випадку конфлікт набуває характеру змістовної або професійної суперечності. За належного управління подібні конфлікти можуть бути конструктивними, оскільки сприяють пошуку оптимальних рішень.

Окрему роль відіграє емоційний компонент. Конфлікт супроводжується напруженням, яке виникає через відчуття несправедливості, загрози статусу або невизнання зусиль. Проте емоційність не є обов'язковою умовою його розвитку. Існують ситуації так званого «латентного» конфлікту, коли суперечність існує об'єктивно, але ще не проявилася відкрито. Такий стан може зберігатися тривалий час і проявитися лише за певних обставин (табл.1.2).

Таким чином, сутність конфлікту у трудовому колективі полягає у взаємодії суб'єктів, інтереси чи способи дій яких є несумісними або сприймаються як такі. Конфлікт є процесом, що поєднує об'єктивні суперечності та суб'єктивне сприйняття ситуації сторонами. Саме ця подвійна природа – поєднання реальних структурних факторів і психологічного чинника – зумовлює складність його аналізу та необхідність комплексного підходу до профілактики й управління [15].

Структурні елементи сутності конфлікту у трудовому колективі

Елемент сутності конфлікту	Характеристика	Прояв у трудовому колективі
Об'єктивна суперечність	Наявність реальної розбіжності в інтересах, цілях або ресурсах	Конкуренція за посади, навантаження, бюджет, повноваження
Суб'єктивне сприйняття	Усвідомлення сторонами несумісності позицій	Відчуття несправедливості, упередженості, недооцінки
Розбіжність способів реалізації цілей	Різні підходи до досягнення спільного результату	Спори щодо методів роботи, управлінських рішень
Емоційний компонент	Психологічна напруга, негативні переживання	Образи, роздратування, зниження довіри
Поведінковий прояв	Активні або приховані дії сторін	Відкрита суперечка, скарги, пасивний опір

Причини виникнення конфліктів у трудовому колективі мають комплексний і взаємопов'язаний характер, оскільки формуються під впливом організаційних, економічних, управлінських, соціально-психологічних, комунікативних та особистісних чинників (рис. 1.2).

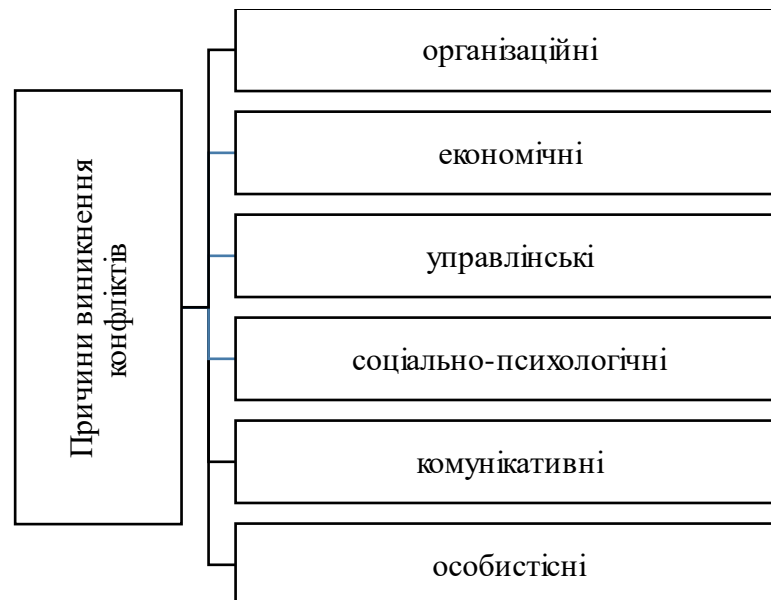


Рис. 1.2 Причини виникнення конфліктів у трудовому колективі

У реальних умовах функціонування організації конфлікт, як правило, не є наслідком одного окремого фактору, а виникає в результаті поєднання кількох причин, що взаємно посилюють одна одну.

Серед організаційних передумов важливе місце займають нечіткий розподіл посадових обов'язків і повноважень, дублювання або недостатня визначеність функцій, недосконалість структури управління та відсутність прозорих процедур прийняття рішень. Неefективна координація діяльності підрозділів створює суперечності у процесі виконання завдань, що нерідко призводить до міжгрупових і вертикальних конфліктів. Водночас економічні чинники, зокрема обмеженість фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, несправедливий розподіл винагород, невідповідність оплати праці результатам діяльності та конкуренція за доступ до ресурсів, стають підґрунтям для напруженості як між окремими працівниками, так і між колективом і роботодавцем [18].

Суттєву роль відіграють управлінські фактори, пов'язані зі стилем керівництва, рівнем відкритості управлінських рішень та якістю зворотного зв'язку. Авторитарні методи управління, недостатня поінформованість працівників і неузгодженість дій керівництва знижують довіру до управлінської системи та підвищують рівень напруженості в колективі. Не менш значущими є соціально-психологічні аспекти, зокрема розбіжності у цінностях і переконаннях, психологічна несумісність, підвищена емоційна напруга та низький рівень згуртованості колективу, що сприяють виникненню міжособистісних конфліктів.

Додатковим каталізатором конфліктних ситуацій виступають комунікативні бар'єри – недостатній або викривлений обмін інформацією, неправильне розуміння завдань, відсутність ефективних каналів комунікації. Поряд із цим особистісні характеристики працівників, такі як різні темпераменти, амбіційність, низький рівень самоконтролю чи прагнення до домінування, можуть посилювати протистояння та ускладнювати процес його врегулювання [22].

Отже, причини конфліктів у трудовому колективі мають системний характер і формуються під впливом як об'єктивних умов організації, так і суб'єктивних особливостей її учасників. Ефективне запобігання та врегулювання конфліктів потребує комплексного управлінського підходу, спрямованого на вдосконалення організаційної структури, підвищення прозорості управління, розвиток комунікацій і формування сприятливого морально-психологічного клімату.

Резюмуючи зазначимо, конфлікт у трудовому колективі є складним, багаторівневим і багатофакторним соціальним явищем, яке виникає в процесі взаємодії працівників та обумовлюється суперечністю інтересів, цілей, цінностей або позицій сторін. Його сутність полягає не лише у протистоянні, а й у наявності об'єктивних та суб'єктивних передумов, що формуються в організаційному середовищі та системі управління [24].

Поняття конфлікту розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників з позицій міждисциплінарного підходу, що дозволяє виокремити його соціально-психологічні, організаційні та управлінські аспекти. Порівняльний аналіз наукових трактувань засвідчує наявність різних концептуальних акцентів, однак загальним є розуміння конфлікту як природного елемента функціонування трудового колективу.

Основними причинами виникнення конфліктів у трудових колективах визначено: недосконалий розподіл функцій і повноважень, обмеженість ресурсів, розбіжності в цілях діяльності, недоліки комунікації, особистісні особливості працівників, а також управлінські прорахунки та несприятливий морально-психологічний клімат. Сукупність зазначених факторів формує конфліктний потенціал організації та впливає на характер розвитку конфліктних ситуацій [31].

Отже, конфлікти у трудовому колективі є закономірним явищем організаційного розвитку, а їх ефективне розуміння потребує системного підходу, що враховує як структурні особливості організації, так і соціально-психологічні процеси взаємодії працівників.

1.2 Класифікація та наслідки конфліктів у трудових колективах

З точки зору динамічного підходу, конфлікт у трудовому колективі слід розглядати не як одноразовий акт протистояння, а як процес, що розгортається у часі та проходить певні послідовні стадії розвитку (рис. 1.4).

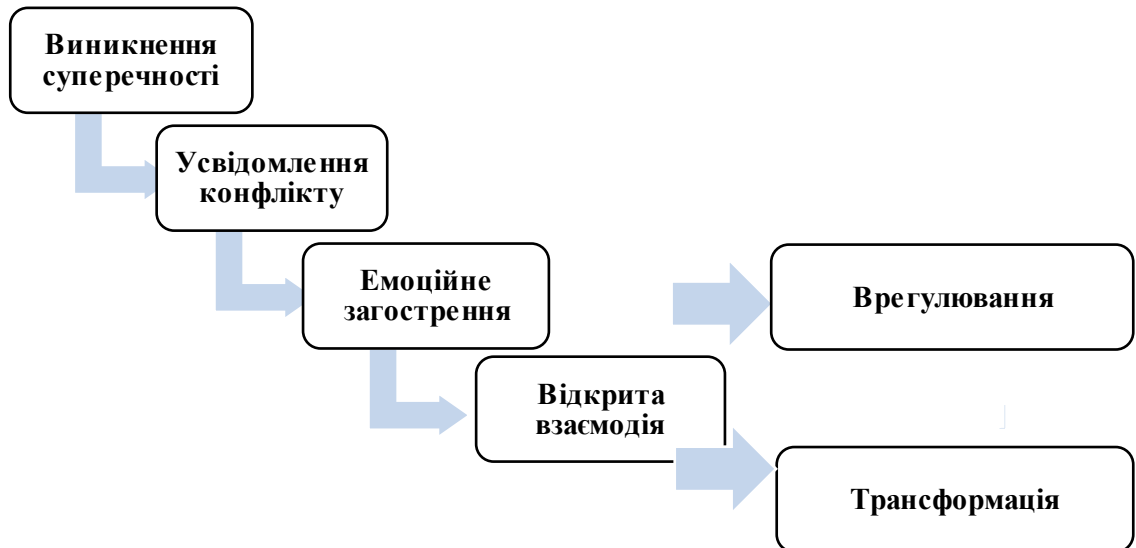


Рис. 1.3 Етапи динаміки конфлікту у трудовому колективі.

Його зародження, як правило, пов'язане з виникненням об'єктивної суперечності – розбіжності інтересів, цілей, ролей або очікувань сторін. На цьому етапі конфлікт може мати прихований характер і ще не усвідомлюватися учасниками як проблема, однак уже створює потенціал напруженості.

Наступною стадією є усвідомлення сторонами наявності протиріччя. Саме на цьому етапі відбувається інтерпретація ситуації через призму особистих інтересів, досвіду та ціннісних орієнтацій. Якщо сторони сприймають суперечність як загрозу своїм позиціям чи ресурсам, формується психологічна готовність до протидії. У подальшому конфлікт переходить у фазу емоційного загострення, що характеризується зростанням напруги,

виникненням негативних емоцій, зниженням рівня довіри та ускладненням комунікації.

Стадія відкритої взаємодії передбачає активні дії сторін, спрямовані на відстоювання власних інтересів. Це може проявлятися у відкритих суперечках, протидії управлінським рішенням, формуванні коаліцій або навіть у колективних трудових спорах. Характер перебігу цієї фази значною мірою залежить від організаційної культури, стилю керівництва та наявності ефективних механізмів регулювання [11].

Завершальним етапом є врегулювання або трансформація конфлікту. Врегулювання передбачає досягнення компромісу, угоди чи іншого взаємоприйняттого рішення. Трансформація ж означає зміну характеру взаємодії сторін, перегляд норм і процедур, удосконалення управлінських механізмів або навіть структурні зміни в організації. У разі відсутності належного реагування конфлікт може перейти у латентну форму або періодично відновлюватися.

Отже, розуміння динаміки конфлікту має принципове значення для управлінської практики, оскільки дозволяє виявляти суперечності на ранніх стадіях, застосовувати превентивні заходи та запобігати ескалації протиріч. Своєчасне втручання на етапі зародження або усвідомлення конфлікту є значно ефективнішим і менш витратним, ніж подолання його наслідків у фазі відкритого протистояння.

Розглянута динаміка розвитку конфлікту дозволяє зрозуміти його внутрішню логіку та послідовність розгортання у часі. Водночас аналіз етапів виникнення, усвідомлення, емоційного загострення та відкритої взаємодії створює підґрунтя для глибшого дослідження форм прояву конфліктів у трудовому колективі. Адже залежно від того, на якому рівні організаційної взаємодії виникає суперечність і які суб'єкти беруть участь у протистоянні, конфлікт набуває різних видів і специфічних ознак [12].

Отже, якщо динамічний підхід розкриває процесуальний аспект конфлікту, то класифікаційний підхід дозволяє систематизувати його за

характером взаємодії сторін, рівнем прояву та змістом суперечностей. Це зумовлює необхідність переходу до аналізу видів конфліктів у трудовому колективі, що дає змогу конкретизувати механізми їх виникнення та особливості перебігу залежно від міжособистісного, вертикального, міжгрупового чи колективного характеру протистояння (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Види конфліктів у трудовому колективі та їх характеристика

Вид конфлікту	Суб'єкти конфлікту	Основні причини	Характерні прояви	Управлінські наслідки
Міжособистісний	Окремі працівники	Розбіжності у поглядах, конкуренція, психологічна несумісність, різний рівень професійної підготовки	Суперечки, напруженість у спілкуванні, прихований опір, зниження співпраці	Погіршення мікроклімату, зниження продуктивності праці
Вертикальний	Керівник – підлеглий	Несправедливий розподіл обов'язків, стиль керівництва, суб'єктивне оцінювання, відсутність зворотного зв'язку	Оскарження рішень, службові спори, пасивний опір	Зниження мотивації, порушення дисципліни, недовіра до керівництва
Міжгруповий	Структурні підрозділи або неформальні групи	Конкуренція за ресурси, неузгодженість цілей, функціональна взаємозалежність	Формування коаліцій, взаємні звинувачення, протистояння «ми – вони»	Порушення координації, зниження ефективності діяльності організації
Колективний трудовий	Працівники (або їх представники) – роботодавець	Умови праці, оплата, соціальні гарантії, зміни в організації праці	Переговори, колективні трудові спори, можливі страйкові дії	Соціальна напруженість, фінансові втрати, необхідність правового врегулювання

Отже, найпоширенішою формою конфлікту у трудовому колективі є міжособистісний конфлікт, який виникає між окремими працівниками в процесі виконання професійних обов'язків або під час неформальної

взаємодії. Його специфіка полягає в тому, що він безпосередньо пов'язаний з індивідуальними особливостями учасників, їхніми цінностями, потребами, стилями спілкування та поведінковими моделями.

Причинами міжособистісних конфліктів можуть бути розбіжності у професійних поглядах на способи виконання завдань, різне бачення пріоритетів у роботі, конкуренція за ресурси, службове просування чи визнання з боку керівництва. Додатковим чинником виступає психологічна несумісність, що проявляється у відмінностях темпераменту, рівня емоційної стабільності, комунікативних навичок або здатності до співпраці. Нерідко конфлікт загострюється через різний рівень професійної підготовки, відповідальності чи навантаження, що породжує відчуття несправедливості або нерівності [13].

Міжособистісний конфлікт може мати як відкритий, так і прихований характер. У відкритій формі він проявляється у суперечках, взаємних звинуваченнях, демонстративному ігноруванні чи протидії. У латентній формі – у вигляді прихованого невдоволення, поширення чуток, зниження готовності до співпраці або пасивного опору. Тривале існування такого конфлікту негативно впливає на морально-психологічний клімат, формує напруженість у колективі та може поширюватися на інших працівників, трансформуючись у міжгрупове протистояння.

Разом з тим міжособистісний конфлікт не завжди має виключно деструктивний характер. За умови конструктивного врегулювання він може сприяти уточненню позицій сторін, удосконаленню комунікації, підвищенню взаєморозуміння та професійному зростанню працівників. Вирішальну роль у цьому процесі відіграють рівень організаційної культури, стиль керівництва та наявність ефективних механізмів медіації й управління персоналом [11].

Отже, міжособистісний конфлікт є природним елементом взаємодії в трудовому колективі, однак його наслідки значною мірою залежать від своєчасності виявлення причин, характеру реагування сторін та управлінського впливу на процес його врегулювання.

Вертикальний конфлікт виникає у системі відносин «керівник – підлеглий» і пов'язаний з асиметрією владних повноважень, відповідальності та доступу до ресурсів. Його специфіка полягає в тому, що сторони перебувають у різному управлінському статусі, що зумовлює нерівність позицій і може ускладнювати відкритий діалог.

Причинами вертикального конфлікту часто є нечіткий або несправедливий розподіл функціональних обов'язків, перевантаження працівника завданнями, невідповідність вимог керівника реальним можливостям підлеглого, а також суб'єктивність оцінювання результатів роботи. Додатковим чинником виступає різниця у стилях мислення та управління: авторитарний стиль керівництва, надмірний контроль, ігнорування ініціативи підлеглих або відсутність зворотного зв'язку здатні формувати стійке відчуття несправедливості та демотивації.

Вертикальні конфлікти нерідко мають структурний характер, оскільки пов'язані не лише з особистісними рисами учасників, а й з недоліками організації управлінського процесу. Непрозорість прийняття рішень, відсутність чітких критеріїв оцінювання, суперечливі вказівки, слабка комунікація між рівнями управління створюють передумови для непорозумінь і протиріч. У таких випадках конфлікт є індикатором системних проблем у функціонуванні організації.

За формою прояву вертикальний конфлікт може бути відкритим – у вигляді оскарження рішень керівника, службових спорів, скарг, або прихованим – через пасивний опір, формальне виконання обов'язків, зниження ініціативності. Тривале існування такого конфлікту негативно позначається на дисципліні праці, мотивації персоналу та загальній результативності діяльності підрозділу [22].

Водночас за умови конструктивного підходу вертикальний конфлікт може виконувати позитивну функцію, сигналізуючи про необхідність удосконалення управлінських процедур, перегляду стилю керівництва чи уточнення посадових обов'язків. Ефективне його врегулювання передбачає

забезпечення відкритого діалогу, прозорості управлінських рішень, чітких критеріїв оцінювання та розвитку культури партнерської взаємодії між керівником і підлеглими.

Міжгруповий конфлікт виникає у процесі взаємодії різних структурних підрозділів, робочих команд або неформальних груп у межах однієї організації. Його особливість полягає в тому, що суб'єктами протистояння виступають не окремі працівники, а групи, які мають власні інтереси, цілі, внутрішні норми та систему цінностей. У таких умовах конфлікт набуває більш масштабного характеру і може впливати на функціонування всієї організації.

Основними причинами міжгрупових конфліктів є конкуренція за обмежені ресурси (фінансування, персонал, технічне забезпечення), розбіжності у стратегічних і тактичних цілях підрозділів, а також відмінності у професійних підходах до виконання завдань. Наприклад, виробничий підрозділ може бути зорієнтований на обсяги та строки виконання робіт, тоді як фінансовий – на оптимізацію витрат, що створює об'єктивні передумови для суперечностей. Важливим чинником є функціональна взаємозалежність: якщо результат діяльності одного підрозділу безпосередньо залежить від якості роботи іншого, будь-які збої або затримки можуть провокувати взаємні звинувачення [1].

Додатково конфлікт може виникати через незгодженість управлінських рішень, нечітке визначення меж відповідальності, різний рівень доступу до інформації або різні критерії оцінювання ефективності діяльності. У міжгрупових конфліктах часто формується феномен «ми – вони», що посилює згуртованість всередині групи, але водночас поглиблює протистояння з іншими підрозділами. У таких випадках суперечність виходить за межі суто професійної дискусії та набуває емоційного забарвлення [2].

Міжгруповий конфлікт зазвичай має організаційний характер, оскільки його джерела пов'язані зі структурою управління, системою розподілу ресурсів і координації діяльності. Тому його врегулювання потребує

системних управлінських рішень: удосконалення організаційної структури, чіткого регламентування повноважень, впровадження ефективних механізмів координації та розвитку міжпідроздільної комунікації.

Водночас за належного управління міжгруповий конфлікт може мати конструктивний потенціал, оскільки стимулює пошук оптимальних рішень, удосконалення процесів і підвищення ефективності взаємодії між підрозділами. Його наслідки значною мірою залежать від здатності керівництва своєчасно виявити суперечності та трансформувати їх у продуктивну співпрацю [3].

Колективний трудовий конфлікт виникає у сфері соціально-трудових відносин між найманими працівниками (або їх уповноваженими представниками – профспілками, трудовими колективами) та роботодавцем чи органом, що представляє його інтереси. На відміну від індивідуальних конфліктів, він має узагальнений характер, оскільки стосується не окремого працівника, а певної групи або всього колективу, інтереси якого зачіпаються управлінськими чи організаційними рішеннями.

Причинами виникнення таких конфліктів найчастіше є незадовільні умови праці, порушення або зміна системи оплати праці, затримки виплат, скорочення персоналу, реорганізація підприємства, зміни режиму роботи, неналежне забезпечення соціальних гарантій чи недотримання норм трудового законодавства. Конфлікт може також виникати у процесі укладення або зміни колективного договору, коли сторони не досягають згоди щодо істотних умов праці [4].

Колективний трудовий конфлікт має чітко виражений соціально-економічний зміст і водночас правову природу. У правовому аспекті він може трансформуватися у колективний трудовий спір, що підлягає врегулюванню відповідно до встановлених процедур – через переговори, примирні комісії, трудовий арбітраж або інші передбачені законом механізми. У крайніх випадках, за відсутності компромісу, можливе застосування колективних дій, зокрема страйку, в межах правового поля.

Особливістю колективного трудового конфлікту є його вплив не лише на внутрішній стан організації, а й на соціальну стабільність у ширшому контексті, особливо якщо йдеться про великі підприємства або стратегічні галузі. Тривале протистояння може призвести до зниження продуктивності праці, погіршення репутації роботодавця, фінансових втрат та соціальної напруженості.

Водночас за умови ефективного соціального діалогу колективний трудовий конфлікт може виконувати конструктивну функцію, сприяючи перегляду застарілих норм, удосконаленню системи оплати праці, підвищенню рівня соціальних гарантій та розвитку партнерських відносин між працівниками і роботодавцем. Таким чином, його врегулювання потребує балансу інтересів сторін, прозорості переговорного процесу та дотримання принципів соціального партнерств [8].

Розглянувши основні види конфліктів у трудовому колективі та їх характерні особливості, доцільно перейти до аналізу їхніх наслідків. Адже незалежно від форми прояву та причин виникнення, конфлікти впливають на функціонування організації, рівень мотивації працівників, морально-психологічний клімат і загальну результативність діяльності. Вивчення наслідків дозволяє оцінити як потенційні ризики, так і можливі позитивні ефекти конфліктних ситуацій, що є важливим для формування ефективних управлінських рішень.

З огляду на це, подальший аналіз наслідків конфліктів у трудовому колективі передбачає їх розгляд у двох взаємопов'язаних площинах – конструктивній і деструктивній.

Такий підхід ґрунтується на розумінні конфлікту як природного елемента організаційної взаємодії, який за різних умов може як гальмувати розвиток, так і стимулювати позитивні зміни.

Конструктивні та деструктивні наслідки конфліктів у трудовому колективі подано в таблиці 1.4.

Конструктивні та деструктивні наслідки конфліктів у трудовому
колективі

Критерій оцінки	Конструктивні (функціональні) наслідки	Деструктивні (дисфункціональні) наслідки
Вплив на прийняття рішень	Поглиблений аналіз проблеми, врахування альтернативних точок зору, підвищення якості управлінських рішень	Ускладнення процесу ухвалення рішень, затягування строків, зниження керованості
Інноваційний розвиток	Стимулювання креативності, пошук нових підходів, оновлення організаційних процесів	Блокування ініціатив, опір змінам, зниження інноваційної активності
Соціально-психологічний клімат	Прояснення позицій сторін, формування культури відкритого діалогу	Погіршення взаємин, зростання напруженості, формування конфліктних груп
Мотивація персоналу	Підвищення залученості через можливість висловити позицію та впливати на рішення	Демотивація, емоційне вигорання, зниження продуктивності праці
Організаційна структура та управління	Виявлення слабких місць у системі управління, удосконалення розподілу повноважень	Порушення координації діяльності, зростання плинності кадрів
Правові наслідки	Удосконалення локальних нормативних актів, запровадження ефективних процедур врегулювання	Перехід конфлікту у стадію трудового спору, судові витрати, репутаційні ризики

Отже, деструктивні наслідки конфліктів проявляються насамперед у зниженні рівня довіри між працівниками, погіршенні морально-психологічного клімату та зростанні емоційної напруженості в колективі. Тривале протистояння може призводити до зменшення продуктивності праці, втрати концентрації на виконанні професійних завдань, підвищення рівня плинності кадрів і зниження мотивації персоналу. Негативний вплив також може проявлятися у порушенні комунікації між підрозділами, ускладненні координації діяльності та прийняття управлінських рішень. У крайніх випадках конфлікт здатний спричинити формування стійких групових протистоянь, що негативно впливають на організаційну єдність та стабільність функціонування підприємства.

Водночас конструктивні наслідки конфліктів можуть мати значний розвитковий потенціал. За умови своєчасного виявлення та ефективного

врегулювання конфліктна ситуація сприяє виявленню прихованих проблем в організації, удосконаленню управлінських процедур і перегляду неефективних рішень. Конфлікт може стимулювати активізацію професійної позиції працівників, підвищення їх залученості до процесу прийняття рішень та формування більш відкритої системи комунікації. Крім того, конструктивно вирішені суперечності сприяють зміцненню організаційної культури, розвитку навичок переговорів і формуванню практики партнерської взаємодії [21].

Вплив конфліктів на організаційний розвиток є неоднозначним і залежить від характеру управлінського реагування, рівня зрілості колективу та ефективності механізмів врегулювання. Раціональне управління конфліктами дозволяє мінімізувати їх негативні прояви та використати потенціал суперечностей як інструмент удосконалення організації та підвищення її конкурентоспроможності.

Таким чином, наслідки конфліктів у трудовому колективі мають подвійний характер. Їхній вплив залежить від причин виникнення, рівня управлінської культури та своєчасності застосування профілактичних заходів. За відсутності належного управління конфлікт трансформується у деструктивний фактор, що негативно позначається на ефективності організації. Водночас за умов конструктивного врегулювання він може стати джерелом розвитку, вдосконалення управлінських процесів і зміцнення корпоративної культури.

Резюмуючи зазначимо, що конфлікти можуть проявлятися у міжособистісній, вертикальній, міжгруповій та колективній формах, кожна з яких має власні причини виникнення та управлінські наслідки. Така класифікація дає можливість систематизувати конфліктні явища та глибше зрозуміти механізми їх розвитку в організаційному середовищі.

Доведено, що види конфліктів тісно пов'язані з організаційною структурою, стилем управління, рівнем комунікації та особливостями соціально-психологічного клімату в колективі. У цьому контексті конфлікти розглядаються не лише як деструктивний чинник, а й як потенційний

індикатор проблем у системі управління та можливий ресурс організаційного розвитку за умови їх конструктивного врегулювання.

1.3 Управлінські та правові підходи до профілактики конфліктів у системі трудових відносин

Профілактика конфліктів у системі трудових відносин є важливим елементом ефективного функціонування організації та забезпечення її стабільного розвитку. У сучасних умовах ускладнення організаційних структур, зростання вимог до персоналу, посилення соціально-економічної напруги та трансформації форм зайнятості підвищується ймовірність виникнення суперечностей між працівниками, керівництвом та іншими учасниками трудового процесу. Саме тому своєчасне запобігання конфліктам стає стратегічним завданням системи управління персоналом.

На відміну від врегулювання вже існуючих конфліктів, профілактичні заходи мають превентивний характер і спрямовані на виявлення потенційних джерел напруженості, усунення причин непорозумінь та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Ефективна профілактика передбачає системний підхід, що поєднує організаційні, управлінські, комунікаційні та правові інструменти впливу.

Особливого значення набуває інтеграція управлінських і правових механізмів, які взаємодоповнюють один одного. Управлінські підходи спрямовані на вдосконалення стилю керівництва, формування прозорої системи комунікацій, чіткий розподіл повноважень, впровадження ефективної системи мотивації та створення умов для конструктивного діалогу. Водночас правові підходи забезпечують нормативне регулювання трудових відносин, визначення прав і обов'язків сторін, встановлення процедур вирішення трудових спорів і гарантування дотримання принципів законності та справедливості.

Отже, профілактика конфліктів у системі трудових відносин є комплексним процесом, що базується на поєднанні управлінських рішень і правового регулювання. Її ефективність визначає рівень соціальної стабільності в організації, сприяє підвищенню продуктивності праці та формуванню довіри між працівниками і роботодавцем.

Логічним продовженням теоретичного аналізу профілактики конфліктів є розкриття конкретних управлінських механізмів, що забезпечують попередження суперечностей у системі трудових відносин. Управлінський вплив у цьому контексті спрямований не лише на реагування на вже існуючі проблеми, а передусім на створення організаційних умов, за яких ризик виникнення конфліктів мінімізується [4].

Одним із ключових механізмів є формування чіткої організаційної структури та визначення посадових обов'язків. Наявність прозорого розподілу повноважень, відповідальності та функціональних завдань зменшує ймовірність непорозумінь між працівниками та структурними підрозділами. Чітко регламентовані процедури взаємодії сприяють упорядкуванню трудових процесів і запобігають дублюванню функцій або конкуренції за ресурси.

Важливу роль відіграє також ефективна система внутрішніх комунікацій. Відкритість інформації, регулярний обмін думками між керівництвом і працівниками, наявність механізмів зворотного зв'язку дозволяють своєчасно виявляти ознаки напруженості в колективі. Прозорість управлінських рішень і доступність інформації формують атмосферу довіри та взаємоповаги.

Суттєвим чинником профілактики конфліктів є стиль управління. Орієнтація на партнерські відносини, залучення персоналу до обговорення рішень, підтримка ініціативності та врахування думки працівників сприяють зниженню соціальної напруги. Демократичний стиль керівництва підвищує рівень лояльності та сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату [21].

Не менш важливою є наявність справедливої системи оцінювання та мотивації праці. Об'єктивні критерії оцінки результатів роботи, прозорість нарахування винагород і рівний доступ до можливостей професійного розвитку мінімізують конфлікти, пов'язані з відчуттям несправедливості або дискримінації. У цьому аспекті мотиваційна політика безпосередньо пов'язана із забезпеченням соціальної стабільності в колективі [32].

Окрему увагу слід приділити розвитку управлінських компетенцій керівників. Навички конструктивної комунікації, емоційного інтелекту, медіації та переговорів дозволяють своєчасно розпізнавати потенційні конфліктні ситуації та ефективно їх нейтралізувати. Паралельно важливим є постійний моніторинг соціально-психологічного клімату через опитування, індивідуальні бесіди та аналіз рівня задоволеності працівників умовами праці.

Таблиця 1.5

Управлінські механізми профілактики конфліктів у трудових відносинах

Управлінський механізм	Зміст механізму	Очікуваний результат
Чітка організаційна структура	Розподіл повноважень, посадові інструкції, регламенти взаємодії	Зменшення функціональних суперечностей
Ефективні комунікації	Зворотний зв'язок, відкритість інформації, регулярні наради	Підвищення довіри та прозорості
Демократичний стиль управління	Залучення працівників до прийняття рішень	Зниження соціальної напруги
Справедлива система мотивації	Об'єктивна оцінка праці та прозорість винагород	Мінімізація конфліктів через несправедливість
Розвиток компетенцій керівників	Навчання управлінню конфліктами та комунікації	Своєчасне попередження суперечностей
Моніторинг клімату	Опитування, аналіз задоволеності працівників	Раннє виявлення потенційних конфліктів

Отже, управлінські механізми профілактики конфліктів формують комплексну систему превентивних заходів, спрямованих на забезпечення стабільності трудових відносин, підвищення продуктивності праці та зміцнення корпоративної культури.

Правові інструменти профілактики конфліктів у системі трудових відносин відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності, передбачуваності та справедливості взаємодії між працівником і роботодавцем. Їх призначення полягає не лише у врегулюванні вже існуючих трудових спорів, а передусім у створенні нормативної основи, яка запобігає виникненню суперечностей шляхом чіткого визначення прав, обов'язків і відповідальності сторін.

Насамперед важливим правовим інструментом є належне оформлення трудових відносин відповідно до норм національного законодавства, зокрема положень Кодексу законів про працю України. Офіційне укладення трудового договору, визначення умов праці, режиму роботи, оплати праці, соціальних гарантій і підстав припинення трудових відносин дозволяє уникнути правової невизначеності та мінімізувати ризик виникнення спорів.

Суттєве значення має розроблення та впровадження локальних нормативних актів організації – правил внутрішнього трудового розпорядку, положень про оплату праці, преміювання, атестацію персоналу, дисциплінарну відповідальність. Чітко сформульовані внутрішні документи забезпечують однакове застосування норм до всіх працівників, підвищують прозорість управлінських рішень і знижують імовірність конфліктів, пов'язаних із суб'єктивністю або нерівністю [25].

Окремим інструментом профілактики виступає колективний договір, який регламентує соціально-трудові відносини в межах конкретної організації. У ньому можуть визначатися додаткові гарантії, пільги, умови праці, порядок вирішення трудових спорів, що сприяє зміцненню соціального партнерства та запобіганню колективним конфліктам.

Важливою складовою правового механізму є дотримання процедур дисциплінарної відповідальності та застосування заходів впливу виключно в межах законодавства. Чітке документальне оформлення дисциплінарних стягнень, дотримання строків і порядку їх застосування запобігають

виникненню трудових спорів та звинувачень у неправомірних діях роботодавця.

До правових інструментів профілактики належить також створення комісій з трудових спорів або використання механізмів медіації всередині організації. Наявність формалізованої процедури розгляду скарг працівників забезпечує можливість конструктивного вирішення суперечностей на ранніх стадіях без переходу до судового розгляду [32].

Крім того, вагомим превентивним чинником є забезпечення рівності прав і недопущення дискримінації у сфері праці відповідно до норм Конституція України та спеціального трудового законодавства. Дотримання принципів рівності, справедливості та недискримінації формує довіру працівників до роботодавця й зменшує соціальну напругу в колективі.

Таблиця 1.6

Правові інструменти профілактики конфліктів у системі трудових відносин

Правовий інструмент	Нормативна основа	Зміст та механізм реалізації	Профілактичний ефект
Належне оформлення трудових відносин	КЗпП України	Укладення трудового договору, визначення умов праці, режиму роботи, оплати та соціальних гарантій	Усунення правової невизначеності, запобігання спорам щодо умов праці
Колективний договір	КЗпП України	Врегулювання соціально-трудова відносин на рівні організації, визначення додаткових гарантій	Зміцнення соціального партнерства, зниження ризику колективних конфліктів
Локальні нормативні акти	Внутрішні документи організації	Правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці, преміювання, дисципліну	Прозорість управління, однакове застосування норм до всіх працівників
Процедури дисциплінарної відповідальності	КЗпП України Правила ВТР	Чітке дотримання порядку накладення стягнень, документування рішень	Запобігання оскарженню рішень і зменшення напруженості
Комісія з трудових спорів	КЗпП України	Внутрішній розгляд індивідуальних трудових спорів	Оперативне врегулювання конфліктів без судового втручання
Забезпечення принципу рівності та недискримінації	Конституція України	Дотримання гарантій рівності прав у сфері праці	Формування довіри, зниження соціальної напруги

Таким чином, правові інструменти профілактики конфліктів формують нормативну основу стабільних трудових відносин. Вони забезпечують чіткість правил взаємодії, захист прав сторін і прозорість управлінських процедур, що у поєднанні з управлінськими механізмами створює комплексну систему попередження конфліктів у організації.

Отже, ефективна профілактика конфліктів у системі трудових відносин можлива лише за умови комплексного поєднання управлінських і правових засобів впливу. Їх узгоджене застосування створює передумови для стабільності трудових відносин, підвищення довіри між сторонами та формування конструктивної культури взаємодії в організації.

Резюмуючи зазначимо, управлінські та правові підходи до профілактики конфліктів у системі трудових відносин становлять комплексну та взаємопов'язану систему заходів, спрямованих на забезпечення стабільності й ефективності функціонування організації. Проведений аналіз засвідчує, що запобігання конфліктам є більш результативною стратегією, ніж їх подальше врегулювання, оскільки дозволяє мінімізувати соціальні, психологічні та економічні втрати.

Управлінські механізми профілактики конфліктів реалізуються через удосконалення організаційної структури, формування прозорої системи комунікацій, впровадження справедливих процедур оцінювання та стимулювання праці, а також підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату. Їх застосування забезпечує узгодженість дій працівників, зменшення напруженості в колективі та підвищення рівня довіри до керівництва.

Водночас правові інструменти формують нормативну основу профілактики конфліктів, закріплюючи права, обов'язки та відповідальність сторін трудових відносин відповідно до положень Кодексу законів про працю України та Конституція України. Чітке регламентування умов праці, наявність колективного договору, внутрішніх нормативних актів і визначених процедур

розгляду трудових спорів сприяють попередженню правової невизначеності та зниженню ризику виникнення суперечностей.

Отже, ефективна профілактика конфліктів у системі трудових відносин можлива лише за умови поєднання управлінських і правових механізмів. Їх інтегроване застосування створює передумови для формування стабільного трудового колективу, підвищення рівня організаційної культури та забезпечення стратегічного розвитку організації в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Висновки до розділу 1

1. Конфлікти у трудовому колективі є закономірним і невід’ємним елементом функціонування організації, що зумовлюється суперечністю інтересів, цілей, цінностей та позицій учасників трудових відносин. Вони мають багаторівневий характер, проявляються у різних формах – міжособистісній, вертикальній, міжгруповій і колективній – та формуються під впливом як об’єктивних організаційних чинників, так і суб’єктивних соціально-психологічних особливостей працівників. Конфлікти слід розглядати не лише як деструктивне явище, а й як індикатор стану системи управління та потенційний ресурс організаційного розвитку за умови їх своєчасного й конструктивного врегулювання.

2. Основними передумовами виникнення конфліктів у системі трудових відносин виступають недосконалість організаційної структури, нечіткий розподіл повноважень, обмеженість ресурсів, порушення комунікацій, управлінські прорахунки та несприятливий морально-психологічний клімат. Сукупність зазначених факторів формує конфліктний потенціал організації, що потребує системного підходу до управління персоналом. Ефективна профілактика конфліктів передбачає впровадження управлінських механізмів, спрямованих на вдосконалення організаційних процесів, розвиток прозорих комунікацій, забезпечення справедливих

процедур оцінювання та стимулювання праці, а також формування сприятливого соціально-психологічного середовища.

3. Комплексність профілактики конфліктів забезпечується поєднанням управлінських заходів із правовими інструментами, що створюють нормативну основу стабільних трудових відносин відповідно до положень Кодексу законів про працю України та Конституція України. Чітке регламентування прав і обов'язків сторін, наявність колективного договору та внутрішніх нормативних актів, а також визначені процедури розгляду трудових спорів сприяють запобіганню правовій невизначеності й мінімізації ризиків виникнення суперечностей. Отже, інтегроване застосування управлінських і правових механізмів є необхідною умовою формування стабільного трудового колективу та забезпечення стратегічного розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

ТОВ «THRASH! ТРАШ!» є сучасною мережею роздрібної торгівлі формату «маркет біля дому», що активно розвивається на ринку України. Основною концепцією діяльності підприємства є забезпечення споживачів широким асортиментом товарів повсякденного попиту за доступними цінами у поєднанні з високим рівнем обслуговування. Асортимент мережі налічує понад 4000 товарних позицій, з яких переважну частку (82 %) становлять продовольчі товари.

Станом на кінець 2024 року мережа налічує 144 маркети, що функціонують у 68 населених пунктах. Загальна торговельна площа становить 42 498,3 м², при середній площі одного маркету 295,13 м². Щомісячна кількість відвідувачів (гостей) досягає майже 3,76 млн осіб, що свідчить про високий рівень попиту на послуги підприємства та його значну присутність на ринку роздрібної торгівлі.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються позитивною динамікою. Зокрема, у 2024 році дохід (без ПДВ) склав 6,2 млрд грн, що відповідає обсягу торгового обороту мережі. Важливим показником є зростання торгового обороту на 68 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про ефективну стратегію розвитку та розширення бізнесу.

Активний розвиток мережі підтверджується відкриттям 41 нового маркету у 2024 році в 32 населених пунктах. Динаміка операційних показників свідчить про поступове зростання як кількості торгових об'єктів, так і загальної торговельної площі, що забезпечує розширення ринкової присутності підприємства.

Важливим напрямом діяльності є розвиток власного виробництва. У частині маркетів функціонують піцерії, хлібопекарські зони та кава-поінти. У 2024 році було виготовлено понад 1,2 млн піц, 4,18 млн хлібобулочних виробів та реалізовано понад 2,3 млн чашок кави, що підвищує привабливість мережі для споживачів і формує додаткову конкурентну перевагу.

Інноваційний розвиток підприємства проявляється у впровадженні сучасних форматів обслуговування, зокрема кас самообслуговування (КСО), мобільних кас, а також реалізації проекту «THRASH! в будь-який час», що передбачає функціонування маркетів у форматі 24/7 для лояльних клієнтів.

Персонал підприємства станом на кінець 2024 року налічує 1560 співробітників. Компанія приділяє значну увагу розвитку людського капіталу, що підтверджується реалізацією програм навчання, підвищення кваліфікації та професійної підготовки персоналу. Крім того, на підприємстві діє система соціального забезпечення, яка включає медичне страхування, матеріальну допомогу, гнучкі графіки роботи та інші елементи соціального пакету.

Разом з тим, діяльність підприємства здійснюється в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із воєнними діями, макроекономічною нестабільністю, зниженням платоспроможності населення та зростанням конкуренції. Попри це, підприємство впроваджує заходи щодо мінімізації ризиків, зокрема оптимізацію процесів, підвищення лояльності клієнтів та подальше розширення мережі.

Отже, ТОВ «THRASH! ТРАШ!» є динамічно розвиваючим підприємством роздрібної торгівлі, що демонструє стійке зростання основних показників діяльності, впроваджує інноваційні підходи до обслуговування клієнтів та формує конкурентні переваги на ринку.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!» було проаналізовано ваховуючи показники (Додаток В) та наведено в таблиці 2.1.

В умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі важливим фактором успішного функціонування підприємства є наявність стійких

конкурентних переваг. Аналіз діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!» дозволяє виокремити низку ключових чинників, що забезпечують його конкурентоспроможність.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «THRASH!
ТРАШ!»

№	Показник	Одиниця виміру	Значення	Коротка характеристика
1	Дохід (без ПДВ)	млрд грн	6,2	Відображає загальний обсяг реалізації товарів
2	Торговий оборот	млрд грн	6,2	Характеризує масштаб господарської діяльності
3	Темп зростання обороту	%	68	Свідчить про інтенсивний розвиток мережі
4	Кількість маркетів	од.	144	Визначає масштаб торговельної мережі
5	Кількість населених пунктів	од.	68	Характеризує географію діяльності
6	Загальна торговельна площа	м ²	42 498,3	Відображає ресурсну базу підприємства
7	Середня площа одного маркету	м ²	295,13	Характеризує формат торгових точок
8	Середня кількість відвідувачів на місяць	осіб	3 761 970	Свідчить про рівень попиту
9	Кількість персоналу	осіб	1560	Визначає кадровий потенціал
10	Кількість SKU	од.	понад 4000	Характеризує широту асортименту
11	Частка продовольчих товарів	%	82	Визначає спеціалізацію мережі
12	Частка імпорту	%	9,4	Відображає структуру постачання
13	Середня кількість відвідувачів на місяць	осіб	3 761 970	Свідчить про рівень попиту
14	Кількість персоналу	осіб	1560	Визначає кадровий потенціал
15	Кількість SKU	од.	понад 4000	Характеризує широту асортименту
16	Частка продовольчих товарів	%	82	Визначає спеціалізацію мережі
17	Частка імпорту	%	9,4	Відображає структуру постачання
18	Середня кількість відвідувачів на місяць	осіб	3 761 970	Свідчить про рівень попиту

В умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі важливим фактором успішного функціонування підприємства є наявність стійких конкурентних переваг. Аналіз діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!» дозволяє виокремити низку ключових чинників, що забезпечують його конкурентоспроможність.

Насамперед, однією з основних переваг підприємства є зручне розташування торгових точок у форматі «маркет біля дому», що забезпечує доступність для споживачів і формує стабільний попит на продукцію. Такий формат дозволяє максимально наблизити торговельні послуги до кінцевого споживача та підвищити частоту відвідувань.

Важливою конкурентною перевагою є широкий асортимент товарів, що налічує понад 4000 SKU, з домінуванням продовольчої групи. Це дає змогу задовольняти повсякденні потреби споживачів у межах одного торгового об'єкта, що підвищує рівень лояльності клієнтів.

Суттєвим фактором конкурентоспроможності виступає цінова політика підприємства, орієнтована на доступність товарів для широких верств населення. Використання системи акцій, знижок та тематичних промоцій сприяє залученню нових клієнтів і утриманню постійних.

Окрему роль відіграє розвиток власного виробництва (піца, хлібобулочні вироби, кава), що дозволяє підприємству не лише розширити асортимент, а й створити додаткову цінність для споживачів. Наявність таких послуг підвищує конкурентні позиції мережі порівняно з традиційними торговими закладами.

Крім того, підприємство активно впроваджує інноваційні рішення, зокрема каси самообслуговування, мобільні каси та нові формати обслуговування (24/7), що сприяє підвищенню якості сервісу та оптимізації бізнес-процесів.

Отже, сукупність зазначених факторів формує конкурентні переваги ТОВ «THRASH! ТРАШ!», які забезпечують його стійкі позиції на ринку та створюють передумови для подальшого розвитку (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Конкурентні переваги ТОВ «THRASH! ТРАШ!» та їх вплив на діяльність підприємства

Конкурентна перевага	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Зручне розташування	Формат «маркет біля дому», близькість до споживача	Збільшення потоку клієнтів, частоти покупок
Широкий асортимент	Понад 4000 SKU, домінування продовольчих товарів	Задоволення повсякденного попиту, підвищення лояльності
Доступна цінова політика	Акції, знижки, промо-пропозиції	Залучення нових клієнтів, конкурентоспроможність
Власне виробництво	Піца, випічка, кава	Формування додаткової цінності та прибутку
Інновації в обслуговуванні	Каси самообслуговування, мобільні каси, 24/7	Підвищення якості сервісу та швидкості обслуговування
Розвиток мережі	Активне відкриття нових маркетів	Розширення ринку та зміцнення позицій

Діяльність ТОВ «THRASH! ТРАШ!» здійснюється в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, що суттєво впливає на результати його функціонування та визначає напрями розвитку підприємства.

Одним із найбільш вагомих факторів впливу є воєнні дії на території України, які спричиняють значні ризики для бізнесу. Зокрема, частина торгових об'єктів підприємства була пошкоджена або припинила діяльність, що призводить до втрат ресурсів і зниження обсягів реалізації. Крім того, воєнні умови ускладнюють логістичні процеси, підвищують витрати на забезпечення безперебійної роботи та створюють додаткові виклики для управління персоналом (рис.2.1).

Важливим чинником зовнішнього середовища є макроекономічна нестабільність, що проявляється у зниженні платоспроможності населення, інфляційних процесах та коливаннях доходів споживачів. Це безпосередньо впливає на структуру попиту, змушуючи підприємство адаптувати асортимент і цінову політику.

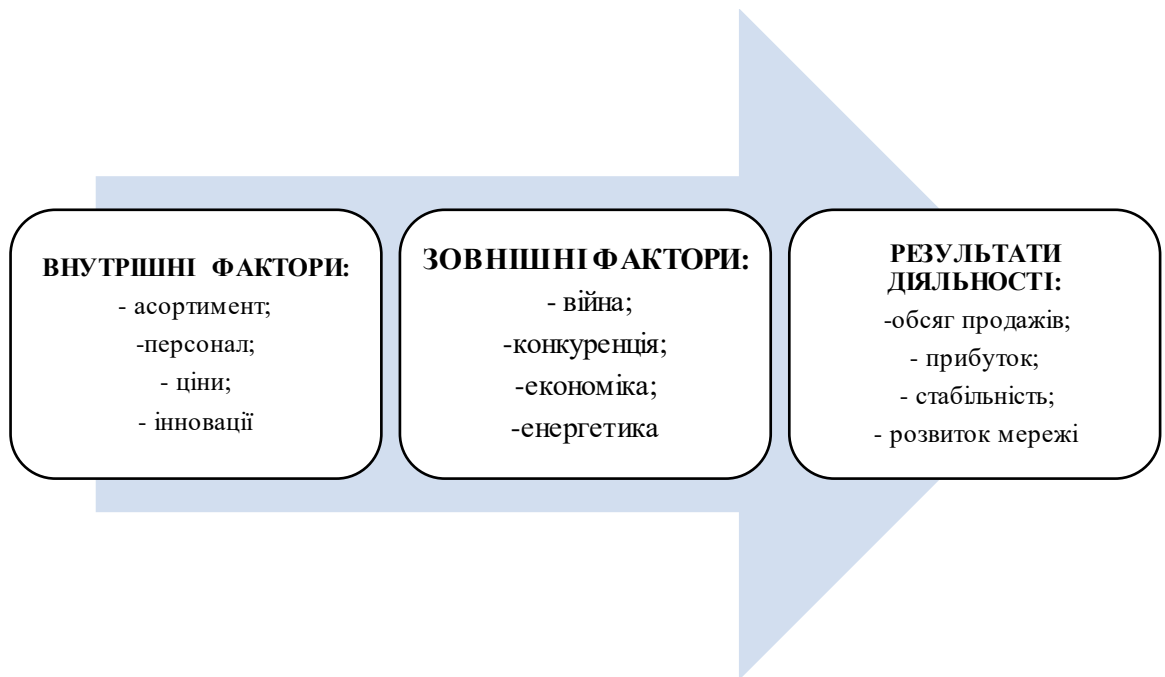


Рис.2.1. Фактори впливу на діяльність ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

Суттєвий вплив на діяльність підприємства має конкурентне середовище. Ринок роздрібної торгівлі характеризується високим рівнем конкуренції, зокрема з боку інших мереж у низькому та середньому цінових сегментах, а також активним розвитком онлайн-торгівлі. Це потребує від підприємства постійного вдосконалення форм обслуговування, підвищення якості сервісу та впровадження інновацій.

Окремо слід відзначити ризики, пов'язані з енергетичною нестабільністю, що можуть впливати на безперервність торговельної діяльності. У відповідь на це підприємство впроваджує заходи щодо мінімізації негативного впливу – використання альтернативних джерел енергії.

Отже, зовнішнє середовище діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!» характеризується високим рівнем невизначеності та ризиків. Водночас підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін, що є важливою передумовою його стабільного функціонування та подальшого розвитку.

Резюмуючи зазначимо, проведений аналіз діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!» свідчить, що підприємство є динамічно розвиваючою мережею

роздрібної торгівлі, яка демонструє стійке зростання основних техніко-економічних показників, активне розширення торговельної мережі та впровадження інноваційних підходів до обслуговування споживачів. Важливими конкурентними перевагами підприємства виступають зручний формат «маркет біля дому», широкий асортимент товарів, доступна цінова політика, розвиток власного виробництва та орієнтація на підвищення якості сервісу.

Разом з тим, діяльність підприємства здійснюється в умовах складного та нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується впливом воєнних дій, макроекономічною нестабільністю, зниженням платоспроможності населення та високим рівнем конкуренції. Це обумовлює необхідність постійної адаптації управлінських рішень та підвищення ефективності використання ресурсів. Особливого значення в таких умовах набуває ефективне управління персоналом, оскільки трудовий колектив є ключовим фактором забезпечення стабільності діяльності підприємства. Інтенсивний розвиток мережі, зростання чисельності працівників, а також підвищені вимоги до якості обслуговування об'єктивно зумовлюють виникнення потенційних конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

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

Кадровий склад підприємства є одним із ключових факторів забезпечення ефективності його діяльності. Станом на кінець 2024 року чисельність персоналу ТОВ «THRASH! ТРАШ!» становить 1560 осіб, що свідчить про значний масштаб діяльності та розгалуженість торговельної мережі.

Структура персоналу характеризується відносним балансом за гендерною ознакою, із певним переважанням чоловіків у мережі та більшою часткою жінок серед окремих категорій працівників. Такий розподіл

обумовлений специфікою діяльності підприємства, зокрема наявністю різних функціональних обов'язків у торговельних та адміністративних підрозділах.

Важливим елементом кадрової політики є розвиток персоналу. На підприємстві впроваджуються програми навчання та підвищення кваліфікації, що охоплюють як управлінський, так і операційний персонал. Зокрема, реалізуються навчальні програми для менеджерів та керуючих торговими залами, проводяться тренінги з надання першої медичної допомоги, а також сертифікація з охорони праці та пожежної безпеки. Це свідчить про орієнтацію підприємства на підвищення професійного рівня працівників і формування кадрового резерву.

Особливу увагу доцільно приділити показнику плинності кадрів, який є важливим індикатором стабільності трудового колективу та соціально-психологічного клімату.

Так, протягом року підприємство залишили близько 180 працівників. За середньооблікової чисельності персоналу 1560 осіб коефіцієнт плинності кадрів можна визначити за формулою:

$K_p = (K_{зв} / Ч_c) \times 100\%$, де:

K_p – коефіцієнт плинності кадрів;

$K_{зв}$ – кількість звільнених працівників;

$Ч_c$ – середньооблікова чисельність персоналу.

У такому випадку: $K_p = (180 / 1560) \times 100\% \approx 11,5\%$

Отримане значення свідчить про помірний рівень плинності кадрів, що є характерним для сфери роздрібної торгівлі. Такий рівень не є критичним, однак вказує на наявність окремих проблем у сфері управління персоналом, зокрема умов праці, мотивації або адаптації працівників.

Загалом кадровий склад ТОВ «THRASH! ТРАШ!» можна охарактеризувати як достатньо стабільний, проте наявність плинності кадрів створює передумови для виникнення конфліктних ситуацій у колективі, що потребує більш детального аналізу соціально-психологічного клімату (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика кадрового складу ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

Показник	Значення	Характеристика
Загальна чисельність персоналу	1560 осіб	Відображає масштаб діяльності підприємства
Чоловіки	1024 осіб	Переважають у структурі персоналу ($\approx 65,6\%$)
Жінки	793 осіб	Складають значну частку персоналу ($\approx 50,8\%$)*
Навчання персоналу	понад 400 осіб	Свідчить про розвиток кадрового потенціалу
Плинність кадрів	$\approx 11,5\%$	Помірний рівень, характерний для галузі

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі є важливим фактором ефективного функціонування підприємства, оскільки він безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, задоволеність працівників та ймовірність виникнення конфліктів.

Аналіз діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!» свідчить, що загалом соціально-психологічний клімат у колективі можна оцінити як відносно стабільний, що зумовлено наявністю чіткої організаційної структури, визначених функціональних обов'язків та системи управління персоналом.

Водночас специфіка діяльності підприємства, зокрема високий рівень інтенсивності праці, значна кількість контактів із клієнтами та постійна динаміка робочих процесів, створюють передумови для виникнення напруженості у колективі.

Важливим аспектом є стиль управління, який на підприємстві має переважно адміністративно-організаційний характер. Такий підхід забезпечує дисципліну та контроль, проте може обмежувати ініціативність працівників і знижувати рівень їх залученості.

Рівень комунікації в колективі можна оцінити як достатній, однак існують окремі проблеми, пов'язані з передачею інформації між рівнями управління та працівниками торговельних підрозділів. Це може призводити до непорозумінь і зниження ефективності взаємодії.

Задоволеність працівників умовами праці загалом знаходиться на середньому рівні, що підтверджується наявністю соціального пакету, системи навчання та стабільної зайнятості. Водночас обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатня індивідуалізація стимулювання можуть знижувати рівень мотивації.

Отже, соціально-психологічний клімат у колективі є відносно сприятливим, проте містить низку факторів, що можуть спричиняти конфліктні ситуації (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

**Конфліктогенні фактори у трудовому колективі ТОВ «THRASH!
ТРАШ!»**

Фактор	Причини виникнення	Можливі наслідки
Нерівномірне навантаження	Різна інтенсивність роботи в підрозділах	Незадоволеність працівників, внутрішні конфлікти
Недостатня прозорість оцінювання праці	Відсутність чітких критеріїв	Відчуття несправедливості
Стиль управління	Переважання адміністративних методів	Зниження мотивації, напруженість
Проблеми комунікації	Недостатня передача інформації	Непорозуміння між працівниками
Обмежені можливості кар'єрного росту	Відсутність чіткої системи просування	Демотивація персоналу
Інтенсивність праці	Високе навантаження та темп роботи	Професійне вигорання

Отже, аналіз соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «THRASH! ТРАШ!» дозволив виявити наявність як стабілізуючих, так і дестабілізуючих чинників. Незважаючи на загалом задовільний стан клімату, існують окремі проблеми, пов'язані з організацією праці, системою управління та комунікаціями, які можуть виступати джерелом конфліктів у колективі.

Також нами було проведено SWOT-аналіз кадрового складу та соціально-психологічного клімату ТОВ «THRASH! ТРАШ!», який дозволив визначити ключові сильні та слабкі сторони трудового колективу, а також виявити можливості та загрози його подальшого розвитку. Було встановлено, що підприємство має достатній кадровий потенціал і забезпечує базові умови для ефективної трудової діяльності. Водночас існують певні організаційні та управлінські недоліки, які можуть негативно впливати на рівень мотивації персоналу та сприяти виникненню конфліктів. Результати SWOT-аналізу наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз кадрового потенціалу та соціально-психологічного клімату ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Достатня чисельність персоналу Наявність системи навчання Соціальний пакет і гарантії Стабільність зайнятості Досвід роботи у сфері роздрібної торгівлі	Відсутність чітких KPI Обмежені можливості кар'єрного росту Недостатня індивідуалізація мотивації Формальний характер стимулювання Недоліки комунікації
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження сучасних HR-технологій Розвиток нематеріального стимулювання Удосконалення системи мотивації Підвищення кваліфікації персоналу	Плинність кадрів Професійне вигорання Конфлікти в колективі Зниження лояльності працівників

З метою узагальнення результатів аналізу соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «THRASH! ТРАШ!» доцільно провести його аналітичну оцінку за ключовими показниками, що характеризують рівень задоволеності працівників, якість комунікацій та ймовірність виникнення конфліктів. Оцінка здійснюється на основі аналізу організаційних умов праці, системи управління персоналом та специфіки діяльності підприємства.

Результати аналітичної оцінки соціально-психологічного клімату представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналітична оцінка соціально-психологічного клімату ТОВ «THRASH!

ТРАШ!»

Показник	Рівень оцінки	Характеристика
Задоволеність умовами праці	Середній	Працівники забезпечені базовими умовами, проте існують окремі зауваження
Рівень конфліктності	Помірний	Конфлікти виникають епізодично, не мають системного характеру
Справедливість системи мотивації	Середній/низький	Відсутність чітких критеріїв оцінювання викликає відчуття нерівності
Рівень комунікації	Середній	Спостерігаються труднощі у передачі інформації між рівнями управління
Рівень довіри до керівництва	Середній	Працівники дотримуються формальних відносин
Психологічний комфорт	Середній	Відсутні гострі конфлікти, але є фактори напруженості

Проведена аналітична оцінка соціально-психологічного клімату свідчить, що в цілому на підприємстві сформовано відносно стабільне середовище трудової діяльності. Базові умови праці та організація робочого процесу забезпечують виконання працівниками своїх функціональних обов'язків.

Водночас результати оцінки вказують на наявність окремих проблемних аспектів, зокрема у сфері мотивації та комунікації. Недостатня прозорість оцінювання результатів праці та обмежена ефективність внутрішніх комунікацій можуть сприяти виникненню напруженості у колективі.

Помірний рівень конфліктності свідчить про те, що конфлікти не є системними, однак їх періодичне виникнення підтверджує наявність конфліктогенних факторів, які потребують управлінського впливу.

Отже, аналітична оцінка соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «THRASH! ТРАШ!» дозволила встановити, що, незважаючи на загалом стабільний стан колективу, існують окремі проблеми у сфері

організації праці, мотивації та комунікацій, які можуть виступати передумовами виникнення конфліктів.

Резюмуючи зазначимо, що проведений аналіз кадрового складу та соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «THRASH! ТРАШ!» свідчить про наявність достатнього кадрового потенціалу та загалом стабільного стану колективу. Водночас виявлені проблеми у сфері мотивації, комунікації та організації праці створюють передумови для виникнення конфліктних ситуацій.

Результати проведеного SWOT-аналізу та аналітичної оцінки соціально-психологічного клімату підтверджують наявність як внутрішніх слабких сторін, так і зовнішніх загроз, що впливають на ефективність функціонування трудового колективу. Виявлені недоліки у системі управління персоналом, зокрема недостатня прозорість оцінювання праці, обмежені можливості кар'єрного розвитку та недосконалість комунікаційних процесів, можуть виступати чинниками формування напруженості у колективі.

2.3 Оцінка наявної системи управління та правових механізмів запобігання конфліктам ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

Ефективність функціонування трудового колективу значною мірою залежить від наявності дієвої системи управління та правових механізмів, спрямованих на попередження та врегулювання конфліктних ситуацій. У сучасних умовах господарювання важливим завданням менеджменту є не лише реагування на конфлікти, але й формування превентивного середовища, яке мінімізує ймовірність їх виникнення.

Аналіз діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!» свідчить, що на підприємстві сформовано певну систему управління персоналом, яка включає як організаційні, так і нормативно-правові інструменти впливу на трудові відносини. До основних механізмів запобігання конфліктам належать

колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, стиль управління, а також застосовувані HR-практики (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка механізмів запобігання конфліктам у ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

Механізм	Характеристика	Недоліки
Колективний договір	Регулює соціально-партнерські відносини	Загальний характер, відсутність процедур вирішення конфліктів
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Забезпечують дисципліну	Формальність, орієнтація на контроль
Стиль управління	Забезпечує керованість	Адміністративність, низька залученість
HR-практики	Розвиток персоналу	Відсутність системності

Отже, важливе місце у системі регулювання трудових відносин займає колективний договір, який визначає основні умови праці, порядок оплати праці, надання соціальних гарантій та взаємні зобов'язання сторін. Його наявність сприяє формалізації відносин між роботодавцем і працівниками, знижує рівень невизначеності та виступає інструментом попередження конфліктів. Разом з тим, аналіз змісту колективного договору свідчить, що його положення мають переважно загальний характер і не завжди містять конкретні механізми врегулювання конфліктних ситуацій. Зокрема, недостатньо уваги приділено питанням індивідуалізації стимулювання праці, чітким критеріям оцінювання результатів діяльності працівників, а також процедурам розв'язання трудових спорів.

Важливим елементом системи управління є правила внутрішнього трудового розпорядку, які регламентують організацію трудового процесу, визначають права та обов'язки працівників, режим роботи та вимоги до трудової дисципліни.

На підприємстві Правила ВТР виконують функцію підтримання порядку та дисципліни, що позитивно впливають на стабільність трудового колективу. Водночас Правила ВТР мають здебільшого формальний характер і орієнтовані на контроль, а не на попередження конфліктів, що обмежує їх ефективність як інструменту управління соціально-психологічними процесами.

Стиль управління на підприємстві характеризується переважанням адміністративних методів, що проявляється у чіткій регламентації діяльності працівників, контролі виконання завдань та дотриманні дисципліни. Такий підхід забезпечує організованість і керованість процесів, однак може спричиняти зниження рівня ініціативності персоналу та формування напруженості у колективі.

Недостатній рівень залучення працівників до прийняття управлінських рішень, а також обмежені можливості зворотного зв'язку можуть виступати додатковими чинниками виникнення конфліктів.

У системі управління персоналом підприємства застосовуються окремі HR-практики, зокрема підбір і навчання персоналу, система мотивації, а також надання соціальних гарантій. Реалізація навчальних програм та підвищення кваліфікації працівників сприяє розвитку їх професійних компетенцій і зменшенню ймовірності конфліктів, пов'язаних із некомпетентністю або неузгодженістю дій.

Водночас аналіз свідчить, що HR-практики не мають комплексного характеру та не орієнтовані безпосередньо на профілактику конфліктів. Відсутність системного підходу до управління соціально-психологічним кліматом, програм розвитку корпоративної культури та механізмів зворотного зв'язку знижує їх ефективність.

Проведений нами аналіз системи управління та правових механізмів запобігання конфліктам у ТОВ «THRASH! ТРАШ!» дозволив виявити низку суттєвих проблем, що обмежують її ефективність і не забезпечують належного рівня профілактики конфліктних ситуацій у трудовому колективі (рис.2.2).

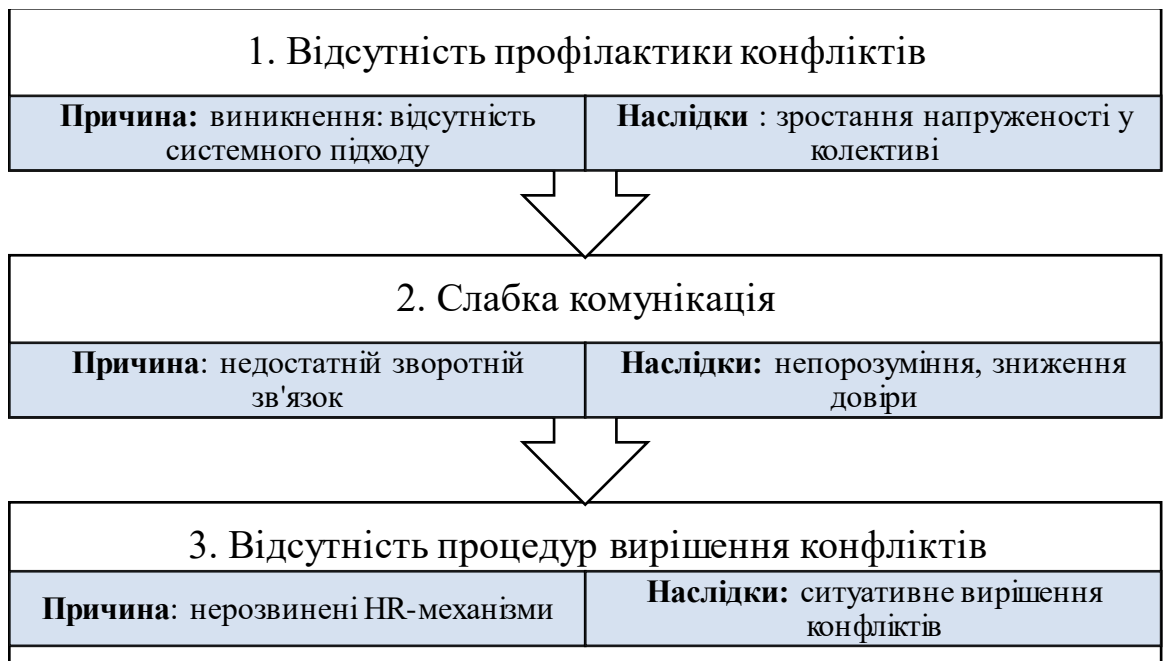


Рис.2.2 Проблеми системи запобігання конфліктам у ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

Так, однією з ключових проблем є відсутність системного підходу до профілактики конфліктів. На підприємстві переважає реактивна модель управління, за якої увага приділяється вже існуючим конфліктам, тоді як заходи щодо їх попередження практично не застосовуються. Відсутність програм профілактики конфліктів, оцінювання соціально-психологічного клімату та розвитку корпоративної культури знижує можливості раннього виявлення напруженості у колективі.

Суттєвим недоліком є також слабкий рівень внутрішніх комунікацій. Недостатня ефективність передачі інформації між рівнями управління, а також обмежені можливості зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками призводять до виникнення непорозумінь, зниження довіри та формування конфліктних ситуацій.

Ще однією важливою проблемою є відсутність чітко визначених процедур вирішення конфліктів. На підприємстві не сформовано єдиного алгоритму дій у разі виникнення конфліктних ситуацій, не визначено відповідальних осіб або підрозділів, а також не передбачено використання

сучасних методів врегулювання конфліктів, таких як медіація або переговорні практики. У результаті конфлікти вирішуються ситуативно, що знижує ефективність управління трудовими відносинами.

Зазначені проблеми свідчать про необхідність удосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження комплексного підходу до профілактики конфліктів, розвитку ефективних комунікацій та формування чітких процедур їх врегулювання.

Резюмуючи зазначимо, проведений аналіз наявної системи управління та правових механізмів запобігання конфліктам у ТОВ «THRASH! ТРАШ!» свідчить про те, що на підприємстві сформовано базові інструменти регулювання трудових відносин, зокрема колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку та окремі HR-практики. Їх застосування забезпечує підтримання трудової дисципліни, стабільність функціонування колективу та формальне врегулювання взаємовідносин між працівниками і керівництвом.

Водночас оцінка ефективності цих механізмів показала, що вони мають переважно формальний характер, не є достатньо системними та не забезпечують належного рівня профілактики конфліктних ситуацій. Відсутність чітких процедур врегулювання конфліктів, недостатній розвиток внутрішніх комунікацій та орієнтація управління на адміністративні методи обмежують можливості своєчасного виявлення та попередження конфліктів у трудовому колективі.

Встановлено, що колективний договір виконує переважно стабілізуючу функцію, однак його вплив на підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу та покращення соціально-психологічного клімату є обмеженим. У цілому система запобігання конфліктам характеризується відсутністю комплексного підходу та превентивної спрямованості, що знижує її ефективність.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!» свідчить, що підприємство є динамічно розвиваючою мережею роздрібною торгівлі, яка демонструє стійке зростання основних техніко-економічних показників, активне розширення торговельної мережі та впровадження інноваційних підходів до обслуговування споживачів. Важливими конкурентними перевагами підприємства виступають зручний формат «маркет біля дому», широкий асортимент товарів, доступна цінова політика, розвиток власного виробництва та орієнтація на підвищення якості сервісу.

Разом з тим, діяльність підприємства здійснюється в умовах складного та нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується впливом воєнних дій, макроекономічною нестабільністю, зниженням платоспроможності населення та високим рівнем конкуренції. Це обумовлює необхідність постійної адаптації управлінських рішень та підвищення ефективності використання ресурсів. Особливого значення в таких умовах набуває ефективне управління персоналом, оскільки саме трудовий колектив є ключовим фактором забезпечення стабільності діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Інтенсивний розвиток мережі, зростання чисельності працівників, а також підвищені вимоги до якості обслуговування об'єктивно зумовлюють виникнення потенційних конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

Проведений аналіз кадрового складу та соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «THRASH! ТРАШ!» свідчить про наявність достатнього кадрового потенціалу та загалом стабільного стану колективу. Водночас виявлені проблеми у сфері мотивації, комунікації та організації праці створюють передумови для виникнення конфліктних ситуацій.

Результати проведеного SWOT-аналізу та аналітичної оцінки соціально-психологічного клімату підтверджують наявність як внутрішніх слабких сторін, так і зовнішніх загроз, що впливають на ефективність функціонування

трудового колективу. Виявлені недоліки у системі управління персоналом, зокрема недостатня прозорість оцінювання праці, обмежені можливості кар'єрного розвитку та недосконалість комунікаційних процесів, можуть виступати чинниками формування напруженості у колективі.

Проаналізовано наявну систему управління та правових механізмів запобігання конфліктам у ТОВ «THRASH! ТРАШ!» та з'ясовано, що на підприємстві сформовано базові інструменти регулювання трудових відносин, зокрема колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку та окремі HR-практики. Їх застосування забезпечує підтримання трудової дисципліни, стабільність функціонування колективу та формальне врегулювання взаємовідносин між працівниками і керівництвом.

Водночас оцінка ефективності цих механізмів показала, що вони мають переважно формальний характер, не є достатньо системними та не забезпечують належного рівня профілактики конфліктних ситуацій. Відсутність чітких процедур врегулювання конфліктів, недостатній розвиток внутрішніх комунікацій та орієнтація управління на адміністративні методи обмежують можливості своєчасного виявлення та попередження конфліктів у трудовому колективі.

Встановлено, що колективний договір виконує переважно стабілізуючу функцію, однак його вплив на підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу та покращення соціально-психологічного клімату є обмеженим. У цілому система запобігання конфліктам характеризується відсутністю комплексного підходу та превентивної спрямованості, що знижує її ефективність.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1 Розробка програми профілактики конфліктів у системі управління персоналом

Результати проведеного у другому розділі дослідження свідчать, що система управління персоналом та правові механізми запобігання конфліктам у ТОВ «THRASH! ТРАШ!» мають низку суттєвих недоліків, зокрема відсутність системного підходу до профілактики конфліктів, недостатній рівень розвитку внутрішніх комунікацій, а також формальний характер застосування основних регуляторних інструментів.

Встановлено, що існуюча система управління не забезпечує належного рівня превентивного впливу на соціально-психологічні процеси у трудовому колективі, що призводить до виникнення конфліктних ситуацій та зниження ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки та впровадження комплексних заходів, спрямованих на удосконалення управлінських і правових механізмів профілактики конфліктів.

Метою даного розділу є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом та нормативно-правового забезпечення профілактики конфліктів у трудовому колективі ТОВ «THRASH! ТРАШ!», а також обґрунтування їх соціально-економічної ефективності.

Ефективна профілактика конфліктів у трудовому колективі потребує впровадження комплексної програми, яка поєднує організаційні, управлінські та соціально-психологічні заходи. Така програма має бути інтегрованою у загальну систему управління персоналом підприємства та спрямованою на

своєчасне виявлення, попередження та конструктивне вирішення конфліктних ситуацій.

З урахуванням виявлених у попередньому розділі проблем, пропонуємо програму профілактики конфліктів, яка включає взаємопов'язані напрями впливу (рис.3.1).

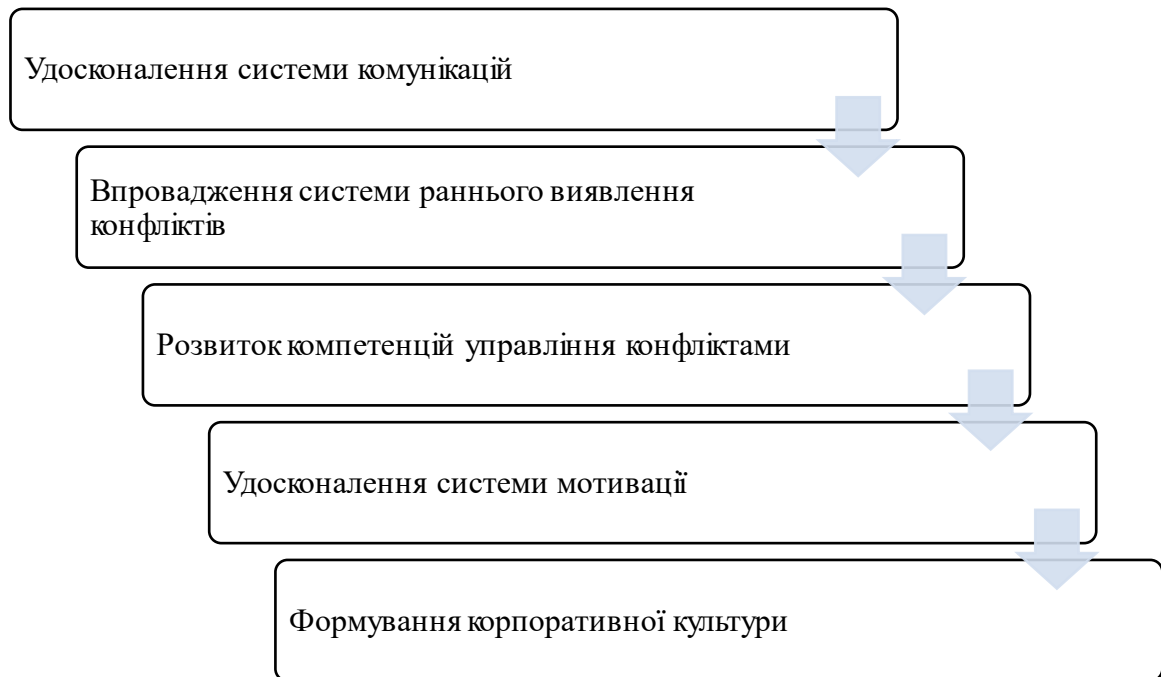


Рис.3.1. Структурна схема програми профілактики конфліктів у системі управління персоналом ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

Розробка програми профілактики конфліктів у системі управління персоналом ТОВ «THRASH! ТРАШ!» передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Першочерговим напрямом є удосконалення системи внутрішніх комунікацій, що передбачає впровадження регулярних форм взаємодії між керівництвом і працівниками, зокрема проведення робочих зустрічей, зборів та обговорень актуальних питань діяльності підприємства. Важливим аспектом є розвиток ефективного зворотного зв'язку, який забезпечує

можливість врахування думок і пропозицій працівників при прийнятті управлінських рішень. Крім того, доцільним є використання сучасних каналів комунікації, що сприятиме оперативному обміну інформацією та зниженню ризику виникнення непорозумінь у колективі.

Наступним важливим напрямом є впровадження системи раннього виявлення конфліктів, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні джерела напруженості у трудовому колективі. Це передбачає регулярну оцінку соціально-психологічного клімату, моніторинг рівня задоволеності працівників умовами праці, а також виявлення так званих «зон напруженості», що можуть стати осередками конфліктів. Реалізація зазначених заходів сприятиме переходу від реактивної моделі управління до превентивної.

Важливе значення має розвиток компетенцій управління конфліктами як серед керівного складу, так і серед працівників підприємства. Це передбачає організацію навчання керівників сучасним методам управління конфліктами, проведення тренінгів для персоналу з розвитку комунікативних навичок і формування культури конструктивного вирішення спорів. Підвищення рівня обізнаності працівників у питаннях конфліктології сприятиме зниженню рівня конфліктності та підвищенню ефективності взаємодії у колективі.

Не менш важливим напрямом є удосконалення системи мотивації персоналу, що включає підвищення прозорості оцінювання результатів праці, впровадження елементів системи ключових показників ефективності (KPI) та розвиток нематеріальних стимулів. Чітка прив'язка винагороди до результатів діяльності працівників сприятиме підвищенню їх зацікавленості у досягненні цілей підприємства та зменшенню ймовірності виникнення конфліктів, пов'язаних із відчуттям несправедливості.

Окремим напрямом програми є формування та розвиток корпоративної культури, що передбачає зміцнення командної взаємодії, підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також формування спільних цінностей і норм поведінки. Розвиток корпоративної культури сприятиме

консолідації трудового колективу та створенню сприятливого середовища для ефективної спільної діяльності.

Отже, запропоновані напрями програми профілактики конфліктів мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, зниження рівня конфліктності та забезпечення стабільного розвитку підприємства (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Програма профілактики конфліктів у системі управління персоналом

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Комунікації	Регулярні зустрічі, зворотний зв'язок	Зниження непорозумінь
Виявлення конфліктів	Моніторинг клімату	Раннє попередження
Навчання персоналу	Тренінги, розвиток навичок	Зниження конфліктності
Мотивація	Прозора система оцінювання	Підвищення задоволеності
Корпоративна культура	Командні заходи	Покращення клімату

Отже, запропонована програма має комплексний характер і спрямована не лише на реагування на конфлікти, а передусім на їх попередження. Її реалізація дозволить підвищити рівень ефективності управління персоналом, покращити соціально-психологічний клімат у колективі та знизити ризики виникнення конфліктних ситуацій.

Резюмуючи зазначимо, розробка програми профілактики конфліктів у системі управління персоналом ТОВ «THRASH! ТРАШ!» дозволила сформувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на удосконалення комунікаційних процесів, підвищення ефективності мотивації, розвиток компетенцій управління конфліктами та формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

Запропонована програма має системний і превентивний характер, що забезпечує не лише реагування на конфліктні ситуації, а й їх своєчасне попередження. Її впровадження сприятиме підвищенню рівня організаційної

ефективності, зниженню конфліктності у колективі та покращенню якості управлінських рішень.

Таким чином, реалізація програми профілактики конфліктів у системі управління персоналом ТОВ «THRASH! ТРАШ!» забезпечить формування більш ефективного та стабільного трудового колективу, підвищення рівня взаємодії між працівниками та керівництвом, а також сприятиме досягненню стратегічних цілей і сталому розвитку підприємства.

3.2 Удосконалення локального нормативно-правового регулювання та внутрішніх політик організації

Ефективна профілактика конфліктів у трудовому колективі потребує не лише впровадження управлінських заходів, але й належного нормативно-правового забезпечення на рівні підприємства. Результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать про те, що на ТОВ «THRASH! ТРАШ!» наявна нормативна база регулювання трудових відносин має переважно формальний характер і не містить достатніх інструментів для попередження та врегулювання конфліктних ситуацій.

У зв'язку з цим доцільним є вдосконалення локального нормативно-правового регулювання шляхом оновлення існуючих документів та розроблення нових внутрішніх політик, спрямованих на формування ефективної системи профілактики конфліктів.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи профілактики конфліктів у трудовому колективі ТОВ «THRASH! ТРАШ!» є доповнення колективного договору положеннями, що безпосередньо регулюють питання попередження та врегулювання конфліктних ситуацій. У сучасних умовах колективний договір має виконувати не лише регламентуючу, але й превентивну функцію, виступаючи інструментом формування збалансованих соціально-трудова відносин.

З цією метою доцільно передбачити у його змісті чітке визначення принципів попередження конфліктів у трудовому колективі, що забезпечить єдині підходи до взаємодії між працівниками та керівництвом. Важливим є також закріплення процедур розгляду трудових спорів, які мають бути прозорими, зрозумілими та доступними для всіх учасників трудових відносин. Це дозволить знизити рівень невизначеності та мінімізувати ризики ескалації конфліктів.

Крім того, доцільним є встановлення механізмів участі працівників у прийнятті управлінських рішень, що сприятиме підвищенню рівня довіри до керівництва, залученості персоналу та формуванню партнерських відносин у колективі. Не менш важливим аспектом є посилення зв'язку між результатами праці та системою стимулювання, що забезпечить підвищення мотивації працівників і зменшення конфліктів, пов'язаних із відчуттям несправедливості.

У цілому запропоновані зміни дозволять підвищити роль колективного договору як ефективного інструменту управління трудовими відносинами, який забезпечує не лише їх формальне регулювання, але й сприяє активній профілактиці конфліктів, підвищенню соціальної стабільності та ефективності діяльності підприємства.

Важливим напрямом удосконалення локального нормативно-правового регулювання є модернізація правил внутрішнього трудового розпорядку з урахуванням необхідності профілактики та ефективного врегулювання конфліктів у трудовому колективі. У сучасних умовах цей документ має виконувати не лише функцію забезпечення трудової дисципліни, але й виступати інструментом формування конструктивної взаємодії між працівниками та керівництвом.

З цією метою доцільно доповнити правила внутрішнього трудового розпорядку положеннями, що визначають стандарти професійної етики та поведінки працівників у процесі виконання службових обов'язків, зокрема у конфліктних ситуаціях. Чітке закріплення таких норм сприятиме формуванню

єдиних підходів до комунікації, зниженню рівня напруженості та попередженню деструктивних проявів у колективі.

Важливим аспектом є також регламентація порядку подання та розгляду звернень, скарг і пропозицій працівників. Запровадження прозорого та доступного механізму зворотного зв'язку дозволить своєчасно виявляти проблемні питання, підвищить рівень довіри до керівництва та сприятиме зниженню конфліктності у трудовому середовищі.

Крім того, доцільно передбачити у правилах внутрішнього трудового розпорядку чіткі процедури внутрішнього врегулювання конфліктів, включаючи визначення послідовності дій сторін, можливість залучення посередників, а також строки розгляду конфліктних ситуацій. Це забезпечить упорядкованість процесу їх вирішення та зменшить ймовірність ескалації конфліктів.

У цілому удосконалення правил внутрішнього трудового розпорядку дозволить підвищити їх роль як інструменту не лише контролю та дисципліни, але й ефективного управління соціально-психологічними процесами у трудовому колективі, що сприятиме формуванню сприятливого робочого середовища та підвищенню результативності діяльності підприємства.

З метою підвищення ефективності управління соціально-трудовими відносинами та забезпечення системного підходу до попередження і врегулювання конфліктних ситуацій у трудовому колективі доцільним є розроблення та впровадження окремого внутрішнього нормативного документа – Положення про управління конфліктами у трудовому колективі.

Розробка такого положення має не лише регламентуюче, а й превентивне значення, оскільки дозволяє перейти від ситуативного реагування на конфлікти до їхньої завчасної діагностики та профілактики. У межах зазначеного документа доцільно закріпити комплексний підхід до управління конфліктами, що охоплює як організаційні, так і соціально-психологічні та правові аспекти взаємодії працівників.

Зміст Положення доцільно сформував за такими ключовими напрямками:

- класифікація видів конфліктів, що виникають у трудовому колективі (зокрема, міжособистісні, міжгрупові, організаційні, рольові та ціннісні), що дозволяє диференціювати підходи до їхнього врегулювання залежно від природи та причин виникнення;
- порядок виявлення та аналізу конфліктних ситуацій, який передбачає використання інструментів соціально-психологічного моніторингу, анкетування персоналу, аналізу звернень працівників та управлінської діагностики внутрішнього клімату;
- алгоритм дій у разі виникнення конфліктної ситуації, що встановлює послідовність управлінських кроків від фіксації конфлікту до прийняття рішення щодо його врегулювання та контролю виконання досягнутих домовленостей;
- визначення відповідальних осіб, які забезпечують координацію процесу управління конфліктами на різних рівнях організаційної структури (керівник організації, HR-підрозділ, керівники структурних підрозділів);
- використання методів медіації та переговорів як основних інструментів досудового та внутрішньоорганізаційного врегулювання конфліктів із залученням нейтрального посередника у складних випадках.

Запровадження такого Положення створює нормативно-організаційну основу для формування прозорої та керованої системи реагування на конфліктні ситуації, сприяє зниженню рівня соціальної напруги у колективі, підвищує рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також забезпечує стабільність трудових відносин.

У межах цієї кваліфікаційної роботи нами розроблено відповідний Проект Положення (Додаток Г), який конкретизує наведені підходи та може бути впроваджений у практичну діяльність організації як внутрішній регуляторний документ.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є розвиток внутрішніх HR-політик, орієнтованих на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі та зниження рівня потенційної конфліктогенності організаційного середовища. У цьому контексті ключове значення має впровадження політики відкритих комунікацій, яка передбачає створення прозорих каналів обміну інформацією між працівниками та керівництвом, забезпечення доступності управлінських рішень для персоналу, а також формування культури зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні ситуації та запобігати їх ескалації.

Не менш важливою є розробка та впровадження політики управління корпоративною культурою, спрямованої на формування єдиної системи цінностей, норм поведінки та етичних стандартів у межах організації. Така політика виступає інструментом регулювання взаємовідносин між працівниками, підвищує рівень згуртованості колективу та сприяє зменшенню ризиків виникнення міжособистісних і рольових конфліктів.

Суттєвим елементом удосконалення HR-політик є запровадження регулярної оцінки рівня задоволеності персоналу умовами праці, стилем управління, системою мотивації та організаційним кліматом. Отримані результати такої оцінки дозволяють керівництву своєчасно ідентифікувати проблемні зони в управлінні персоналом та розробляти обґрунтовані управлінські рішення щодо їх усунення.

Окрему увагу слід приділити удосконаленню системи мотивації працівників шляхом більш активного використання нематеріальних стимулів, таких як визнання результатів праці, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, гнучкі форми організації праці та формування сприятливого психологічного клімату. Такий підхід дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити лояльність працівників до організації та знизити ймовірність виникнення конфліктних ситуацій, пов'язаних із незадоволеністю умовами праці або стилем управління. Напрями

удосконалення локального нормативно-правового регулювання ТОВ «THRASH! ТРАШ!» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями удосконалення локального нормативно-правового регулювання ТОВ «THRASH! ТРАШ!»

Документ / політика	Запропоновані зміни	Очікуваний ефект
Колективний договір	Включення положень щодо конфліктів	Зниження трудових спорів
Правила внутрішнього розпорядку	Регламентация поведінки та процедур	Підвищення дисципліни
Положення про конфлікти	Визначення алгоритму дій	Системність управління
HR-політики	Розвиток комунікацій і культури	Покращення клімату

Резюмуючи зазначимо, що удосконалення локального нормативно-правового регулювання та внутрішніх HR-політик ТОВ «THRASH! ТРАШ!» є важливою складовою підвищення ефективності системи профілактики конфліктів у трудовому колективі. Результати проведеного аналізу свідчать про доцільність оновлення чинних внутрішніх регламентів та впровадження додаткових управлінських інструментів, спрямованих на системне попередження та врегулювання конфліктних ситуацій.

Запропоновані заходи передбачають формування більш чітких і прозорих правил внутрішньої взаємодії працівників, удосконалення процедур реагування на конфлікти, а також посилення ролі HR-політик у забезпеченні стабільного соціально-психологічного клімату в колективі. Особливе значення при цьому має розвиток сучасних управлінських підходів, орієнтованих на відкриту комунікацію, залучення персоналу до прийняття рішень та використання превентивних механізмів управління конфліктами. Отже, впровадження запропонованих змін сприятиме підвищенню рівня організаційної впорядкованості трудових відносин, забезпеченню системного

підходу до профілактики конфліктів та формуванню більш сприятливого середовища для ефективної взаємодії між працівниками і керівництвом підприємства.

3.3 Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

У сучасних умовах функціонування підприємств особливого значення набуває забезпечення ефективного управління трудовими відносинами, зокрема шляхом своєчасного попередження та конструктивного врегулювання конфліктів у трудовому колективі. Запропоновані у попередніх підрозділах заходи, що включають удосконалення локального нормативно-правового регулювання, впровадження Положення про управління конфліктами, а також розвиток внутрішніх HR-політик, потребують обґрунтування їх соціально-економічної ефективності.

Комплексний характер запропонованих змін зумовлює доцільність оцінювання їх результативності у двох взаємопов'язаних площинах – соціальній та економічній, що дозволяє повною мірою відобразити їх вплив як на трудовий колектив, так і на результати діяльності підприємства в цілому.

Соціальна ефективність запропонованих заходів проявляється передусім у покращенні соціально-психологічного клімату в колективі. Впровадження чітко регламентованих процедур виявлення, аналізу та врегулювання конфліктів сприяє зниженню рівня напруженості у взаємовідносинах між працівниками, формуванню атмосфери довіри та взаємоповаги. Важливим аспектом є також розвиток політики відкритих комунікацій, що забезпечує прозорість управлінських процесів та створює умови для своєчасного виявлення проблемних ситуацій ще на початкових стадіях їх виникнення.

Запровадження механізмів регулярної оцінки задоволеності персоналу дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни у настроях працівників, виявляти фактори, що можуть провокувати конфлікти, та вживати відповідних

превентивних заходів. У свою чергу, розвиток корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях, нормах поведінки та етичних стандартах, сприяє підвищенню згуртованості колективу та зниженню рівня конфліктогенності організаційного середовища.

Суттєвим результатом реалізації запропонованих заходів є також підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, стилем управління та системою мотивації. Удосконалення мотиваційних механізмів, зокрема за рахунок ширшого використання нематеріальних стимулів, сприяє підвищенню залученості персоналу, формуванню відчуття причетності до діяльності підприємства та зменшенню ймовірності виникнення конфліктів, пов'язаних із незадоволеністю трудовими умовами.

Важливо підкреслити, що запропоновані заходи не передбачають повного усунення конфліктів як соціального явища, що є об'єктивно притаманним будь-якому трудовому колективу. Натомість їх реалізація спрямована на трансформацію конфліктів у керований процес, що дозволяє мінімізувати їх негативні наслідки та, у разі необхідності, використовувати конструктивний потенціал конфліктів для розвитку організації.

Економічна ефективність запропонованих заходів проявляється у зниженні непрямих витрат підприємства, пов'язаних із виникненням та ескалацією конфліктних ситуацій. Насамперед йдеться про скорочення втрат робочого часу, зумовлених зниженням продуктивності праці в умовах конфлікту, відволіканням працівників від виконання службових обов'язків та необхідністю вирішення міжособистісних суперечностей.

Зниження рівня конфліктності у трудовому колективі сприяє також зменшенню плинності кадрів, що, у свою чергу, дозволяє скоротити витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. Стабільність кадрового складу позитивно впливає на збереження інтелектуального потенціалу підприємства, підвищення якості виконання робіт та ефективність функціонування організації в цілому.

Крім того, впровадження чітких процедур управління конфліктами дозволяє знизити управлінське навантаження на керівників, пов'язане з необхідністю вирішення конфліктних ситуацій у «ручному режимі». Наявність регламентованих алгоритмів дій та визначених відповідальних осіб забезпечує більш раціональне використання управлінських ресурсів та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Окрему увагу слід приділити зниженню ризиків трансформації внутрішніх конфліктів у трудові спори, що можуть мати юридичні та фінансові наслідки для підприємства. Впровадження механізмів медіації та переговорів як інструментів досудового врегулювання конфліктів сприяє мінімізації витрат, пов'язаних із можливими судовими розглядами, а також знижує репутаційні ризики.

Для обґрунтування економічної доцільності впровадження запропонованих заходів з профілактики конфліктів у трудовому колективі доцільно здійснити розрахунок їх очікуваного економічного ефекту. Такий розрахунок базується на оцінці втрат робочого часу, пов'язаних із конфліктними ситуаціями, а також витрат підприємства, зумовлених плинністю персоналу.

Оскільки конфлікти у трудовому колективі негативно впливають на продуктивність праці, знижують ефективність виконання посадових обов'язків та призводять до додаткових організаційних витрат, їх профілактика має не лише соціальне, а й економічне значення. Водночас, з огляду на обмеженість точних статистичних даних щодо прямих втрат від конфліктів, доцільно застосувати метод умовних розрахунків, який дозволяє отримати орієнтовну оцінку економічного ефекту на основі доступних показників діяльності підприємства.

У межах даного дослідження розрахунок здійснюється з використанням таких вихідних даних, як чисельність персоналу, рівень плинності кадрів, середня тривалість робочого часу, середній рівень оплати праці, а також частка

втрата робочого часу, пов'язаних із конфліктами, та очікуване їх скорочення внаслідок впровадження запропонованих заходів.

Застосування зазначеного підходу дозволяє не лише кількісно оцінити економічний ефект від зниження конфліктності у трудовому колективі, але й обґрунтувати доцільність впровадження системи управління конфліктами як важливого елементу підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Розрахунок економічної ефективності впровадження заходів з профілактики конфліктів наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічної ефективності впровадження заходів з
профілактики конфліктів

Показник	Формула розрахунку	Значення
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	–	1560
Середня тривалість робочого часу, год/міс	–	168
Частка втрат робочого часу через конфлікти, %	–	5 %
Загальні втрати робочого часу, год/міс	$1560 \times 168 \times 0,05$	13 104
Середня погодинна оплата праці, грн	–	100
Загальні втрати у грошовому вираженні, грн/міс	$13 104 \times 100$	1 310 400
Частка реальних економічних втрат, %	–	10 %
Реальні економічні втрати, грн/міс	$1 310 400 \times 0,10$	131 040
Очікуване зниження втрат, %	–	20 %
Економія коштів, грн/міс	$131 040 \times 0,20$	26 208
Річний економічний ефект (конфлікти), грн	$26 208 \times 12$	314 496
Рівень плинності персоналу, %	–	11,5 %
Кількість звільнень на рік, осіб	$1560 \times 0,115$	179
Вартість заміни одного працівника, грн	–	10 000
Загальні витрати на плинність, грн/рік	$179 \times 10 000$	1 790 000
Очікуване зниження плинності, %	–	5 %
Економія від зниження плинності, грн/рік	$1 790 000 \times 0,05$	89 500
Загальний економічний ефект, грн/рік	$314 496 + 89 500$	403 996

Примітка: розраховано автором на основі умовних даних підприємства

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження системи профілактики конфліктів у трудовому колективі дозволяє досягти відчутного економічного ефекту навіть за умов обережних оцінок. Зокрема, за рахунок зниження втрат робочого часу, пов'язаних із конфліктними ситуаціями, підприємство може отримати близько 314 тис. грн економії на рік. Додатковий ефект формується внаслідок зменшення плинності персоналу, що забезпечує ще близько 90 тис. грн економії. Таким чином, сукупний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити близько 400 тис. грн на рік, що підтверджує їх практичну доцільність та ефективність.

Стаття витрат

Орієнтовна сума, грн

Розробка документів (HR, юрист) - 20 000

Навчання керівників (тренінги) - 40 000

Проведення опитувань, діагностика - 10 000

Комунікаційні заходи - 10 000

Разом -80 000 грн

Розрахунок терміну окупності

Термін окупності = Витрати на впровадження : Річний економічний ефект, тобто $80\,000 : 403996 = 2,4$ місяці

Отже, вкладені ресурси повертаються менш ніж за три місяці, що свідчить про високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів та їх швидкий позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

Соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів проявляється у комплексному покращенні параметрів функціонування трудового колективу та якості внутрішніх організаційних взаємовідносин. Передусім це знаходить відображення у зниженні рівня конфліктності в

колективі, що досягається завдяки впровадженню чітко регламентованих процедур їх виявлення, аналізу та врегулювання, а також розвитку превентивних механізмів управління конфліктами.

Важливим результатом є покращення соціально-психологічного клімату, що характеризується підвищенням рівня взаємної довіри, відкритості та конструктивної взаємодії між працівниками і керівництвом. Запровадження політики відкритих комунікацій та механізмів зворотного зв'язку сприяє формуванню більш прозорого управлінського середовища, у якому працівники мають можливість висловлювати власну позицію та брати участь у вирішенні проблемних питань.

Крім того, реалізація запропонованих заходів позитивно впливає на рівень задоволеності персоналу умовами праці, організацією робочих процесів та стилем управління. Це, у свою чергу, сприяє зростанню мотивації до праці, підвищенню залученості працівників до досягнення цілей підприємства та формуванню відчуття причетності до його розвитку.

Суттєвим соціальним результатом є також зниження плинності кадрів, що обумовлено покращенням умов праці та зменшенням рівня соціальної напруженості в колективі. Формування сприятливого організаційного середовища сприяє утриманню кваліфікованих працівників та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Загалом соціальний ефект від впровадження системи профілактики конфліктів полягає у трансформації конфліктів із деструктивного чинника у керований процес, що дозволяє не лише мінімізувати їх негативні наслідки, але й використовувати їх як джерело розвитку організації та вдосконалення управлінських практик (табл. 3.4).

Резюмуючи зазначимо, що проведене обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів засвідчило їх доцільність та практичну значущість для підприємства. Встановлено, що впровадження системи профілактики конфліктів, яка поєднує удосконалення локального

нормативного регулювання та розвиток внутрішніх HR-політик, забезпечує як позитивний соціальний, так і відчутний економічний ефект.

Таблиця 3.4

Оцінка соціального ефекту від впровадження заходів з профілактики конфліктів

Показник	До впровадження	Після впровадження (очікуване значення)	Зміна
Рівень конфліктності в колективі	Високий / середній	Середній / низький	Зниження
Соціально-психологічний клімат	Напружений	Сприятливий	Покращення
Рівень довіри до керівництва	Середній	Високий	Зростання
Рівень задоволеності працівників, %	60 %	75 %	+15 %
Рівень залученості персоналу, %	55 %	70 %	+15 %
Частота виникнення конфліктів	Періодична	Епізодична	Зниження
Плинність кадрів, %	11,5 %	10–10,5 %	–1–1,5 %
Ефективність комунікацій	Низька / середня	Висока	Покращення
Рівень внутрішньої взаємодії	Недостатній	Налагоджений	Покращення

Примітка: показники визначені автором на основі результатів дослідження та прогностичної оцінки впливу запропонованих заходів.

Резюмуючи зазначимо, що проведене обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів засвідчило їх доцільність та практичну значущість для підприємства. Встановлено, що впровадження системи профілактики конфліктів, яка поєднує удосконалення локального нормативного регулювання та розвиток внутрішніх HR-політик, забезпечує як позитивний соціальний, так і відчутний економічний ефект.

Зокрема, соціальний ефект проявляється у зниженні рівня конфліктності, покращенні соціально-психологічного клімату, підвищенні рівня довіри до керівництва та зростанні задоволеності працівників умовами праці. Водночас економічна ефективність досягається за рахунок скорочення втрат робочого часу, зменшення плинності кадрів та підвищення

продуктивності праці, що у сукупності формує річний економічний ефект на рівні близько 400 тис. грн.

Додатковим підтвердженням ефективності запропонованих заходів є їх короткий термін окупності, який становить близько 0,2 року, що свідчить про швидке повернення вкладених ресурсів та високий рівень економічної доцільності їх реалізації.

Отже, запропоновані заходи створюють підґрунтя для формування ефективної системи управління конфліктами у трудовому колективі, сприяють підвищенню стабільності трудових відносин та забезпечують покращення загальних результатів діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Наголошено, що розробка програми профілактики конфліктів у системі управління персоналом ТОВ «THRASH! ТРАШ!» дозволила сформувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на удосконалення комунікаційних процесів, підвищення ефективності мотивації, розвиток компетенцій управління конфліктами та формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

Запропонована програма має системний і превентивний характер, що забезпечує не лише реагування на конфліктні ситуації, а й їх своєчасне попередження. Її впровадження сприятиме підвищенню рівня організаційної ефективності, зниженню конфліктності у колективі та покращенню якості управлінських рішень.

Резюмуючи зазначимо, що удосконалення локального нормативно-правового регулювання та внутрішніх HR-політик ТОВ «THRASH! ТРАШ!» є важливою складовою підвищення ефективності системи профілактики конфліктів у трудовому колективі. Результати проведеного аналізу свідчать про доцільність оновлення чинних внутрішніх регламентів та впровадження

додаткових управлінських інструментів, спрямованих на системне попередження та врегулювання конфліктних ситуацій.

Запропоновані заходи передбачають формування більш чітких і прозорих правил внутрішньої взаємодії працівників, удосконалення процедур реагування на конфлікти, а також посилення ролі HR-політик у забезпеченні стабільного соціально-психологічного клімату в колективі. Особливе значення при цьому має розвиток сучасних управлінських підходів, орієнтованих на відкриту комунікацію, залучення персоналу до прийняття рішень та використання превентивних механізмів управління конфліктами. Отже, впровадження запропонованих змін сприятиме підвищенню рівня організаційної впорядкованості трудових відносин, забезпеченню системного підходу до профілактики конфліктів та формуванню більш сприятливого середовища для ефективної взаємодії між працівниками і керівництвом підприємства.

Обґрунтовано соціально-економічну ефективність запропонованих заходів, що засвідчує їх доцільність та практичну значущість для підприємства. Встановлено, що впровадження системи профілактики конфліктів, яка поєднує удосконалення локального нормативного регулювання та розвиток внутрішніх HR-політик, забезпечує як позитивний соціальний, так і відчутний економічний ефект.

Зокрема, соціальний ефект проявляється у зниженні рівня конфліктності, покращенні соціально-психологічного клімату, підвищенні рівня довіри до керівництва та зростанні задоволеності працівників умовами праці. Водночас економічна ефективність досягається за рахунок скорочення втрат робочого часу, зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці, що у сукупності формує річний економічний ефект на рівні близько 400 тис. грн. Додатковим підтвердженням ефективності запропонованих заходів є їх короткий термін окупності, який становить близько 0,2 року, що свідчить про швидке повернення вкладених ресурсів та високий рівень економічної доцільності їх реалізації.

ВИСНОВКИ

Конфлікти у трудовому колективі є закономірним і невід'ємним елементом функціонування організації, що зумовлюється суперечністю інтересів, цілей, цінностей та позицій учасників трудових відносин. Вони мають багаторівневий характер, проявляються у різних формах – міжособистісній, вертикальній, міжгруповій і колективній – та формуються під впливом як об'єктивних організаційних чинників, так і суб'єктивних соціально-психологічних особливостей працівників. Конфлікти слід розглядати не лише як деструктивне явище, а й як індикатор стану системи управління та потенційний ресурс організаційного розвитку за умови їх своєчасного й конструктивного врегулювання.

Основними передумовами виникнення конфліктів у системі трудових відносин виступають недосконалість організаційної структури, нечіткий розподіл повноважень, обмеженість ресурсів, порушення комунікацій, управлінські прорахунки та несприятливий морально-психологічний клімат. Сукупність зазначених факторів формує конфліктний потенціал організації, що потребує системного підходу до управління персоналом. Ефективна профілактика конфліктів передбачає впровадження управлінських механізмів, спрямованих на вдосконалення організаційних процесів, розвиток прозорих комунікацій, забезпечення справедливих процедур оцінювання та стимулювання праці, а також формування сприятливого соціально-психологічного середовища.

Комплексність профілактики конфліктів забезпечується поєднанням управлінських заходів із правовими інструментами, що створюють нормативну основу стабільних трудових відносин відповідно до положень Кодексу законів про працю України та Конституція України. Чітке регламентування прав і обов'язків сторін, наявність колективного договору та внутрішніх нормативних актів, а також визначені процедури розгляду трудових спорів сприяють запобіганню правовій невизначеності й мінімізації

ризиків виникнення суперечностей. Отже, інтегроване застосування управлінських і правових механізмів є необхідною умовою формування стабільного трудового колективу та забезпечення стратегічного розвитку організації.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «THRASH! ТРАШ!» свідчить, що підприємство є динамічно розвиваючою мережею роздрібної торгівлі, яка демонструє стійке зростання основних техніко-економічних показників, активне розширення торговельної мережі та впровадження інноваційних підходів до обслуговування споживачів. Важливими конкурентними перевагами підприємства виступають зручний формат «маркет біля дому», широкий асортимент товарів, доступна цінова політика, розвиток власного виробництва та орієнтація на підвищення якості сервісу.

Разом з тим, діяльність підприємства здійснюється в умовах складного та нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується впливом воєнних дій, макроекономічною нестабільністю, зниженням платоспроможності населення та високим рівнем конкуренції. Це обумовлює необхідність постійної адаптації управлінських рішень та підвищення ефективності використання ресурсів. Особливого значення в таких умовах набуває ефективне управління персоналом, оскільки саме трудовий колектив є ключовим фактором забезпечення стабільності діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Інтенсивний розвиток мережі, зростання чисельності працівників, а також підвищені вимоги до якості обслуговування об'єктивно зумовлюють виникнення потенційних конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

Проведений аналіз кадрового складу та соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «THRASH! ТРАШ!» свідчить про наявність достатнього кадрового потенціалу та загалом стабільного стану колективу. Водночас виявлені проблеми у сфері мотивації, комунікації та організації праці створюють передумови для виникнення конфліктних ситуацій.

Результати проведеного SWOT-аналізу та аналітичної оцінки соціально-психологічного клімату підтверджують наявність як внутрішніх слабких сторін, так і зовнішніх загроз, що впливають на ефективність функціонування трудового колективу. Виявлені недоліки у системі управління персоналом, зокрема недостатня прозорість оцінювання праці, обмежені можливості кар'єрного розвитку та недосконалість комунікаційних процесів, можуть виступати чинниками формування напруженості у колективі.

Проаналізовано наявну систему управління та правових механізмів запобігання конфліктам у ТОВ «THRASH! ТРАШ!» та з'ясовано, що на підприємстві сформовано базові інструменти регулювання трудових відносин, зокрема колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку та окремі HR-практики. Їх застосування забезпечує підтримання трудової дисципліни, стабільність функціонування колективу та формальне врегулювання взаємовідносин між працівниками і керівництвом.

Водночас оцінка ефективності цих механізмів показала, що вони мають переважно формальний характер, не є достатньо системними та не забезпечують належного рівня профілактики конфліктних ситуацій. Відсутність чітких процедур врегулювання конфліктів, недостатній розвиток внутрішніх комунікацій та орієнтація управління на адміністративні методи обмежують можливості своєчасного виявлення та попередження конфліктів у трудовому колективі.

Встановлено, що колективний договір виконує переважно стабілізуючу функцію, однак його вплив на підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу та покращення соціально-психологічного клімату є обмеженим. У цілому система запобігання конфліктам характеризується відсутністю комплексного підходу та превентивної спрямованості, що знижує її ефективність.

Наголошено, що розробка програми профілактики конфліктів у системі управління персоналом ТОВ «THRASH! ТРАШ!» дозволила сформулювати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на удосконалення

комунікаційних процесів, підвищення ефективності мотивації, розвиток компетенцій управління конфліктами та формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

Запропонована програма має системний і превентивний характер, що забезпечує не лише реагування на конфліктні ситуації, а й їх своєчасне попередження. Її впровадження сприятиме підвищенню рівня організаційної ефективності, зниженню конфліктності у колективі та покращенню якості управлінських рішень.

Резюмуючи зазначимо, що удосконалення локального нормативно-правового регулювання та внутрішніх HR-політик ТОВ «THRASH! ТРАШ!» є важливою складовою підвищення ефективності системи профілактики конфліктів у трудовому колективі. Результати проведеного аналізу свідчать про доцільність оновлення чинних внутрішніх регламентів та впровадження додаткових управлінських інструментів, спрямованих на системне попередження та врегулювання конфліктних ситуацій.

Запропоновані заходи передбачають формування більш чітких і прозорих правил внутрішньої взаємодії працівників, удосконалення процедур реагування на конфлікти, а також посилення ролі HR-політик у забезпеченні стабільного соціально-психологічного клімату в колективі. Особливе значення при цьому має розвиток сучасних управлінських підходів, орієнтованих на відкриту комунікацію, залучення персоналу до прийняття рішень та використання превентивних механізмів управління конфліктами. Отже, впровадження запропонованих змін сприятиме підвищенню рівня організаційної впорядкованості трудових відносин, забезпеченню системного підходу до профілактики конфліктів та формуванню більш сприятливого середовища для ефективної взаємодії між працівниками і керівництвом підприємства.

Обґрунтовано соціально-економічну ефективність запропонованих заходів, що засвідчує їх доцільність та практичну значущість для підприємства. Встановлено, що впровадження системи профілактики

конфліктів, яка поєднує удосконалення локального нормативного регулювання та розвиток внутрішніх HR-політик, забезпечує як позитивний соціальний, так і відчутний економічний ефект.

Зокрема, соціальний ефект проявляється у зниженні рівня конфліктності, покращенні соціально-психологічного клімату, підвищенні рівня довіри до керівництва та зростанні задоволеності працівників умовами праці. Водночас економічна ефективність досягається за рахунок скорочення втрат робочого часу, зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці, що у сукупності формує річний економічний ефект на рівні близько 400 тис. грн.

Додатковим підтвердженням ефективності запропонованих заходів є їх короткий термін окупності, який становить близько 0,2 року, що свідчить про швидке повернення вкладених ресурсів та високий рівень економічної доцільності їх реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. DOI: [10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22](https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22).
2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177–182.
3. Вараксіна О. В., Шульга В. Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-63.
4. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків: ОВС, 2002. 256 с.
5. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія. Київ: КНЕУ, 2011. 327 с.
6. Гірник А. М. Основи конфліктології: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ: Києво-Могилянська академія, 2010. 222 с.
7. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 27, № 2. С. 94–97.
8. Гришова І. Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації. *Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro*. Warszawa: Sp. z o.o. «Diamondtradingtour», 2016. Р. 45–48.
9. Данюк В. М., Колот А. М. Соціальне партнерство в Україні: сучасний стан та тенденції розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 2. С. 92–106.
10. Жернаков В. В. Конфлікти у спори у сфері праці: сутність і взаємодія. *Право та інновації*. 2022. № 2(38). С. 170–183.

11. Захарчин Г. М., Склярчук Т. В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 5(22). С. 69–73.
12. Зінчина О. Б. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2007. 164 с.
13. Іншин М. І. Трудові конфлікти та трудові спори у системі соціальних конфліктів. *Форум права*. 2022. № 2. С. 71–75.
14. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2019. № 6. С. 36–42.
15. Кірмакчі Д. В. Управління конфліктними процесами у трудовому колективі: причини, особливості та напрями вдосконалення. *Сучасні напрями розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, м. Харків, 14 лист. 2025 р. / ХНАДУ. Харків : ХНАДУ, 2025 С. 683–685.
16. Кошелєв А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. Київ : Альфа-Пресс, 2017. 278 с.
17. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 131–136.
18. Лісеній Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-5.
19. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132.
20. Мартинюк Г. Ф. Причини виникнення конфліктів в системі державного управління та шляхи їх вирішення. *Стратегія і тактика державного управління* : зб. наук. пр. Рівне : НУВГП, 2020. № 1-2. С. 18–26.

21. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посіб. Львів : Галич-прес, 2018. 76 с.
22. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 5(2). С. 198–201.
23. Овчарук О. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 71–75.
24. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228. DOI: 10.32782/2708-0366/2023.16.29.
25. Пов'якель Н. І. Психологічна експертиза конфліктів, як напрям професійної діяльності практичного психолога. *Психологія : наук. пр. НДУ ім. М. П. Драгоманова*. 1999. Вип. 1(4). С. 49–54.
26. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами / Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-var-to-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy/> (дата звернення: 09.04.2026).
27. Ровенська В. В., Єланська Н. М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 166–171.
28. Сазонова Т. О., Шульженко І. В., Хавронюк В. Ю. Управління конфліктами, як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 101–105.
29. Струс Р. В., Коваль О. Г., Мишко О. В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 373–377.
30. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-56-139](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139).

31. Телегіна Д. М., Цимбал А. В., Шевчук О. А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742> (дата звернення: 25.04.2026).
32. Тихомирова Є. Б., Постолювський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.
33. Тімохіна А. В. Психологічні методи профілактики і корекції конфліктів. *Конфлікти в суспільстві: Діагностика і профілактика* : матеріали III Міжнар. наук -практ. конф. Київ-Чернівці, 1995. С. 62–64.
34. Соціологія: трудові конфлікти. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/29561/> (дата звернення: 25.04.2026).
35. Bedianashvili G., Zhosan H., Lavrenko S. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development*. 2022. Vol. 22(3). P. 57–74.
36. Failure mode and effects analysis based on numbers and TOPSIS / T. Bian et al. *Qual Reliab. Eng.* 2018. Vol. 34(4). P. 501–515.
37. Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships / A. Caputo et al. *International Journal of Conflict Management*. 2019. Vol. 30(1). P. 87–110.
38. Cakir F. S., Adiguzel Z. Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *Sage Journals*. 2020. Vol. 10(1). DOI: 10.1177/2158244020914634.
39. Keijser Ch., Belderbos R., Goedhuys M. Governance and learning in global, regional, and local value chains: The IT enabled services industry in South Africa. *World Development*. 2021. Vol. 141. P. 105398. DOI: 10.1016/j.worlddev.2021.105398.
40. Koibichuk V., Dzwigol H., Stenko S. Conflict Management in Health Care Institutions. *Health Economics and Management Review*. 2021. Vol. 2(4). P. 71–77.

ДОДАТКИ

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: пропозиції щодо профілактики конфліктів у трудовому колективі організації на основі поєднання управлінських та правових механізмів.
2. Ким і коли запропоновано: Національним фармацевтичним університетом, 61002, м. Харків, вул. Григорія Сковороди, 53.
3. Джерело інформації: Носуліч П. В. Кваліфікаційна робота на тему «Профілактика конфліктів у трудовому колективі організації : управлінські та правові аспекти».
4. Де і коли впроваджено: ТОВ «ФОЗЗИ ГРУП», ТОВ THRASH!
5. Ефективність впровадження: запропоновані пропозиції щодо профілактики конфліктів у трудовому колективі організації спрямовані на своєчасне виявлення та попередження конфліктних ситуацій, підвищення рівня правової обізнаності працівників, удосконалення управлінських підходів до взаємодії в колективі та забезпечення дотримання трудового законодавства. Їх реалізація сприятиме формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, зниженню рівня конфліктності, підвищенню трудової дисципліни та продуктивності праці, а також зміцненню стабільності й ефективності функціонування організації.
6. Пропозиції, недоліки немає

Відповідальний за впровадження



Кутовий В. І.

«17» травня 2026 р.

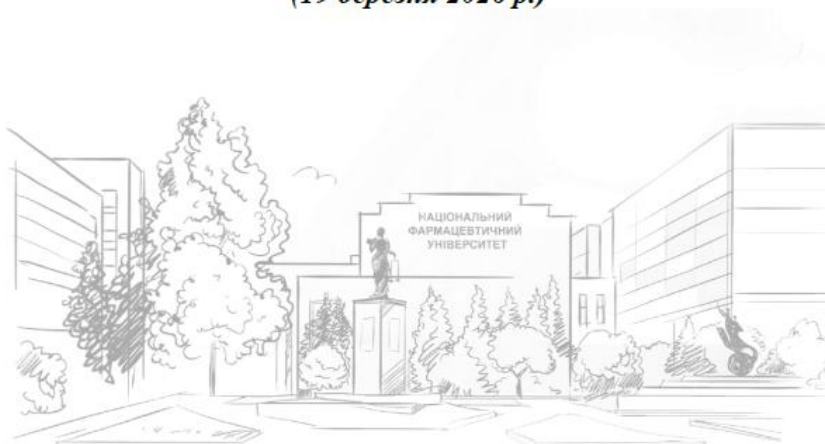


*Міністерство охорони здоров'я України
Міністерство освіти і науки України
Національний фармацевтичний університет
Кафедра менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації*



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
РЕБРЕНДИНГ 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> <i>¹Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна</i> <i>²Харківський 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

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Носуліч П.В.

Науковий керівник: Коляда Т.А.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

Pashkodexter@gmail.com

Вступ. Сучасні організації стикаються з постійними змінами у структурі, технологіях та умовах праці, що підвищує ризик виникнення конфліктів у трудових колективах. Конфлікти можуть негативно впливати на продуктивність, психологічний клімат і ефективність управління персоналом. Тому розробка та впровадження ефективних управлінських підходів до профілактики конфліктів є актуальним завданням для забезпечення стабільної діяльності організації та гармонійних трудових відносин.

Метою дослідження є аналіз управлінських підходів до профілактики конфліктів у трудовому колективі та визначення їх ефективності для забезпечення сприятливого психологічного клімату і підвищення результативності роботи персоналу.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем управління персоналом і конфліктології, а також нормативно-правові акти у сфері трудових відносин. У процесі дослідження застосовано методи аналізу, системного підходу та узагальнення для визначення ефективних управлінських підходів до профілактики конфліктів у трудовому колективі.

Результати дослідження. Конфлікти у трудовому колективі є об'єктивним явищем, що виникає в процесі спільної діяльності працівників та взаємодії між ними. Їх причинами можуть бути відмінності у професійних інтересах, особистісних характеристиках, рівні відповідальності, стилях спілкування, а також недоліки в організації праці та управлінні. За відсутності належної профілактики конфліктні ситуації можуть негативно впливати на ефективність діяльності організації, знижувати мотивацію персоналу та погіршувати соціально-психологічний клімат у колективі.

Профілактика конфліктів у системі управління персоналом передбачає застосування комплексу управлінських підходів, спрямованих на запобігання виникненню конфліктних ситуацій або зменшення їх негативних наслідків. Одним із ключових підходів є забезпечення ефективної внутрішньої комунікації. Чітке доведення управлінських рішень, прозорий розподіл обов'язків і відповідальності, а також налагодження зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками сприяють зменшенню непорозумінь і напруженості в колективі.

Важливу роль у профілактиці конфліктів відіграє стиль управління, який застосовує керівник. Демократичний стиль керівництва, заснований на повазі до думки працівників, справедливому ставленні та залученні персоналу до процесу прийняття рішень, сприяє формуванню довіри та взаєморозуміння в колективі. Натомість авторитарні методи управління часто стають чинником виникнення конфліктів і загострення трудових відносин.

Ще одним важливим управлінським підходом є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це досягається шляхом розвитку командної роботи, підтримки взаємодопомоги, створення умов для професійного розвитку та застосування ефективних мотиваційних інструментів. Задоволеність працівників умовами праці та можливостями самореалізації значною мірою знижує ймовірність виникнення конфліктів.

Окремої уваги потребує раннє виявлення потенційних конфліктних ситуацій. Управлінська практика свідчить, що своєчасне реагування на перші ознаки напруженості дозволяє запобігти ескалації конфлікту. Для цього доцільно використовувати індивідуальні бесіди з працівниками, анкетування, аналіз звернень та скарг, а також регулярну оцінку соціально-психологічного стану колективу.

Висновки. Таким чином, ефективна профілактика конфліктів у трудовому колективі ґрунтується на поєднанні управлінських підходів, що охоплюють комунікацію, стиль керівництва, мотивацію та системний контроль за станом трудових відносин. Реалізація цих підходів забезпечує стабільність роботи колективу та підвищує загальну результативність діяльності організації.

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 сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2022**

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	2 546 985	2 534 345
Собівартість реалізації	6	(1 738 863)	(1 963 288)
Валовий прибуток		808 122	571 057
Інші операційні доходи	7	28 398	22 051
Витрати на збут	8	(666 017)	(504 132)
Адміністративні витрати	9	(58 810)	(38 390)
Інші операційні витрати	10	(5 826)	(3 803)
Прибуток від операційної діяльності		105 867	46 783
Інші доходи	11	7 382	76
Інші витрати	12	(15 084)	(248)
Фінансові доходи	13	19 724	108
Фінансові витрати	14	(92 616)	(41 353)
Прибуток до оподаткування		25 273	5 366
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	15	1 367	2 042
Прибуток за рік		26 640	7 408
Інший сукупний дохід за рік		-	-
Загальний сукупний дохід за рік		26 640	7 408



Директор ТОВ "Траш"
Безкоровайний А.Д.

Головний бухгалтер ТОВ "Траш"
Козак В.В.

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




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- тий 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.

ПОЛОЖЕННЯ

про управління конфліктами у трудовому колективі

1. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає основні засади, принципи та порядок управління конфліктами у трудовому колективі організації.

1.2. Метою Положення є створення ефективної системи попередження, виявлення, врегулювання та мінімізації конфліктних ситуацій у процесі трудової діяльності.

1.3. Дія Положення поширюється на всіх працівників організації незалежно від посади, характеру трудових відносин та строку роботи.

1.4. Управління конфліктами здійснюється на основі принципів законності, рівності сторін, конфіденційності, об'єктивності та превентивності.

2. Класифікація видів конфліктів

2.1. У трудовому колективі можуть виникати такі основні види конфліктів:

- **міжособистісні конфлікти** (між окремими працівниками);
- **міжгрупові конфлікти** (між структурними підрозділами або неформальними групами);
- **організаційні конфлікти** (пов'язані з розподілом функцій, ресурсів, повноважень);
- **рольові конфлікти** (пов'язані з невизначеністю або дублюванням обов'язків);
- **ціннісні конфлікти** (різниця в професійних або особистісних установах працівників).

2.2. За ступенем прояву конфлікти поділяються на:

- приховані;
- відкриті;
- кризові.

3. Порядок виявлення та аналізу конфліктів

3.1. Виявлення конфліктів здійснюється шляхом:

- спостереження за соціально-психологічним кліматом;
- моніторингу робочих взаємовідносин;
- опитувань та анкетування працівників;

- аналізу звернень працівників до керівництва або уповноважених осіб.

3.2. Аналіз конфліктної ситуації включає:

- визначення сторін конфлікту;
- встановлення причин та передумов;
- оцінку стадії розвитку конфлікту;
- визначення потенційних наслідків для організації.

3.3. Результати аналізу оформлюються у внутрішньому аналітичному звіті.

4. Алгоритм дій у разі виникнення конфліктної ситуації

4.1. При виникненні конфлікту працівник або керівник структурного підрозділу зобов'язаний повідомити відповідальну особу.

4.2. Алгоритм врегулювання конфлікту включає такі етапи:

1. фіксація конфліктної ситуації;
2. первинний аналіз причин;
3. проведення переговорів між сторонами;
4. залучення посередника (за необхідності);
5. вироблення варіантів вирішення конфлікту;
6. ухвалення управлінського рішення;
7. контроль виконання досягнутих домовленостей.

4.3. У разі неможливості врегулювання конфлікту на внутрішньому рівні питання може бути передане до вищого керівництва або уповноважених органів.

5. Визначення відповідальних осіб

5.1. Загальне керівництво системою управління конфліктами здійснює керівник організації.

5.2. Безпосередній моніторинг та координацію здійснює уповноважена особа з управління персоналом (HR-фахівець або інша визначена посадова особа).

5.3. Керівники структурних підрозділів відповідають за:

- своєчасне виявлення конфліктів;
- первинне врегулювання конфліктних ситуацій;
- інформування керівництва про суттєві конфлікти.

6. Використання методів медіації та переговорів

6.1. Основними інструментами врегулювання конфліктів є переговори між сторонами.

6.2. У разі складних конфліктних ситуацій застосовується медіація із залученням нейтрального посередника.

6.3. Медіація передбачає:

- добровільність участі сторін;
- рівність сторін у процесі обговорення;
- спрямованість на досягнення взаємоприйняттого рішення.

6.4. Результати переговорів або медіації оформлюються письмовою угодою (за потреби).

7. Прикінцеві положення

7.1. Це Положення набирає чинності з моменту його затвердження керівництвом організації.

7.2. Зміни та доповнення до Положення вносяться у встановленому порядку.