

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ
В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НУМІС»**

здобувача вищої освіти **Фаркаш Марини Валеріївни**

Науковий керівник: к. держ. упр.,
доцент кафедри менеджменту
Петрів Іван Михайлович _____
Рецензент: к.ю.н., доцент, доцент
кафедри державознавства, права
та європейської інтеграції Інституту
публічної служби та управління
Національного університету
«Одеська політехніка»
Фальковський Андрій Олександрович

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«30» грудня 2024р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Фаркаш Марини Валеріївни

1. Тема роботи: «Управління конфліктами в менеджменті персоналу ТОВ «НУМІС»».

керівник роботи к.держ.упр. Петрів І.М., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30» грудня 2024р. № 170
-3

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – процес управління персоналом в умовах виникнення та врегулювання конфліктів у господарських організаціях.

4. Предмет дослідження – сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних механізмів управління конфліктами в системі менеджменту персоналу ТОВ «НУМІС».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- охарактеризувати поняття, види та причини виникнення конфліктів в організаціях;
- дослідити теоретичні підходи до управління конфліктами в системі управління персоналом;
- визначити роль керівника у процесі попередження та врегулювання конфліктів.

5.2. Аналітичний розділ:

- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «НУМІС»;
- проаналізувати організаційну структуру і систему менеджменту персоналу підприємства;
- дослідити динаміку, причини та наслідки конфліктів у трудовому колективі;
- оцінити ефективність існуючих методів врегулювання конфліктів.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- запропонувати шляхи покращення комунікації та взаємодії в колективі;
- розробити систему профілактики та раннього виявлення конфліктів;
- надати рекомендації щодо навчання керівників з питань антиконфліктного управління.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

- Класифікація конфліктів за різними критеріями;
- Структурні елементи конфлікту та схема їх взаємодії;
- Підходи до визначення поняття «конфлікт» (таблиця порівняння).

6.2. До аналітичного розділу:

- Загальна характеристика ТОВ «НУМІС» (організаційна структура, чисельність персоналу);
- Динаміка кількісного складу працівників;
- Результати анкетування щодо соціально-психологічного клімату;
- Соціометричні показники конфліктності (таблиці, діаграми);
- Види та частота конфліктів у колективі (графіки, діаграми).

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

- Структурна схема вдосконалення системи управління конфліктами;
- Рекомендовані форми та методи впливу на зниження конфліктності;
- Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів.

7. **Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:** наукові публікації, нормативно-правові акти, внутрішні документи ТОВ «НУМІС», результати соціологічного опитування працівників, особисті спостереження, літературні джерела, статистичні матеріали, Інтернет-ресурси.

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційно ї роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	Виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	Виконано
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	Виконано
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	Виконано
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	Виконано
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	Виконано
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	Виконано
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	Виконано
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	Виконано
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	Виконано
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	Виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	Виконано
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	Виконано
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	Виконано
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	Виконано
	Всього		4,5	Виконано

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Марина ФАРКАШ

Науковий керівник _____ Іван ПЕТРІВ

РЕФЕРАТ

Фаркаш М.В. «Управління конфліктами в менеджменті персоналу ТОВ «НУМІС». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності та трансформації ринку праці зростає роль ефективного управління персоналом, де важливе місце займає конфліктологія. Враховуючи постійну зміну організаційних структур, появу нових форм взаємодії, конкуренції та тиску на співробітників, питання конфліктів у трудовому колективі стає надзвичайно актуальним. Управління конфліктами стає необхідною умовою забезпечення ефективної роботи персоналу, покращення внутрішнього клімату та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами в організації.

Для досягнення мети бакалаврської кваліфікаційної роботи, було поставлено наступні завдання:

- провести аналіз існуючих підходів до визначення «конфлікт» та запропонувати власне інтегроване визначення;
- проаналізувати класифікацію видів конфлікту і причини виникнення у трудових колективах;
- проаналізувати основні методи запобігання конфліктів та моделі управління ними;
- дослідити роль менеджменту у врегулюванні конфліктів та вплив конфліктів на ефективність управління персоналом і корпоративну культуру;
- надати загальну характеристику ТОВ «НУМІС» як об'єкта дослідження, охарактеризувати організаційну структуру управління і систему роботи з персоналом;
- здійснити діагностику конфліктних ситуацій: виявити їхні основні типи та динаміку;
- провести аналіз чинників виникнення конфліктів та оцінити ефективність існуючих підходів до їхнього врегулювання в компанії;
- розробити та запропонувати шляхи вдосконалення системи управління конфліктами у ТОВ «НУМІС» для покращення взаємодії працівників та загальної ефективності роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конфліктами на підприємстві. Детальне дослідження здійснено на матеріалах магазину мережі «Prostor» у м. Чорноморськ, що належить до мережі магазинів ТОВ «НУМІС».

Методи дослідження. У процесі досягнення мети застосовувались наступні методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних засад конфліктології; анкетування та соціометрія – для вивчення реального стану соціально-психологічного клімату в колективі; метод експертних оцінок – при аналізі конфліктних ситуацій; графічний – для наочного відображення отриманих результатів.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути впроваджені в організації для удосконалення управління конфліктами. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню витрат на подолання кризових ситуацій та формуванню позитивного клімату всередині колективу.

Кваліфікаційна робота містить 77 сторінок, 11 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 49 найменувань.

Ключові слова: конфлікт, управління персоналом, конфліктологія, трудовий колектив, соціально-психологічний клімат, стилі поведінки в конфлікті, профілактика конфліктів, комунікація, грейдинг.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	7
1.1. Поняття конфлікту, класифікація його видів та причини виникнення конфліктів у трудових колективах	7
1.2. Основні методи запобігання конфліктів та моделі управління конфліктами	16
1.3. Роль менеджменту в управлінні конфліктами та вплив конфліктів на ефективність управління персоналом і корпоративну культуру	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ І КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У ТОВ «НУМІС»	34
2.1. Загальна характеристика ТОВ «НУМІС» як об'єкта дослідження: організаційна структура управління і система роботи з персоналом	34
2.2. Діагностика конфліктних ситуацій: основні типи та динаміка їх прояву	41
2.3. Аналіз чинників виникнення конфліктів та ефективності існуючих підходів до їх врегулювання	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «НУМІС»	55
3.1. Сучасні інструменти управління конфліктами в ТОВ «НУМІС»	55
3.2. Стратегія покращення комунікаційної взаємодії в колективі та превентивні заходи для раннього виявлення конфліктів	61
3.3. Навчання та тренінги як методика попередження конфліктів	67
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. Конфлікти – це природна складова взаємодії між людьми, особливо в умовах сучасної динамічної реальності, коли різні погляди й інтереси неминуче перетинаються. Зустрічі протилежних думок у процесі колективної роботи часто породжують суперечності, які можуть як стимулювати розвиток, так і, навпаки, створювати перепони. Важливо визнати, що конфлікти в організації мають двоїсту природу: вони можуть стати потужним джерелом зростання та пошуку нових рішень або ж деструктивною силою, що послаблює згуртованість команди та ефективність управління.

Жодна організація, навіть найсучасніша, не застрахована від виникнення конфліктів. Часто вони з'являються незалежно від особистих мотивів чи бажань працівників, будучи радше наслідком взаємодії між структурою компанії, її культурою, ролями та обов'язками, які визначені для кожного члена колективу. На мою думку, конфлікти не слід розглядати винятково як проблему – вони водночас є індикатором життєздатності організації та викликом для менеджменту.

Справжня майстерність керівника проявляється у здатності своєчасно побачити потенційні конфлікти, адекватно оцінити їхні причини та впровадити ефективні стратегії врегулювання. Адже вчасно врегульовані суперечності можуть не тільки мінімізувати ризики, а й допомогти знайти нові шляхи розвитку колективу, покращити комунікацію та зміцнити корпоративну культуру. Саме тому управління конфліктами – це не лише обов'язок керівника, а й ключовий чинник стабільності та результативності всієї організації.

У сучасних умовах функціонування бізнесу та соціально-економічних змін питання управління конфліктами набуває особливої ваги. Організації, що прагнуть зберігати стабільність та ефективність, мають усвідомлювати, що конфлікти — це не лише перешкода, а й потенційне джерело розвитку та інновацій. ТОВ «НУМІС», як власник великої мережі магазинів «Prostor», не є винятком. З огляду на масштаби діяльності компанії, її розгалужену організаційну структуру та велику кількість працівників у різних регіонах

України, управління конфліктами стає необхідним елементом ефективного менеджменту та корпоративної культури.

Проблематика управління конфліктами тривалий час привертала увагу як українських, так і зарубіжних дослідників. Серед тих, хто зробив вагомий внесок у вивчення цього явища, можна відзначити таких науковців, як А. М. Гриненко, Л. М. Ємельяненко, Т. І. Лепейко, О. В. Мазоренко, О. М. Миронова, Л. В. Торгова, В. М. Петюх, а також західних авторів — Дж. Персі, Д. Майерса, Д. Г. Скотта. Попри значну кількість праць, присвячених даній темі, питання точного й уніфікованого визначення поняття «конфлікт» залишається відкритим і дискусійним.

До сучасних досліджень у сфері конфліктології також активно долучаються такі науковці, як Пірен М. І., які аналізують соціальні аспекти конфліктної взаємодії, Герасіна Л. М., Требін М. П. і Воднік В. Д., що розглядають соціально-правову природу конфліктів, Кавиліна Г. К., яка акцентує на психологічному механізмі протистояння, а також Миронова О. М., Орлянський В. С., що вивчають управлінські аспекти конфліктних процесів. Не можна не згадати й класика конфліктології Льюїса Козера, який одним із перших обґрунтував роль конфлікту як необхідного елемента соціального розвитку.

Таким чином, концепція конфлікту формується на перетині багатьох наук і підходів, що обумовлює її складність і багатогранність.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах постійних змін ринку, високої конкуренції та необхідності оперативно реагувати на нові виклики саме вміння управляти конфліктами допомагає мінімізувати їхні негативні наслідки та водночас використовувати їхній конструктивний потенціал для зростання організації.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами в організації.

Для досягнення мети бакалаврської кваліфікаційної роботи, було поставлено наступні завдання:

- провести аналіз існуючих підходів до визначення «конфлікт» та запропонувати власне інтегроване визначення;
- проаналізувати класифікацію видів конфлікту і причини виникнення у трудових колективах;
- проаналізувати основні методи запобігання конфліктів та моделі управління ними;
- дослідити роль менеджменту у врегулюванні конфліктів та вплив конфліктів на ефективність управління персоналом і корпоративну культуру;
- надати загальну характеристику ТОВ «НУМІС» як об'єкта дослідження, охарактеризувати організаційну структуру управління і систему роботи з персоналом;
- здійснити діагностику конфліктних ситуацій: виявити їхні основні типи та динаміку;
- провести аналіз чинників виникнення конфліктів та оцінити ефективність існуючих підходів до їхнього врегулювання в компанії;
- розробити та запропонувати шляхи вдосконалення системи управління конфліктами у ТОВ «НУМІС» для покращення взаємодії працівників та загальної ефективності роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конфліктами на підприємстві. Детальне дослідження здійснено на матеріалах магазину мережі «Prostor» у м. Чорноморськ, що належить до мережі магазинів ТОВ «НУМІС».

Методи дослідження. Методологічною базою цієї бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, що передбачає використання діалектичного методу наукового пізнання, а також фундаментальні праці українських і зарубіжних дослідників у сфері управління конфліктами на підприємствах. Щоб досягти поставлених у дослідженні цілей, було застосовано низку загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, дедуктивний підхід допоміг вибудувати логічну структуру дослідження та послідовно

проаналізувати його предмет. Індуктивний підхід дав змогу сформулювати узагальнені висновки за результатами дослідження. Абстрактно-логічні методи та метод синтезу були залучені для уточнення та інтерпретації основних понять теми. Для аналізу й оцінювання даних використовувалися табличні та графічні методи.

Інформаційну основу роботи склали законодавчі й нормативні документи України, українські та міжнародні наукові джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «НУМІС», а також результати власних досліджень і спостережень.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути впроваджені в організації для удосконалення управління конфліктами. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню витрат на подолання кризових ситуацій та формуванню позитивного клімату всередині колективу.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на ____ сторінках, у тому числі робота містить 11 таблиць, 11 рисунків, 49 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Поняття конфлікту, класифікація його видів та причини виникнення конфліктів у трудових колективах

Упродовж історичного розвитку людства конфлікти завжди супроводжували суспільство – від масштабних глобальних зіткнень до повсякденних непорозумінь між окремими індивідами. Ідея створення держави в багатьох аспектах може трактуватися як спроба побудови механізму для регулювання соціальної напруги та встановлення порядку через інституалізацію способів розв'язання суперечностей.

Конфлікти – це природна складова будь-якої міжособистісної чи групової взаємодії, оскільки кожна людина має унікальний набір цінностей, переконань, інтересів і досвіду. Особливо часто суперечності проявляються в робочому середовищі, де необхідно взаємодіяти з колегами, які можуть мати відмінне бачення професійних завдань чи способів їх досягнення. У таких умовах зіткнення інтересів стають неминучими.

Конфлікт не завжди є негативним явищем – навпаки, у деяких випадках він здатен стати поштовхом до позитивних змін, переосмислення цінностей, вдосконалення комунікації в колективі. Водночас, неконтрольовані конфлікти можуть призводити до погіршення морально-психологічного клімату, зниження продуктивності та втрати лояльності працівників.

Опанування основ конфліктології є вкрай важливим для керівників і менеджерів усіх рівнів, адже саме вони відповідальні за створення умов, які сприятимуть мінімізації ризиків виникнення конфліктів, а також за ефективне управління тими ситуаціями, які вже виникли. Один з ключових аспектів – вчасне розпізнавання стадії конфлікту та розуміння його причин, що дозволяє обрати найбільш дієву стратегію реагування.

Сам термін «конфлікт» походить від латинського *conflictus*, що означає «зіткнення», «боротьба». Це визначення добре ілюструє суть явища – зіткнення протилежних позицій, думок або інтересів. Однак, важливо пам'ятати, що наслідки конфлікту можуть бути як конструктивними – у вигляді вирішення проблеми та зростання командної ефективності, так і деструктивними – при загостренні напруження та руйнуванні взаємної довіри.

Загалом, існує багато визначень та підходів до трактування поняття «конфлікт». У зв'язку із цим, в межах дослідження важливо зробити систематизацію та порівняння різних визначень, що дозволить зробити узагальнене визначення (Табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. - Систематизація визначення поняття «конфлікт»

Автор	Визначення
Пірен М.І. [31]	Конфлікт — це форма соціальної взаємодії, що виникає внаслідок зіткнення протилежних інтересів, цілей або позицій сторін
Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. [10]	Конфлікт — це зіткнення інтересів, потреб, цінностей або цілей, що супроводжується емоційною напругою та прагненням до подолання суперечностей
Кавиліна Г. К. [19]	Конфлікт — це процес, у якому сторони усвідомлюють несумісність своїх інтересів і прагнуть реалізувати їх за рахунок іншої сторони
Миронова О. М. [26]	Конфлікт — це динамічний процес розвитку суперечностей, що характеризується протиборством сторін і спрямований на досягнення певних цілей
Орлянський В.С. [29]	Конфлікт — прояв об'єктивних і суб'єктивних протиріч в протиборстві їх носіїв
Козер Л. [20]	Конфлікт — джерело зміни соціальної структури: він сприяє освіті нових груп, становленню внутрішньо-групових і між-групових відносин, зокрема відносин влади, стимулює нормотворчість і соціальний контроль, сприяє створення нових інститутів.
Примуш М. [34]	Конфлікт — це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т. п.)
Бородкін Ф., Н. Коряк [25]	Конфлікт — зіткнення інтересів, що є невід'ємною складовою людських відносин

Джерело: Створено автором

Проаналізувавши подані вище підходи, можна виділити такі спільні риси у трактуванні конфлікту:

- наявність протилежних або несумісних інтересів, цілей, потреб чи суджень;
- усвідомлення сторонами розбіжностей;
- соціальна взаємодія між учасниками;
- емоційна напруга та протиборство;
- прагнення до домінування або досягнення власної мети.

Серед відмінних рис варто відзначити:

- різний акцент на соціально-функціональну або психологічну природу конфлікту;
- присутність або відсутність у визначеннях етапності та динамічності процесу;
- визнання ролі конфлікту як деструктивної або конструктивної сили.

На основі здійсненого аналізу запропоновано власне інтегроване визначення поняття «конфлікт».

Конфлікт — це динамічний процес соціальної взаємодії, що виникає внаслідок усвідомленого зіткнення протилежних інтересів, цінностей, потреб або поглядів сторін, супроводжується емоційною напругою, протиборством та спрямований на вирішення суперечностей, при цьому потенційно слугуючи каталізатором соціальних змін.

У науковій літературі структура конфлікту розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують його цілісність та динаміку. Ці елементи поділяються на об'єктивні та суб'єктивні компоненти, які взаємодіють між собою, формуючи конфліктну ситуацію [39].

На основі проаналізованих підходів до визначення поняття «конфлікт», враховуючи особливості виникнення, перебігу та завершення конфлікту можливо визначити основні елементи, що відображають структуру конфлікту та взаємодію структурних елементів в процесі конфлікту (рис. 1.1).

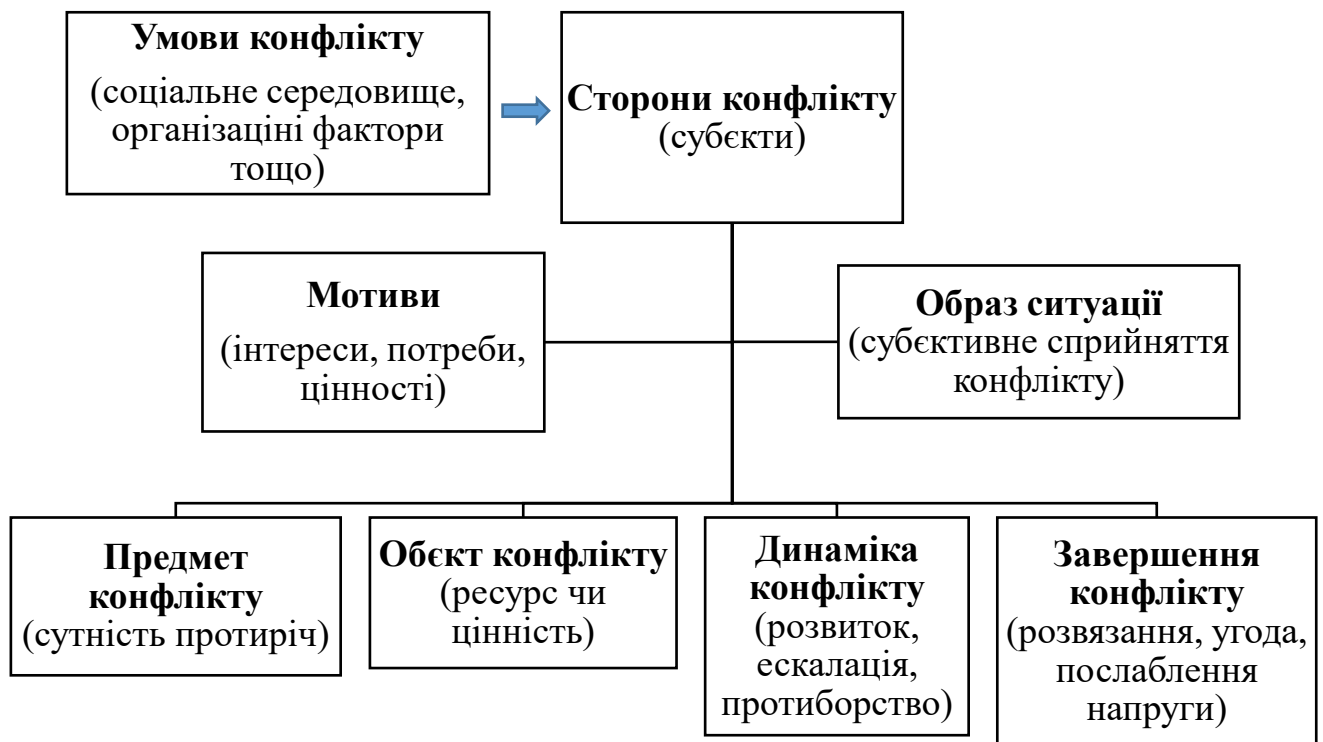


Рисунок 1.1. Структурна модель конфлікту та взаємозв'язок його основних елементів.

Джерело: Створено автором

У конфліктній взаємодії учасниками можуть виступати як окремі особи, так і цілі соціальні групи. Найчастіше об'єктом конфлікту стає обмежений ресурс, що викликає конкуренцію між сторонами, які претендують на його володіння або використання. Водночас конфлікт розгортається в певному середовищі, яке включає сукупність зовнішніх умов, що формують передумови для виникнення, розвитку та подальшого врегулювання протиріч [13].

Під предметом конфлікту зазвичай розуміють конкретне питання або проблему, що спричиняє зіткнення інтересів сторін. Важливим компонентом є також динаміка конфлікту, яка відображає його розвиток у часі, включаючи можливі повторення або загострення. Це зумовлює необхідність системного підходу до управління конфліктами в організаційному середовищі.

Конфлікти є природною складовою взаємодії між працівниками в межах організаційної структури та можуть виникати з найрізноманітніших причин. Наприклад, суб'єктами конфлікту можуть бути керівники та підлеглі,

представники різних підрозділів чи функціональних груп. Хоча на стратегічному рівні вони можуть поділяти спільну мету — ефективність і стабільність діяльності підприємства, — на оперативному рівні виникають відмінності в інтересах, цілях або очікуваннях, що й стає основою для потенційних суперечностей.

Конфлікти є багатогранним соціально-психологічним феноменом, який може проявлятися у різних формах залежно від контексту, характеру взаємодії та мотивацій учасників. Їхню типологію формують на основі різноманітних критеріїв, таких як кількість учасників, джерело виникнення, форма вираження, інтенсивність тощо. Такий підхід має не лише теоретичну, а й значну прикладну цінність, особливо у сфері управління персоналом [8].

Для менеджера класифікація конфліктів є важливим інструментом: вона дає змогу не лише діагностувати наявний тип конфліктної ситуації, а й передбачити можливі наслідки та обрати найбільш доцільну тактику врегулювання. Наприклад, розуміння того, чи є конфлікт міжособистісним, структурним чи ціннісним, дозволяє сформулювати цільові управлінські рішення — від простих медіацій до змін в організаційній структурі.

З огляду на сучасну динаміку бізнес-середовища, вміння менеджера не лише ідентифікувати тип конфлікту, а й оперативно реагувати, зберігаючи баланс між ефективністю та корпоративною етикою, стає ключовою управлінською компетенцією. Отже, типологізація конфліктів — це не лише класифікація заради знань, а передусім практичний інструмент попередження, прогнозування та управління соціальною напругою в колективі (Табл. 1.2.).

Управління конфліктами є невід'ємною складовою проєктного менеджменту, оскільки правильний підхід до їх розв'язання дозволяє заощадити час і ресурси всім учасникам процесу. Конфлікти можуть мати різне походження: деякі пов'язані з внутрішніми протиріччями, а інші виникають під час взаємодії між кількома людьми. Деякі конфлікти вирішуються конструктивно, а деякі, навпаки, лише ускладнюють ситуацію. Ефективне управління конфліктами полягає не у їхньому уникненні, а у вмінні правильно

ними керувати, досягаючи позитивних результатів та зберігаючи доброзичливу атмосферу в команді.

Таблиця 1.2. — Типологізація конфліктів

Критерій	Типи конфліктів
Кількість учасників	Внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові, конфлікти між особистістю та групою
Сфера прояву	Політичні, економічні, соціальні, етнічні, релігійні
Рівень прояву	Мікрорівень, мезорівень, макрорівень
Форма прояву	Відкриті, приховані (латентні), потенційні
Характер впливу	Конструктивні, деструктивні
Тип взаємодії	Вертикальні (між підлеглими та керівниками), горизонтальні (між рівними за статусом), змішані
Джерело виникнення	Об'єктивні (структурні), суб'єктивні (особистісні)
Форма вираження	Мирні, агресивні, ввічливо-образливі, емоційно невитривалі
Ступінь усвідомлення	Реальні, нереальні (хибні)

Джерело: Розроблено за [29]

Організація в загальному розумінні – це об'єднання людей, які працюють разом і чия діяльність скоординована з метою досягнення спільних цілей. У більш вузькому сенсі організація – це структура, створена для забезпечення стабільності групи та підтримки її цілісності.

Оскільки будь-яка організація складається з індивідів, які мають власні особисті та поведінкові характеристики, вона не може функціонувати без певного рівня внутрішньої напруги, суперечностей між окремими особами чи групами, що часто призводить до виникнення конфліктів [7].

Як правило, конфлікти в організаціях виникають через зіткнення особистих інтересів з колективними, що проявляється у трьох основних формах:

1. Повна відповідність інтересів, коли вони збігаються повністю.
2. Часткова розбіжність інтересів, коли вигідні для одних рішення не так вигідні для інших.
3. Протилежність інтересів, коли задоволення однієї групи неможливе без протидії іншої [14].

Джерела конфліктів можуть бути різноманітні:

1. Економічні умови роботи.
2. Складні обставини, що ускладнюють діяльність.
3. Проблеми, пов'язані з мотивацією, оплатою праці, престижністю роботи та міжособистісними відносинами.
4. Проблеми у структурі, комунікаційні збої та невдоволення рішеннями керівництва.
5. Емоційні спалахи, зумовлені індивідуальними відмінностями у характерах, досвіді, культурі та цінностях співробітників [22].

Внутрішньоорганізаційні конфлікти можуть бути викликані різними безпосередніми причинами:

1. Організаційні – виникають у межах підрозділів або структурних одиниць, часто через зміни в економічному середовищі, неефективність виробничих форм кооперації, порушення внутрішніх правил або проблеми у розподілі ресурсів.
2. Емоційні – зумовлені індивідуальними сприйняттями подій у колективі чи особистісними суперечностями.
3. Соціально-трудова – виникають унаслідок відмінностей у мотивації працівників та зміни їхнього економічного чи соціального статусу [17].

Зокрема, організаційно-управлінський конфлікт – це суперечність між керівниками, виконавцями або різними структурними підрозділами щодо цілей, методів управління, а також результатів та наслідків діяльності.

Слід підкреслити, що причиною конфліктів у керівництві найчастіше є не різні цілі, а різні тлумачення цих цілей та способів їх досягнення.

У межах управлінських структур конфлікти можуть бути:

1. Об'єктивними, що пов'язані з природними протиріччями в організаційній системі.
2. Суб'єктивними, які залежать від індивідуальних рис та стилю поведінки керівників і працівників.

У будь-якій організації можна виділити кілька видів конфліктів:

- Вертикальні, що виникають між різними рівнями управління.
- Горизонтальні, коли суперечки відбуваються між рівнозначними підрозділами і часто пов'язані з цілями.
- Лінійно-функціональні, які виникають через розбіжності між лінійними керівниками та функціональними підрозділами.
- Рольові, які з'являються, коли працівник отримує завдання, що не відповідає його ролі.

Щоб мінімізувати протиріччя між інтересами окремих працівників та організаційними вимогами, необхідно застосовувати чіткі адміністративні механізми управління. Адміністративні процедури гарантують виконання встановлених правил і завдань.

Однак поряд з формальною організацією, яка базується на визначених ролях, посадових інструкціях і офіційних правилах, завжди існує неформальна організація. Вона виникає з неофіційних ролей і взаємовідносин, що формуються у процесі повсякденної діяльності. Ці дві структури неминуче вступають у суперечність, адже формальна організація спирається на адміністративну владу, тоді як неформальна – на взаємодію людей, що регулюється неформальними нормами, традиціями і професійною етикою [32].

Для запобігання конфліктам необхідно створювати умови, які дозволяють працівникам розвивати кар'єру відповідно до їх кваліфікації та якості роботи. Проте цьому можуть заважати такі фактори:

- обмежена кількість посад,
- система оцінювання працівників,
- ставлення керівництва до підлеглих,
- внутрішньогрупова думка,
- конкуренція за привабливі посади.

Загалом, джерелами конфліктів є суперечності між працівниками та керівництвом, а також між окремими особами, чий інтерес стикається під час кар'єрного просування.

Також у межах організацій можна виокремити специфічні типи конфліктів:

1. Конфлікти через розподіл статусів та влади.
2. Конфлікти, що виникають внаслідок дисфункцій в організаційній системі.
3. Конфлікти через несправедливий розподіл праці.
4. Конфлікти через порушення норм, правил і процедур.
5. Конфлікти між системою заохочень і інтеграційними процесами.

До об'єктивних причин конфліктів також належать:

- обмеженість ресурсів (матеріальних, фінансових, людських),
- взаємозалежність завдань підрозділів,
- відмінності у цілях і цінностях,
- відмінності у поведінці та соціальному становищі,
- недостатні комунікації.

Слід врахувати, що окремо існують конфлікти між організацією та зовнішнім середовищем. Вони виникають, коли працівники чи групи стикаються з тиском зовнішніх норм і очікувань або коли організація взаємодіє з конкурентами, клієнтами, профспілками тощо. Такі конфлікти складно контролювати, тому управлінці повинні зосередитися на профілактиці внутрішніх суперечностей та підтримці здорового клімату в колективі [38].

1.2. Основні методи запобігання конфліктів та моделі управління конфліктами

Управління конфліктами зазвичай розглядається з двох основних сторін: внутрішньої та зовнішньої. Внутрішній аспект пов'язаний із самоконтролем та управлінням власною поведінкою під час конфліктної взаємодії, що має психологічний характер. Зовнішній аспект, своєю чергою, відображає організаційні й технологічні чинники процесу управління конфліктами, у якому активну роль можуть відігравати керівники, лідери або спеціально залучені посередники (медіатори).

Дії керівника у процесі врегулювання конфлікту визначаються його природою, причинами виникнення та умовами розвитку.

Головне завдання менеджера полягає не в повному усуненні конфлікту, а у його регулюванні та конструктивному використанні. Перш за все, необхідно ретельно дослідити першопричини конфлікту. Для цього керівник має з'ясувати: чи є це просто суперечка за ресурси, чи, можливо, це непорозуміння через конкретне питання, розбіжності у системі цінностей або навіть особиста несумісність та нетерпимість. Лише після встановлення джерел конфлікту слід прагнути зменшити кількість його учасників. Практика показує, що за меншої кількості учасників вирішити конфлікт стає простіше і потребує менше ресурсів.

Модель управління конфліктами - це систематичний підхід до виявлення, попередження та вирішення конфліктів у різних сферах діяльності [1].

Керівнику завжди варто пам'ятати, що управління конфліктами — це не лише робота з уже існуючими суперечностями, а й створення передумов для їх запобігання та усунення ще на ранніх стадіях. Найважливішим аспектом у цій справі виступає саме профілактика. Ретельно організована робота з попередження конфліктів дозволяє значно зменшити їх кількість і мінімізувати ризик виникнення деструктивних ситуацій, що можуть зашкодити командній роботі та продуктивності.

У сучасному світі, в умовах швидкого технологічного розвитку, глобального впливу, зростаючої складності проєктів, особливостей дистанційної та гібридної праці, а також акценту на різноманітності та інклюзії, виникають нові джерела конфліктів. Тому керівники у такому динамічному середовищі мають розробляти й впроваджувати нові адаптивні стратегії для результативного врегулювання конфліктів.

Розв'язання конфліктів в управлінні є складним процесом, який вимагає від керівника відповідних знань і творчого підходу. Вирішувати цю проблему доводиться на соціальному, міжособистісному, особистісно-психологічному рівнях. Конфлікт може швидко поширитися на всі рівні, оскільки між ними немає чітких, неподоланих меж

У сфері управління конфліктами виділяють кілька основних методів, які застосовуються для запобігання та подолання конфліктних ситуацій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. — Методи запобігання конфліктів

Метод	Зміст
Внутрішньоособистісні методи	Способи впливу на власну поведінку та внутрішній стан особи. Їх суть полягає у вмінні чітко та без агресії виразити власну позицію чи емоції, зберігаючи при цьому повагу до співрозмовника. Один із популярних прийомів – використання «Я-висловлювань». Такий підхід допомагає досягти взаєморозуміння без провокування оборонної реакції в іншої людини. Наприклад, якщо працівник помічає безлад на робочому столі після чужого втручання, він може сказати: «Мене дратує, коли мої ділові папери переміщують. Хотів би, щоб у майбутньому все залишалось, як я залишаю». Це дозволяє висловити невдоволення без звинувачень та уникнути ескалації.
Структурні методи	Методи, що передбачають організаційні заходи для профілактики чи ліквідації конфліктів, зокрема чіткий розподіл обов'язків, налагодження системи комунікацій, а також справедлива система винагород. Наприклад, деталізовані посадові інструкції допомагають уникнути непорозумінь щодо зон відповідальності працівників. Координаційні механізми, такі як встановлення ієрархії та каналів комунікації, також запобігають виникненню організаційних конфліктів. Важливо, щоб система винагород заохочувала конструктивну поведінку та сприяла досягненню спільних цілей.
Міжособистісні методи	Напрями, які базуються на виборі відповідного стилю поведінки у конфліктній ситуації. Так, концепція Томаса-Кілменна пропонує п'ять основних стратегій: уникнення, суперництво, компроміс, співпраця та поступки. Вибір стратегії залежить від конкретних умов і цілей учасників конфлікту.
Персональні методи	Засоби управління конфліктами, які залежать від дій керівника. Як зазначає В.П. Пугачов, такі методи включають: застосування влади та санкцій (заохочень і покарань); вплив на потреби та мотивацію працівників через зміну характеру їх роботи чи переведення в інші підрозділи; проведення роз'яснювальних бесід; заміну учасників конфлікту або сприяння їх добровільному звільненню; а також безпосередню участь керівника у врегулюванні конфлікту шляхом переговорів або виступу в ролі арбітра [19].
Інші методи	Управління поведінкою особистості та навіть агресивні дії, які застосовуються вкрай рідко та лише у крайніх випадках.

Джерело: Розроблено за [22], [38], [36]

У 1974 році дослідники Кеннет В. Томас і Ральф Х. Кілманн провели дослідження, вивчаючи поведінку працівників під час повсякденних конфліктів у робочому середовищі. У результаті їм вдалося виявити певні закономірності у

способах вирішення конфліктів. Більшість цих підходів можна було узагальнити до п'яти основних стилів. Саме ці п'ять стилів лягли в основу створення Інструмента моделі конфлікту Томаса-Кілманна та Моделі врегулювання конфліктів, запропонованої Томасом і Кілманном [6] (рис. 1.1).

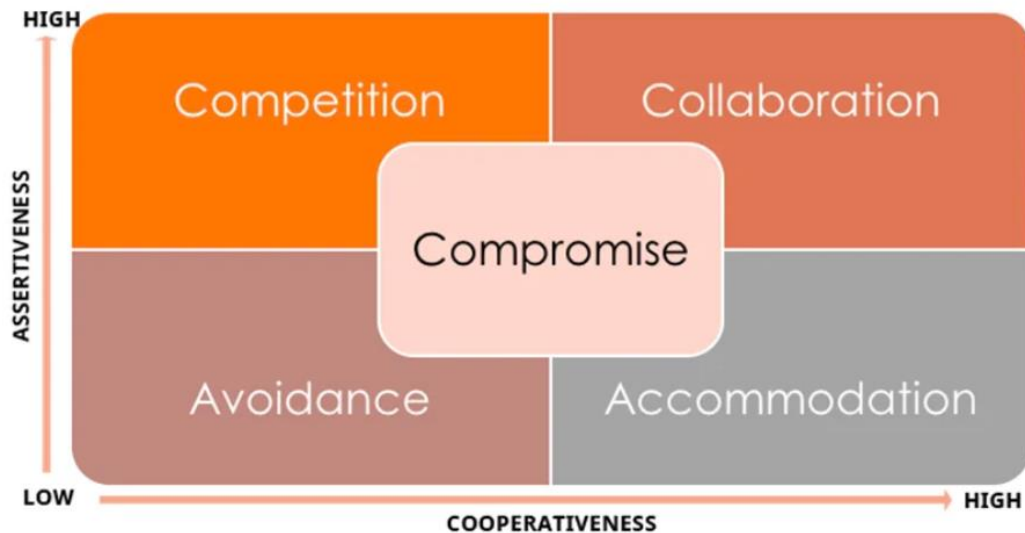


Рисунок 1.1. Модель конфлікту Томаса-Кілманна

Джерело: [28].

Сітка, яка лежить в основі моделі Томаса Кілманна, має вигляд простої конструкції 2×2 , що нагадує схематичну діаграму Венна, де в центрі розміщено квадрат компромісу. Горизонтальна вісь (X) відображає рівень кооперативності, тоді як вертикальна вісь (Y) показує ступінь напористості. Решта чотирьох клітинок (крім центрального компромісу) розташовані наступним чином: 1) Висока напористість і висока кооперативність: Співпраця (Collaboration); 2) Висока напористість і низька кооперативність: Конкуренція (Competition); 3) Низька напористість і висока кооперативність: Пристосування (Accommodation); 4) Низька напористість і низька кооперативність: Уникнення (Avoidance).

Таким чином, модель Кілманна дозволяє детально проаналізувати різні підходи до конфліктів та їхні особливості залежно від контексту.

Підхід перший. Напористість (Assertiveness). Напористість у цьому контексті визначається як міра, до якої особа готова проявляти ініціативу та відстоювати власну позицію у протистоянні з іншими. Цей підхід є доцільним, коли: 1) необхідно швидко досягти результату; 2) питання пов'язане з етикою чи

мораллю; 3) ви впевнені у власній правоті та необхідності відстоювати свою точку зору; 4) попередні спроби врегулювання конфлікту не дали результатів; 5) є достатні повноваження чи вплив.

Варто зазначити, що надмірна напористість може пришвидшити процес ухвалення рішень і укріпити позицію в організаційній ієрархії. Однак це також несе ризик посилення напруженості у колективі, що негативно впливає на моральний стан інших учасників процесу. Таким чином, напористість необхідно використовувати з обережністю, особливо у випадках, коли конфлікт може мати довгострокові наслідки.

Підхід другий: Кооперативність (Cooperation). Кооперативність – це готовність взаємодіяти та знаходити спільні рішення, орієнтуючись на командну роботу та повагу до думок інших учасників конфлікту. Цей підхід може бути більш ефективним у ситуаціях, коли: 1) немає чіткого «правильного» варіанту вирішення конфлікту; 2) є розуміння, що власна позиція може бути недосконалою; 3) опонент або інші сторони відкриті до діалогу; 4) потрібно знизити градус напруженості в команді; 5) є бажання зберегти стосунки та репутацію.

Співпраця сприяє зміцненню іміджу керівника або працівника як конструктивного комунікатора та дипломата. Проте вона вимагає часу і зусиль для досягнення взаємного розуміння. Особливо важливо пам'ятати, що якщо інша сторона зайняла дуже жорстку або принципову позицію, спроби співпраці можуть виявитися марними. У таких випадках потрібно вчасно змінити стратегію та перейти до більш наполегливих методів.

Отже, комбінація двох ключових підходів – напористості та кооперативності – створює гнучку систему, яка допомагає знаходити оптимальні стратегії для різних типів конфліктів. Жоден з цих підходів не можна вважати універсальним. Тому важливо не лише знати їхні характеристики, а й уміти правильно визначати характер конфлікту у конкретній робочій ситуації. Такий системний підхід сприятиме підвищенню ефективності управління конфліктами та зміцненню комунікаційної культури в організації [12].

У контексті дипломної роботи варто детально проаналізувати кожен із цих стилів, розглянути їх переваги та обмеження, а також висловити власне бачення щодо їх доцільності у сучасному управлінні.

1. Уникнення (Avoiding). Цей стиль характеризується низькою наполегливістю та невисокою готовністю до компромісів. Сутність його полягає у свідомому дистанціюванні від конфлікту, відсутності активної участі у вирішенні суперечностей та спостереженні за розвитком подій без втручання. Така стратегія може бути доцільною у випадках, коли конфлікт не має критичного значення для організації або ж коли необхідно дати сторонам час на емоційне “охолодження”.

Водночас, надмірне використання стилю уникнення може створювати враження бездіяльності або байдужості з боку менеджера, що у перспективі може призвести до ускладнення ситуації чи втрати авторитету. На мою думку, уникнення доцільно застосовувати як тимчасову тактику, що дозволяє виграти час та зібрати додаткову інформацію для ефективного втручання у конфлікт.

2. Пристосування (Accommodating). Стиль пристосування передбачає високий рівень готовності до компромісу, однак з низькою наполегливістю у відстоюванні власної позиції. Ця стратегія використовується тоді, коли менеджер або інша сторона конфлікту свідомо поступається, визнаючи перевагу протилежної точки зору. З практичного погляду, це може бути ефективно для швидкого зниження напруги або у випадках, коли предмет конфлікту має низьке значення.

Проте варто зауважити, що постійне застосування пристосування може негативно позначитися на репутації особи, яка поступається, особливо якщо вона має лідерські функції. Пристосування є корисним у ситуаціях, коли необхідно зберегти відносини з колегами чи клієнтами, але не варто його розглядати як універсальний інструмент для всіх випадків.

3. Змагання (Competing). Стиль змагання базується на високій наполегливості та мінімальній готовності до компромісів. Менеджер або учасник конфлікту активно та відкрито відстоює власні інтереси, використовуючи для

цього усі наявні ресурси та повноваження. Такий підхід може бути доречним у критичних ситуаціях, коли необхідно оперативно прийняти рішення, відстояти принципові питання чи захистити стратегічно важливі позиції.

Разом із тим, постійне застосування цього стилю може створювати атмосферу конкуренції та ворожнечі у колективі. На мою думку, важливо дотримуватися балансу: стиль змагання може бути ефективним у кризових моментах, однак у стабільному середовищі він здатен підривати довіру та злагодженість у команді.

4. Співпраця (Collaborating). Співпраця передбачає одночасно високий рівень наполегливості та готовності до компромісів. Сторони конфлікту активно залучаються до пошуку взаємоприйняттого рішення, яке максимально задовольнить інтереси всіх учасників. З погляду теорії управління, співпраця є найбільш конструктивним та результативним стилем, адже дозволяє не лише усунути суперечності, а й створити додаткову цінність завдяки колективній взаємодії.

Проте, процес співпраці вимагає значних ресурсів, часу та енергії. Не завжди це виправдано, особливо у випадках, коли швидкість прийняття рішення є критичною. Співпраця має сенс лише тоді, коли сторони готові конструктивно спілкуватися та відкрито обговорювати свої інтереси.

5. Компроміс (Compromising). Компроміс є «золотою серединою» у моделі Томаса-Кілманна, що поєднує помірну наполегливість із помірною готовністю до компромісів. Це тимчасове рішення, яке дозволяє знайти баланс між інтересами сторін без глибокого аналізу всіх можливих альтернатив. У багатьох організаціях компроміс розглядається як універсальний інструмент врегулювання конфліктів, адже він дозволяє уникнути загострення ситуації та перейти до поточних завдань.

Водночас варто зазначити, що компроміс не завжди є оптимальним вирішенням – він не дозволяє повністю усунути причини конфлікту та може лише «відкласти» його на майбутнє [28].

У дипломній роботі компроміс розглядається як ефективний стиль у короткостроковій перспективі, але вважаю, що у стратегічному контексті важливо прагнути до співпраці, яка створює міцніший фундамент для розвитку організації.

Необхідно відзначити, що зараз існує велика кількість різноманітних моделей та підходів, які застосовуються для регулювання конфліктів в управлінській діяльності.

1) Метод картографічного аналізу (Conflict Map) полягає в тому, щоб наочно зобразити складові елементи конфлікту, послідовно проаналізувати поведінку його учасників, чітко окреслити основну проблему, а також виявити їхні потреби та побоювання. Потім визначаються способи усунення джерел, які призвели до виникнення конфлікту (рис. 1.2). Основна ідея цього підходу – створення карти конфлікту за певною послідовністю дій, що дає змогу краще розібратися у ситуації. Візуалізація потреб, очікувань і побоювань учасників значно розширює можливості управління конфліктом і сприяє ухваленню більш зважених рішень.

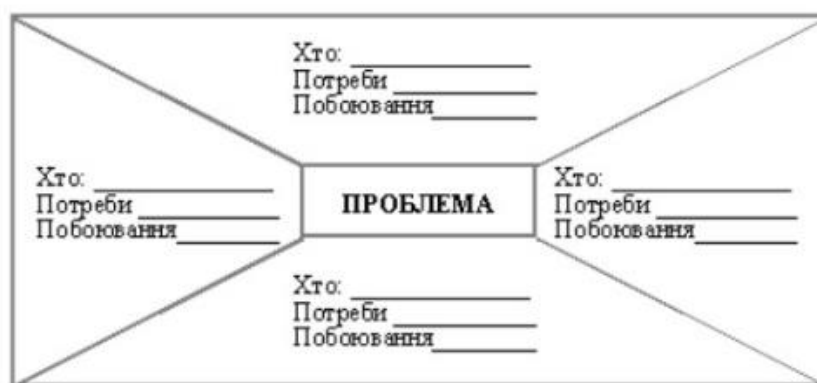


Рисунок 1.2. Метод картографічного аналізу

Джерело: [44].

2) Коло конфлікту (The Circle of Conflict)– це наочна схема, яка в першу чергу допомагає виокремити п'ять основних джерел конфлікту, а також фактори, які сприяють його розвитку. У моделі кожне джерело виступає окремим аспектом, що потенційно може ініціювати або загострити конфліктну ситуацію (рис. 1.3) [3].



Рисунок 1.3. Коло конфлікту

Джерело: [3].

3) Колесо конфлікту (The Wheel of Conflict) – це комплексна модель, яка допомагає зрозуміти різноманітні чинники, що сприяють виникненню конфліктів. На думку її автора, Бернарда Майєра, «зрозумівши та ідентифікувавши джерела конфлікту, ми зможемо створити карту, що стане орієнтиром у процесі управління конфліктом». Майєр підкреслює, що в основі будь-якого конфлікту лежать людські потреби. Модель виділяє п'ять ключових чинників, які допомагають розібратися в динаміці конфлікту: способах комунікації, емоційних реакціях, цінностях, структурі, історії та взаємодії (рис. 1.4) [2].



Рисунок 1.4. Колесо конфлікту

Джерело: [2].

Крім зазначених вище також виділяють такі моделі як: 1) цибулина (The Onion Model) – це концептуальна модель, яка використовується для розуміння й аналізу конфліктів шляхом вивчення різних шарів, які складають конфліктну

ситуацію; 2) дерево конфлікту (The Conflict Tree) – концептуальна модель, яка використовується для аналізу і розуміння основних причин, видимих проблем та наслідків конфлікту; 3) трикутник конфлікту (The Conflict Triangle/ABC Triangle) – концептуальна модель, яка використовується для аналізу та розуміння різних компонентів конфлікту шляхом вивчення взаємодії між цими компонентами; 4) модель Айсберга (The Iceberg Model) – модель для розуміння конфліктів шляхом візуалізації їх як структуру айсберга, де видимі аспекти (над ватерлінією) представляють явні або поверхневі прояви конфлікту, тоді як занурені частини (нижче ватерлінії) представляють глибинні, менш видимі фактори, які рухають конфлікт; 5) діаграма «Риб'яча кістка» (The Fishbone Diagram) або Діаграма Ісікави – візуальна модель, яка використовується для систематичного виявлення й аналізу потенційних причин певної проблеми чи наслідку; 6) п'ять причин (The Five Whys) – це простий, але потужний інструмент, який використовується для виявлення першопричин(и) проблеми та розроблений в 1930-х рр. Сакічі Тойодою та використаний у Toyota Motor Corporation; 7) Метод Кепнера – Трего (The Kepner – Tregoe method) – це систематичний, покроковий підхід до вирішення проблем і прийняття рішень, розроблений Чарльзом Х. Кепнером і Бенджаміном Б. Трего у 1960-х рр., який використовується в різних галузях [12].

У сучасних умовах управління конфліктами є надзвичайно важливою складовою успішного менеджменту. Хоча метод Кеннета В. Томаса та Ральфа Х. Кілманна продовжує залишатися популярним і широко використовуваним, на сьогодні керівники стикаються з новими викликами, що потребують від них більш гнучких підходів і здатності швидко пристосовуватися до нових умов.

Ефективне управління конфліктами залежить від розуміння переваг і обмежень кожного підходу чи моделі. Це дозволяє керівникам підбирати найбільш відповідну стратегію для кожної конкретної ситуації. Такий підхід сприяє продуктивній взаємодії, зміцненню команди та досягненню загального успіху.

Не завжди вдається знайти оптимальне рішення з першої спроби, однак використання різноманітних моделей і методів управління конфліктами допомагає керівникам знайти найбільш прийнятний варіант і залишати простір для подальшого вдосконалення процесів.

1.3. Роль менеджменту в управлінні конфліктами та вплив конфліктів на ефективність управління персоналом і корпоративну культуру

Підхід до управління конфліктами зазвичай розглядається у двох напрямках: внутрішньому та зовнішньому. Внутрішній вимір полягає у здатності керівника або учасника контролювати власні емоції та реакції під час конфліктної ситуації, що має насамперед психологічне підґрунтя. Натомість зовнішній аспект стосується організаційних і технологічних дій, які реалізуються з метою ефективного врегулювання конфлікту. При цьому роль посередника може виконувати керівник проєкту, лідер команди чи спеціально призначений посередник (медіатор).

Тактика, яку обирає керівник для врегулювання конфліктів, значною мірою визначається їхньою сутністю, причинами виникнення та розвитком ситуації [16].

При роботі з конфліктами менеджеру не слід намагатися усунути їх будь-якою ціною, адже часто вони можуть відігравати конструктивну роль. Важливим першим кроком є аналіз джерел виникнення конфлікту. Це може бути як боротьба за ресурси, так і розбіжності у підходах до цінностей, або ж навіть психологічна несумісність між учасниками. Виявлення справжніх причин допомагає краще зрозуміти природу конфлікту й обрати відповідні заходи.

Крім того, доцільно звести кількість учасників конфлікту до мінімуму: чим менше осіб залучено до суперечки, тим легше її вирішити.

Якщо ж керівник не може самотійно розібратися у складній ситуації, він може звернутися за допомогою до незалежних експертів. Їхні висновки часто вважаються більш об'єктивними й авторитетними, оскільки учасники конфлікту

можуть підозрювати упередженість самого менеджера. У такому разі посилюється ризик того, що конфлікт не лише не зникне, а й набере нових обертів.

Хоча універсальної схеми управління конфліктами не існує, можна окреслити основні етапи, які допоможуть керівнику більш ефективно працювати з конфліктами (Табл. 1.4.).

Таблиця 1.4. — Управління конфліктом: типовий алгоритм дій менеджера

Етап	Зміст діяльності	Методи та способи реалізації
1	Первинна діагностика конфлікту	Виявлення ознак конфлікту; визначення його стадії; бесіди з учасниками; збір попередньої інформації.
2	Встановлення основних причин конфлікту	Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників; використання методів SWOT-аналізу; обговорення з ключовими учасниками.
3	Оцінка позицій та інтересів учасників	Проведення інтерв'ю; оцінка мотивацій та потреб; визначення зон спільних інтересів.
4	Вибір стратегії впливу та управління конфліктом	Спільний пошук рішень; застосування компромісних або кооперативних стратегій; визначення відповідної моделі управління (наприклад, модель Томаса-Кілманна).
5	Проведення переговорів і посередництва	Організація спільних зустрічей; за потреби – залучення медіаторів; використання технологій активного слухання та зворотного зв'язку.
6	Прийняття рішення та закріплення домовленостей	Документування угод; визначення відповідальних осіб; встановлення термінів виконання рішень.
7	Моніторинг та оцінка результатів	Аналіз результатів впровадження рішень; повторна оцінка рівня напруги; розробка рекомендацій щодо профілактики подібних конфліктів у майбутньому.

Джерело: Розроблено автором.

Конфліктні ситуації є різноманітними, тому керівник самостійно визначає найефективніший стиль впливу на підлеглих. Його вибір залежить від рівня професіоналізму керівника та вміння адаптувати свій стиль. Індивідуальний стиль управлінської діяльності керівника формується такими чинниками: розподілом обов'язків, переважаючими методами керівництва, процесами ухвалення та реалізації рішень, готовністю дослухатися до думки підлеглих, особливостями комунікацій, типом завдань, що стоять перед організацією, способами контролю, а також етичними й психологічними якостями керівника. Важливу роль відіграє демократичність управління, ставлення до інновацій, до

власної роботи та оточуючих, рівень ініціативності, дисципліни керівника та підлеглих, ефективність роботи команди з ним і без нього, розвиток підприємницького підходу в організації, а також баланс між активною та пасивною адаптацією організації. Враховуються також напрямки майбутнього розвитку та загальний імідж організації.

Ключова роль у подоланні конфліктів і регулюванні поведінки співробітників належить керівнику. Він зацікавлений у тому, щоб конфлікти залишалися конструктивними й сприяли розвитку, та одночасно прагне запобігти та швидко вирішувати ті з них, які можуть завдати шкоди команді. Як активний учасник конфліктних ситуацій, керівник має демонструвати повагу до законів, дотримуватися моральних та трудових принципів, прагнути до партнерських стосунків. Водночас суб'єктивність керівника може стати причиною конфліктів, якщо він необ'єктивно оцінює роботу своїх підлеглих, занижуючи або завищуючи їхні досягнення. Наприклад, завищені оцінки часто виникають у результаті дружніх симпатій поза офіційною роботою [49].

Основним обов'язком керівника підприємства є здатність вчасно реагувати на конфліктні ситуації — виявляти їх і втручатися ще на ранніх етапах. Дослідження показують: якщо керівник долучається до управління конфліктом на його початку, він успішно вирішується у 92% випадків. Якщо ж управлінські дії починаються на етапі наростання, конфлікт розв'язується лише в 46% ситуацій. Найменші шанси на врегулювання — у фазі загострення, коли емоції вже досягають апогею: у таких випадках результативність становить лише 5%. Фаза «загострення» часто призводить до зниження активності, але якщо в цей час конфлікт не владнати, він може поновитися з новою силою — тоді до нього залучаються нові ресурси та методи.

Керівник має пам'ятати, що управління конфліктними ситуаціями полягає не тільки в регулюванні суперечностей, а й у профілактиці — створенні умов, щоб запобігти їх виникненню. Саме попереджувальні дії мають ключову важливість, оскільки якісна робота з недопущення конфліктів дає змогу зменшити їх кількість і уникнути появи руйнівних суперечностей [31].

Конфліктна ситуація часто вибиває людей зі звичного ритму, позбавляє їх холодного розуму та занурює у вир емоцій. Нерідко можна почути від управлінців думку, що конфлікти на підприємстві — це не лише неминуче явище, а й певною мірою корисне. Деякі досвідчені керівники навіть переконані: вміло спрямовані конфлікти можуть стати цінним ресурсом для розвитку та зростання колективу.

Завдяки конфліктам відкриваються нові горизонти — з'являються різноманітні погляди, виявляються додаткові проблеми, з'являються альтернативні підходи до їх вирішення. Інакше кажучи, конфлікт стає простором для здорового діалогу, де кожен — і керівник, і підлеглий — може висловити власну позицію та пропозиції. Саме в такій атмосфері дискусії народжуються оптимальні та справедливі рішення, здатні позитивно вплинути на діяльність організації.

Проте, попри свою потенційну корисність, конфлікти несуть і значні ризики: у разі неправильного управління вони можуть перетворитися на руйнівну силу, що гальмує роботу і знижує продуктивність. Тому керівник має бути не просто свідком конфліктів, а активним їх модератором — уважно відстежувати перебіг подій і своєчасно втручатися, щоб конфлікт залишався конструктивним і не перетворювався на джерело хаосу.

Таким чином, важливо пам'ятати: запорука успіху полягає у вмінні керівника не лише уникати конфліктів, а й розглядати їх як джерело розвитку, прагнучи перетворити суперечності на поштовх до вдосконалення [9].

Є декілька класичних моделей, які демонструють залежність між рівнем конфліктності (напруженою, конфліктом у команді чи організації) та продуктивністю (ефективністю).

Найбільш відомим підходом до співвідношення конфліктності та ефективності є модель оптимального рівня конфлікту (рис. 1.5.)

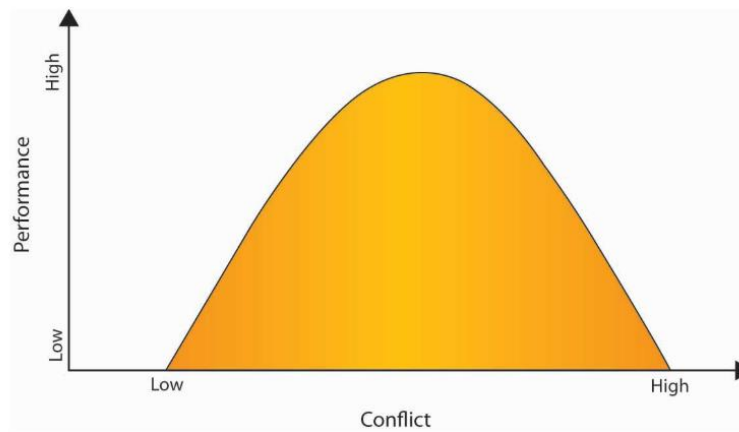


Рисунок 1.5. Зв'язок між продуктивністю та конфліктом

Джерело: [37].

Це найбільш відома схема, яка показує, що за низького рівня конфліктів (або їх відсутності) продуктивність також невисока — люди байдужі, відсутні стимулюючі сили. Помірний рівень конфліктів стимулює людей, сприяє пошуку нових рішень, отже, продуктивність зростає. Якщо ж конфлікти стають надмірними — продуктивність падає, бо суперечки виходять за межі конструктивності та заважають спільній роботі. Це класична «крива Белла» (іноді називають "U-подібна крива залежності конфлікту та продуктивності") [42].

Керівник отримує інформацію про конфлікт через різноманітні канали. Він може стати свідком протистояння працівників або отримати звернення від самих учасників конфлікту, які просять його допомоги у вирішенні ситуації. Також такі дані часто надходять від близького оточення опонентів чи навіть ініціюються самим керівником, якщо він бачить потребу у втручанні. Якщо керівник розуміє, що розвиток конфлікту може мати небезпечні наслідки, він має діяти, припиняючи взаємне протиборство чи обмежуючи контакти між учасниками.

Збір інформації про конфлікт є складовою аналітичної роботи, яка включає з'ясування суперечностей, що лежать в основі проблеми, пошук причин виникнення, аналіз позицій сторін та їхніх намірів, а також вивчення характеру стосунків між ними. Джерела даних можуть бути різноманітні: це самі опоненти (з якими керівник має розмовляти окремо, аби знизити рівень їхніх негативних

емоцій), їхні колеги, керівники чи підлеглі, неформальні лідери колективу, друзі, очевидці конфлікту, а в деяких випадках — навіть родичі.

Під час цього процесу керівнику важливо уникати упередженого ставлення до самого факту конфлікту чи до його учасників. Об'єктивність дозволяє отримати точне розуміння ситуації та уникнути перекручення інформації.

Поглиблюючись у вивчення конфлікту, керівник має чітко визначити суть протиріччя та об'єкт, навколо якого воно виникло. Йому необхідно оцінити стадію, на якій перебуває конфлікт, а також розмір завданої шкоди. При цьому важливо ідентифікувати всі причини, адже зазвичай конфлікти виникають через низку факторів, хоча лише одна-дві причини відіграють ключову роль.

Водночас важливо враховувати справжні потреби й інтереси кожного з учасників конфлікту, які залишилися незадоволеними і стали каталізатором такої поведінки. Аналізуючи їхні позиції, варто розуміти, наскільки реалістично кожна зі сторін може досягти своїх цілей. У деяких випадках доцільно одразу відмовитися від боротьби за недосяжний об'єкт, щоб уникнути ще більшої ескалації.

Також потрібно звернути увагу на попередні стосунки між сторонами та їхній теперішній стан, виявити, хто саме підтримує кожну сторону конфлікту та як до нього ставляться інші. Не варто забувати й про особистісні якості опонентів: їхній вік, характер, соціальний статус, позицію у формальних і неформальних структурах колективу. Усе це допоможе скласти максимально повну картину конфлікту та знайти ефективний шлях до його вирішення [11].

За результатами анонімного онлайн-опитування серед українських менеджерів з управління персоналом, близько 39,1% респондентів відзначають, що спостерігають зростаючий інтерес до навчання методам конструктивного вирішення конфліктів серед працівників різного рівня – від керівництва до лінійного персоналу.

Результати опитування засвідчили, що у 34,8% компаній конфліктні ситуації трапляються один-два рази на рік. Деяко більший відсоток, а саме 30,4%, зазначає, що конфлікти виникають від двох до семи разів щорічно або навіть

частіше. Лише один із респондентів підкреслив, що в його компанії подібних випадків не трапляється взагалі, що радше виняток, ніж правило.

Що стосується часу, необхідного для врегулювання таких ситуацій, то лише 30,4% менеджерів вважають, що вдається врегулювати конфлікт протягом години після його початку. Натомість 47,8% учасників вказали, що зазвичай на це йде від одного до двох днів. Ще 30,4% говорять про потребу у трьох днях до тижня, а 4,3% – про понад тиждень, що, на мою думку, вже є досить тривалим і потребує особливої уваги керівництва [35].

Такі дані, на наш погляд, чітко демонструють, що сучасні українські компанії усвідомлюють важливість вчасного та професійного управління конфліктами. Навчання та розвиток відповідних навичок серед персоналу стають пріоритетними, адже вони допомагають не тільки уникати зайвої напруги, а й формують культуру взаємодії, засновану на повазі та розумінні.

У зв'язку із вказаним, цілком обґрунтованого висновку доходить Леонова Т.М., яка зазначає, що ефективне врегулювання конфліктів у рамках організаційного управління безсумнівно виступає важливою складовою сучасного менеджменту персоналу. Сміливо можна стверджувати, що конфлікти неминуче виникають у процесі трудової діяльності, і саме вміння їх конструктивно врегульовувати стає критичною умовою стабільного розвитку та процвітання компанії. Відтак розуміння сутності конфліктів, їхніх витоків та потенційного впливу на працівників дає змогу створювати ефективні підходи та інструменти для запобігання та подолання конфліктних ситуацій.

На сьогоднішній день серед найрезультативніших способів управління конфліктами можна виділити комунікативні практики, застосування медіації та спеціальні тренінги з конфліктології. Вони дозволяють досягати значних результатів у врегулюванні непорозумінь, знижуючи напругу в колективі та підвищуючи ефективність співпраці [24].

Водночас важливо розуміти, що конфлікти можуть мати і позитивний бік – вони здатні сприяти впровадженню інноваційних ідей, креативних підходів та оновленню робочих процесів. Здатність використовувати цей потенціал на

користь компанії відкриває нові горизонти для зростання конкурентоспроможності та розвитку організації. Отже, грамотне управління конфліктами стає потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей у швидкоплинному світі сучасного бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ І КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У ТОВ «НУМІС»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «НУМІС» як об'єкта дослідження: організаційна структура управління і система роботи з персоналом

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НУМІС» є українською компанією, яка спеціалізується на роздрібній та оптовій торгівлі. Найбільш відомою складовою діяльності є володіння та управління торговою мережею магазинів «Prostor», що здійснює торгівлю косметичними та парфумерними товарами, а також іншими споживчими товарами.

На сьогодні мережа PROSTOR налічує понад 427 магазинів у 132 містах України, охоплюючи 23 регіони країни [30].

Компанія офіційно зареєстрована 16 червня 2022 року та має юридичну адресу: Україна, 49106, Дніпропетровська область, місто Дніпро, бульвар Слави, 7К. Керівником ТОВ «НУМІС» є Чередніченко Петро Володимирович, а кінцевим бенефіціаром – Тугай Вадим Вікторович. Розмір статутного капіталу становить 500 000 000 грн, що свідчить про значні фінансові ресурси компанії.

Основною діяльністю ТОВ «НУМІС» є роздрібна торгівля різноманітними товарами в неспеціалізованих магазинах (код КВЕД 47.19). Крім того, компанія активно займається оптовою торгівлею парфумною та косметичною продукцією (46.45), вантажними перевезеннями (49.41), орендою нерухомості (68.20), а також надає рекламні та юридичні послуги.

До портфелю ТОВ «НУМІС» входять такі бренди як: YouNika, SuperDiya, VIVAfruts, Chibi-Ko, bona, Bebis, Lorena Beuti, Neo, Glanzen, Друзьки діточок.

Щороку мережа PROSTOR зростає та вдосконалюється, орієнтуючись на побажання клієнтів і актуальні ринкові тенденції. Проте для нас завжди залишається головним завданням — забезпечити відвідувачам магазинів PROSTOR максимально зручні та комфортні умови для здійснення покупок,

гарантувати високу якість продукції та професіоналізм наших продавців-консультантів. Загальну інформацію про ТОВ «НУМІС» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Загальна інформація про ТОВ «НУМІС»

Дані	Характеристика
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НУМІС»
Юридична адреса	Україна, 49106, м. Дніпро, бульвар Слави, 7К
Дата реєстрації	16.06.2022
Керівник	Чередніченко Петро Володимирович
Розмір статутного капіталу	500 000 000 грн
Основний вид діяльності	47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Інші види діяльності	46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 73.11 Рекламні агентства 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси 49.42 Надання послуг перевезення речей (перейзду) 52.24 Транспортне оброблення вантажів 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 69.10 Діяльність у сфері права 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

Джерело: Створено автором на основі [18].

Добре продумана організаційна структура виступає ключовою передумовою досягнення успіху будь-якої організації. Вона дозволяє чітко визначити, як саме розподіляються повноваження, відповідальність та комунікаційні потоки всередині компанії. Такий підхід сприяє вдосконаленню бізнес-процесів, зростанню продуктивності працівників і, що не менш важливо, зменшує кількість конфліктних ситуацій. Крім того, чітко окреслена організаційна структура дозволяє компанії оперативно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та підтримувати розвиток інноваційних рішень.

Організаційна структура ТОВ «НУМІС» є багаторівневою та функціональною, що дозволяє ефективно управляти розгалуженою мережею магазинів та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів (рис. 2.1.).

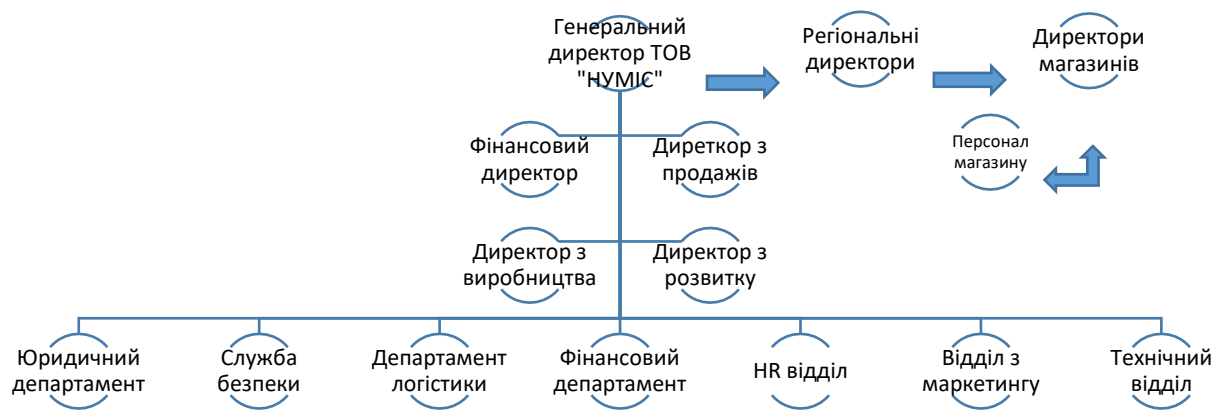


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «НУМІС»

Джерело: Створено автором на основі штатного розпису ТОВ «НУМІС»

Беручи до уваги масштаби діяльності ТОВ «НУМІС» та велику мережу магазинів «Prostor», а також наявність власного виробництва (зокрема власні торгові марки), а також потребу у швидкій адаптації до умов ринку, у компанії застосована лінійно-функціональна організаційна структура управління з елементами дивізіонального підходу (територіального та продуктового).

Лінійно-функціональна основа дає змогу чітко розподілити управлінські функції між директором, керівниками функціональних департаментів і лінійними менеджерами. Директор забезпечує стратегічне керівництво та координує діяльність компанії в цілому. Вертикальна ієрархія управління дозволяє вибудувати чітку підпорядкованість: від директора до керівників департаментів, далі — до керівників відділів, і зрештою — до працівників роздрібної мережі та складів. Функціональні підрозділи (зокрема фінансовий департамент, відділ персоналу, логістики, маркетингу, юридичний відділ та служба безпеки) формують і реалізують політики у своїй галузі. Керівники магазинів, які працюють безпосередньо з персоналом на місцях, відповідають за виконання планів, оперативну роботу та ефективність торгівлі.

У той же час, масштабна географія мережі «Prostor» (яка включає понад 400 магазинів у 23 регіонах України) потребує певної автономності в управлінні. Тому використовуються елементи дивізіональної (територіальної) структури —

створені регіональні офіси, які підзвітні центральному офісу, але мають більше свободи в адаптації стратегії до місцевих умов. Крім того, для власних торгових марок створено окремий продуктовий підрозділ, що спеціалізується на управлінні виробничими процесами, контролі якості та просуванні продукції.

Перевагами такої комбінованої структури є її здатність поєднувати централізоване управління та гнучкість. Це дозволяє зберігати єдність стратегії та політик, а також швидко реагувати на локальні потреби або запити споживачів. Важливо також, що завдяки чіткому розмежуванню функцій і відповідальності між різними рівнями управління зменшується ймовірність виникнення конфліктів. Такий підхід підтримує інноваційність, адже окремі підрозділи можуть швидше впроваджувати нові ініціативи відповідно до потреб ринку.

Таким чином, поєднання лінійно-функціональної та дивізійної структур управління дозволяє ТОВ «НУМІС» ефективно реалізовувати свої цілі та утримувати лідерські позиції в умовах постійно мінливого бізнес-середовища.

Підрозділи підприємства працюють у наступних напрямках:

1. Фінансовий департамент: бюджетування та фінансове планування; фінансовий контроль та звітність; управління грошовими потоками.
2. Департамент логістики та постачання: управління ланцюгами постачання; оптимізація логістичних процесів; контроль за складськими запасами.
3. Департамент продажів та маркетингу: розробка та реалізація маркетингових стратегій; аналіз ринку та споживчих потреб; управління каналами продажів.
4. HR-департамент (відділ по роботі з персоналом): підбір та адаптація персоналу; організація навчання та розвитку співробітників; розробка систем мотивації та оцінки ефективності.
5. Юридичний департамент: правове забезпечення діяльності компанії; супровід договірної роботи; захист інтересів компанії в судових інстанціях.

6. Служба безпеки: забезпечення внутрішньої безпеки; контроль за дотриманням корпоративних стандартів; запобігання та розслідування внутрішніх порушень.

ТОВ «НУМІС», керуюча компанія національної мережі drogerie-магазинів PROSTOR, демонструє системний підхід до впровадження сучасних технологічних рішень, що сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації логістики та покращенню взаємодії з клієнтами.

Розвиваючи логістичну складову, у 2014 році компанія ініціювала автоматизацію технологічних процесів складу. За результатами тендеру інтегратором було обрано ФО СПД Кравець А. В. Внаслідок цього було повністю автоматизовано 40 робочих місць, що забезпечило безперебійну роботу складу в режимі 24/7.

У листопаді 2014 року ТОВ «НУМІС» запустило бонусну програму лояльності Prostor Club. Програма передбачає накопичення бонусних гривень за покупки, які можна використовувати для подальших придбань. З часом система була автоматизована за допомогою платформи bpm'online, що дозволило впровадити персоналізовані пропозиції для клієнтів. Станом на 2017 рік, власники карт Prostor Club генерували до 60% товарообігу мережі.

З 2010 року компанія активно розвиває власні торгові марки. У 2015 році портфель private label було збільшено вдвічі, зокрема, вперше були представлені товари категорії «Персональний догляд». Також у 2015 році були випущені дві колекції авторських парфумів — «Queen collection» і «Glam collection».

У 2019 році компанія переглянула позиціонування бренду, акцентуючи увагу на мобільному маркетингу та цифровій трансформації. Основним меседжем креативу стало «Бути б'юті». Результатом таких змін стало збільшення продажів на 32%, а по картах лояльності — на 40,8%.

У травні 2018 року Prostor відкрив 300-й магазин, а в 2020 році завершив угоду з придбання бізнесу мережі «Космо». У 2021 році компанія почала розвивати власну мережу непродовольчих товарів під брендом «Ізі», відкривши магазини в Києві та Дніпрі.

Завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень та стратегічному розвитку, ТОВ «НУМІС» зміцнює свої позиції на ринку drogerie-рітейлу в Україні, забезпечуючи високий рівень обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Персонал компанії є одним із головних ресурсів, а управління ним — важливим чинником ефективної діяльності. ТОВ «НУМІС» також дотримується цього принципу: працівники є не лише ключовим активом, а й важливим джерелом конкурентної переваги компанії. З огляду на лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що включає різні функціональні та регіональні підрозділи, система управління персоналом у ТОВ «НУМІС» вимагає постійної уваги та ретельного контролю.

Кількісний склад персоналу ТОВ «НУМІС» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Кількісний склад персоналу ТОВ «НУМІС»

Категорія	Рік						2024 р. у % до 2021 р.
	2022		2023		2024		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Середньорічна чисельність працівників:	3750	100	3885	100	130	3,3	97
керівники	160	4,3	145	3,7	130	3,3	81,3
спеціалісти	410	10,9	440	11,3	500	12,7	121,9
службовці	3180	84,8	3300	85	3320	84	81,5

Джерело: Створено автором на основі [18].

Згідно з аналізом динаміки чисельності працівників ТОВ «НУМІС» протягом 2022–2024 років, загальна кількість персоналу в 2024 році зменшилась на 3,0 % у порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про поступову оптимізацію трудових ресурсів на фоні збереження масштабів діяльності компанії.

Частка керівного персоналу у загальній структурі штату скоротилася з 4,0 % у 2022 році до 3,3 % у 2024 році, що становить зменшення на 18,7 % у порівнянні з базовим 2021 роком. Така тенденція пояснюється впровадженням сучасних цифрових інструментів управління та делегуванням повноважень на нижчі рівні організаційної структури.

Натомість чисельність спеціалістів поступово зростала: у 2024 році вона склала 12,7 %, що на 1,8 процентного пункти більше, ніж у 2022 році. У

порівнянні з 2021 роком кількість спеціалістів зросла на 21,9 %, що свідчить про зростання попиту на фахівців у сфері аналітики, ІТ, логістики та маркетингу, пов'язане з розвитком e-commerce та автоматизацією процесів.

Службовці, як найбільш численна категорія, становили 84,0 % персоналу у 2024 році. Незважаючи на загальну тенденцію до зменшення кількості працівників, чисельність службовців залишалася відносно стабільною завдяки відкриттю нових торгових точок і збереженню великої частки операційного персоналу.

Зменшення загальної чисельності працівників є результатом цілеспрямованої оптимізації бізнес-процесів у ТОВ «НУМІС», що включає:

- перехід до цифрових технологій обліку;
- автоматизацію касових операцій;
- вдосконалення логістичних ланцюгів.

Водночас збільшення частки спеціалістів відповідає сучасній потребі у висококваліфікованому персоналі, здатному забезпечити конкурентні переваги компанії.

Отже, аналіз змін у структурі персоналу свідчить про системний підхід до управління трудовими ресурсами, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність управління та забезпечувати стабільне зростання компанії. Така практика є важливою складовою профілактики організаційних конфліктів, оскільки сприяє чіткому розподілу ролей, повноважень і зон відповідальності в колективі.

2.2. Діагностика конфліктних ситуацій: основні типи та динаміка їх прояву

Діагностика результативності системи регулювання конфліктів у сучасних компаніях є ключовим елементом для збереження стабільної та ефективної робочої атмосфери. З огляду на різноманітність конфліктних ситуацій і їхній

можливий вплив, аналіз такої системи сприяє удосконаленню підходів до розв'язання суперечностей.

Психологічна атмосфера в колективі визначається тим, як працівник сприймає рівень самостійності, безпеки, взаємодії, підтримки, соціального статусу та загальної ефективності команди, тобто умов свого професійного середовища. Позитивне ставлення до психологічного клімату значно підвищує продуктивність праці [4].

Соціально-психологічний клімат організації відображає ставлення працівників до місця своєї роботи, а також те, як вони інтерпретують події, правила, внутрішні політики й загальні підходи в компанії. Це не лише емоційне сприйняття, а й результат когнітивного аналізу робочого середовища. На мою думку, така оцінка працівника має вирішальне значення, адже вона впливає на його мотивацію, залученість і, як наслідок, загальну продуктивність.

Ключові показники ефективної діяльності, як-от задоволеність роботою, рівень включеності в робочі процеси та результативність, тісно пов'язані з якістю психологічного клімату. Особисто я вважаю, що саме позитивне емоційне середовище стимулює прагнення до самореалізації та розвитку, що вигідно як працівнику, так і роботодавцю.

Не менш важливо враховувати наявність конфліктів, які є невід'ємною частиною будь-якого проєкту, незалежно від його масштабу чи згуртованості колективу. Конфлікти можуть виникати на різних рівнях — міжособистісному, міжгруповому чи організаційному — і потребують грамотного підходу до їх вирішення. Саме тому вміння ефективно управляти конфліктами є однією з базових компетенцій сучасного керівника.

З огляду на те, що задоволення працівника своєю роботою прямо впливає на результати його діяльності, стає очевидним: підтримка сприятливого психологічного клімату є не розкішшю, а необхідністю для досягнення стабільного успіху підприємства.

На базі ТОВ «НУМІС» було проведено дослідження соціально-психологічного клімату в одному з магазинів мережі Prostor, що розташований у

місті Чорноморськ. Основною метою цього аналізу було виявлення чинників, які спричиняють виникнення конфліктів у трудовому колективі окремого підрозділу. Дослідження дозволило оцінити рівень конфліктогенності в команді та окреслити потенційні шляхи для поліпшення внутрішніх комунікацій та емоційної атмосфери.

У межах опитування було залучено 20 співробітників магазину Prostor з різними рівнями професійної підготовки та функціональними обов'язками. Отримані результати, зокрема стосовно задоволеності працівників умовами праці, подані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Результати опитування працівників щодо задоволеності

Питання	Кількість, осіб	
	Так	Ні
Чи розумієте ви, які саме очікування ставляться перед вами на робочому місці?	17	3
Чи маєте ви змогу реалізовувати свої навички та розвивати особистий потенціал на цій посаді?	14	6
Чи враховують вашу думку під час прийняття рішень у колективі чи керівництвом?	16	4
Чи відчуваєте ви, що ваша робота має значення завдяки місії та баченню компанії?	15	5
Чи бачите ви зацікавленість підприємства у вашому професійному та кар'єрному розвитку?	17	3

Джерело: Створено автором на основі опитування респондентів

На основі результатів опитування персоналу магазину мережі Prostor, що входить до структури ТОВ «НУМІС», можна дійти висновку, що переважна більшість працівників загалом задоволені своєю роботою. Співробітники демонструють чітке розуміння своїх посадових обов'язків, відчувають підтримку з боку керівництва у професійному розвитку й вважають свою роботу значущою та корисною для компанії.

Втім, опитування також виявило сфери, які потребують додаткової уваги з боку керівництва, зокрема — створення умов для більш активного розвитку особистих і професійних навичок працівників.

Розуміння того, які саме ситуації можуть стати джерелом конфлікту, є важливою складовою ефективного управління колективом. Якщо заздалегідь

ідентифікувати типові сценарії, що провокують напругу, це дозволить своєчасно втручатися, зменшувати ризики та утримувати ситуацію під контролем.

Слід зазначити, що частота конфліктів на робочому місці може залежати від низки чинників — таких як структура команди, внутрішньоорганізаційна культура та стиль управління. У великих організаціях на кшталт ТОВ «НУМІС», де існує постійна взаємодія між численними співробітниками, ймовірність виникнення непорозумінь зростає, що потребує добре налагоджених механізмів запобігання та вирішення конфліктів.

На рис. 2.2 зображено частоту конфліктів у магазині мережі Prostor в м. Чорноморськ.

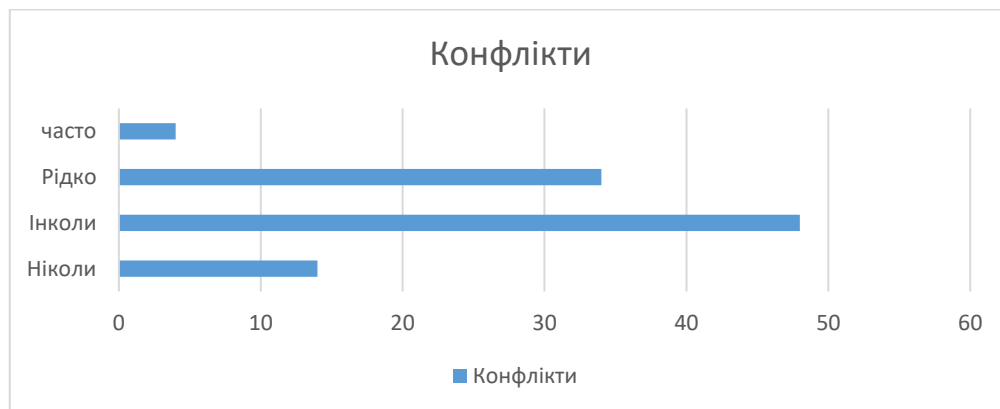


Рисунок 2.2. Аналіз частоти виникнення конфліктів.

Джерело: Створено автором на основі опитування респондентів

Аналіз результатів опитування працівників магазину Prostor у місті Чорноморськ свідчить про те, що більшість респондентів — 48 % — вважають, що конфлікти на роботі трапляються час від часу. Водночас 14 % зазначили, що суперечки виникають значно частіше. Це вказує на те, що, попри загалом стабільний психологічний клімат, напруга в колективі все ж має місце.

На мою думку, така різниця у сприйнятті частоти конфліктів може бути пов'язана як з особистим досвідом працівників, так і з особливостями мікроклімату в окремих робочих групах. Важливо також враховувати динаміку розвитку колективу — на різних етапах формування команди (наприклад, адаптація новачків або зміна керівництва) рівень конфліктності може змінюватися.

Це підкреслює необхідність гнучкого, індивідуального підходу до управління персоналом, з урахуванням не лише загальних корпоративних стандартів, а й специфіки конкретного магазину чи навіть окремої зміни.

На рис. 2.3 зображено частоту види конфліктів у магазині мережі Prostor в м. Чорноморськ.



Рисунок 2.3. Результати опитування щодо видів конфліктів.

Джерело: Створено автором на основі опитування респондентів

Аналіз результатів дослідження, проведеного серед працівників магазину мережі Prostor у місті Чорноморськ, показав, що найпоширенішими є саме міжособистісні конфлікти — вони становлять 53 % від усіх зафіксованих випадків. На другому місці — міжгрупові суперечності, які складають 23 %.

Ці цифри свідчать про те, що саме взаємовідносини між окремими працівниками мають вирішальне значення для загального психологічного клімату колективу. На мою думку, управління міжособистісною взаємодією повинно стати одним із пріоритетних напрямів роботи адміністрації. Запровадження ефективних комунікаційних стратегій, розвиток емоційного інтелекту співробітників та формування культури взаємної поваги можуть суттєво знизити ризики виникнення конфліктів і підвищити якість командної роботи.

Моніторинг соціально-психологічного клімату у магазині мережі Prostor в м. Чорноморськ на прикладі відділу побутових товарів із 5 чоловік, результати наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. – Дослідження соціально-психологічного клімату

Учасник анкетування	1	2	3	4	5	$\sum B^+$	$\sum B^-$
1. Коваленко І.В.	X	+	+	-	0	2	1
2. Марчук А.С.	+	X	0	+	-	2	1
3. Тимченко Р.М.	-	+	X	+	0	2	1
4. Шульга Т.О.	+	0	+	X	-	2	1
5. Литвиненко Ю.Б.	-	-	0	+	X	1	2
$\sum A^+$	3	3	2	3	1	12	
$\sum A^-$	2	1	1	1	3		8

Джерело: Створено автором на основі опитування респондентів

З метою здійснення подальшого аналізу проведемо наступні розрахунки.

2. Індекс згуртованості

$$I_{zg} = \frac{\sum A^+ - \sum A^-}{n(n-1)} \cdot 100\% = \frac{12 - 8}{5 \cdot 4} \cdot 100\% = \frac{4}{20} \cdot 100\% = 20\%$$

3. Коефіцієнт взаємності

$$K_{Bz} = \frac{\sum B^+}{\frac{1}{2}n(n-1)} \cdot 100\% = \frac{4}{10} \cdot 100\% = 40\%$$

4. Коефіцієнт конфліктності

$$K_{Kn} = \frac{\sum B^-}{\frac{1}{2}n(n-1)} \cdot 100\% = \frac{2}{10} \cdot 100\% = 20\%$$

5. Соціометричний статус працівника

$$S = \frac{\sum A^+ - \sum A^-}{n-1}$$

- S1=0,25;
- S2=0,5;
- S3=0,25;
- S4=0,5;
- S5= - 0,5.

Отже, можемо зробити наступні висновки з проведених розрахунків:

- у досліджуваному колективі виявлено низький рівень згуртованості, який становить 20%. Це свідчить про наявність певної роз'єднаності серед працівників, обмеженого почуття єдності та незначної командної підтримки. Такий рівень може ускладнювати ефективну спільну роботу, послаблювати мотивацію до досягнення колективних цілей і знижувати командний дух;

- коефіцієнт взаємності — 40%, що вказує на помірну ефективність взаємодії між співробітниками. Це означає, що деякі комунікативні зв'язки встановлені, але відсутність повної взаємності може свідчити про недостатнє порозуміння, часткову закритість у спілкуванні та потребу в покращенні міжособистісних стосунків;

- рівень конфліктності складає 20%, що говорить про наявність відкритих конфліктів у команді. Така ситуація може призводити до психологічного напруження, зниження ефективності роботи, погіршення атмосфери в колективі та виникнення стресових ситуацій. Це також може свідчити про потребу у впровадженні ефективних механізмів вирішення конфліктів та налагодження діалогу між працівниками;

- серед працівників виділяються Марчук А.С. та Шульга Т.О., які мають найвищі соціометричні статуси ($S = 0.5$). Це може свідчити про їхню позитивну репутацію в колективі та потенціал для виконання ролі неформальних лідерів. У той же час, Литвиненко Ю.Б. демонструє негативний соціометричний статус ($S = -0.5$), що може вказувати на ізоляцію в команді або напружені стосунки з більшістю колег. Така ситуація заслуговує на увагу керівництва, оскільки може мати наслідки як для працівника, так і для колективу загалом.

З метою оцінки поведінки персоналу у магазині Prostor у м. Чорноморськ у конфліктних ситуаціях було розроблено тест за методикою Томаса-Кілмана.

Зведені дані з діагностики за методикою Томаса-Кілмана наведено в табл. 2.5 та на рис. 2.4.

Таблиця 2.5. – Результати діагностики за методикою Томаса-Кілмана.

Стиль вирішення конфліктів	Працівник				
	Коваленко І.В.	Марчук А.С.	Тимченко Р.М.	Шульга Т.О.	Литвиненко Ю.Б.
Суперництво	9	6	4	7	5
Співпраця	6	8	7	5	4
Компроміс	5	6	6	6	5
Уникнення	4	3	5	3	5
Пристосування	3	4	3	4	6

Джерело: Створено автором на основі опитування респондентів

Загалом, результати дослідження вказують на необхідність покращення внутрішньогрупової взаємодії, комунікації та підтримки, а також на важливість вчасного виявлення та врегулювання конфліктів задля створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

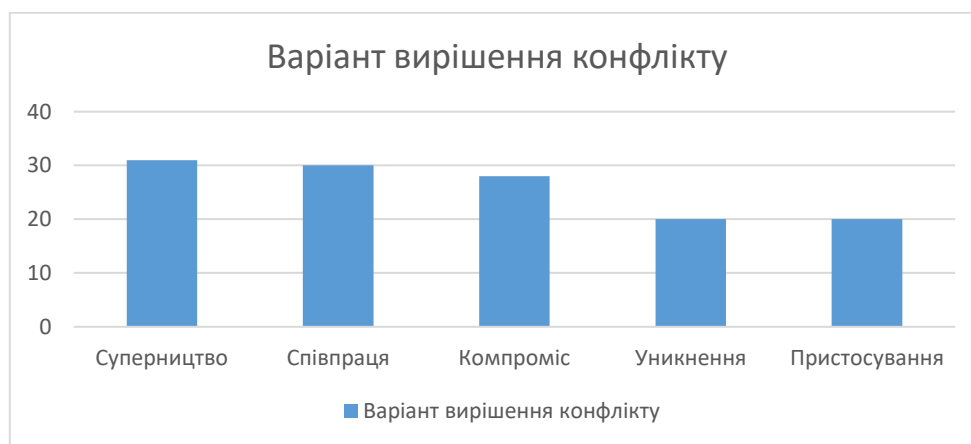


Рисунок 2.4. Результати діагностики за методикою Томаса-Кілмана.

Джерело: Створено автором на основі опитування респондентів

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити наступні висновки. У випадку виникнення конфліктів більшість працівників демонструють схильність до активного протистояння або відкритого обговорення проблем, що характерно для динамічних колективів роздрібної торгівлі, де часто спостерігається конкуренція за кращі показники, зміну графіків чи кар'єрне просування.

Суперництво (31%) є найбільш популярним стилем, що свідчить про високу індивідуальну мотивацію та бажання відстоювати власну позицію, однак водночас може провокувати напруження у взаєминах. Співпраця (30%) та компроміс (28%) мають майже однаковий рівень поширеності, що є позитивним

сигналом: працівники готові шукати рішення, які враховують інтереси обох сторін, і прагнуть підтримувати баланс у відносинах.

Менш вираженими залишаються уникнення (20%) та пристосування (20%), що свідчить про небажання замовчувати проблеми або надмірно поступатися, але також може свідчити про нестачу навичок емоційного регулювання у складних ситуаціях. Це означає, що конфлікти, хоч і не ігноруються, можуть іноді затягуватись або розв'язуватись через боротьбу, а не через відкритий діалог.

Щодо загального соціально-психологічного клімату в колективі магазину Prostor, він характеризується низьким рівнем згуртованості (20%) і помірною взаємністю у взаєминах (40%), що вказує на потребу в зміцненні внутрішньогрупових зв'язків. Коефіцієнт конфліктності (20%) засвідчує наявність певного рівня психологічного напруження, що може впливати на атмосферу в команді.

Соціометричний аналіз також виявив потенційних неформальних лідерів – Марчук А.С. та Шульга Т.О., які мають найвищі показники позитивного сприйняття в колективі. Водночас Литвиненко Ю.Б. демонструє ізольовану позицію, що може вказувати на наявність індивідуального конфлікту чи труднощів у побудові комунікації.

Таким чином, для покращення клімату в команді доцільно вжити заходів, спрямованих на розвиток навичок співпраці, конструктивної комунікації та вирішення конфліктів, а також зміцнення командної згуртованості через спільні завдання, тренінги чи командні активності. Це дозволить не лише покращити робочі взаємини, а й підвищити загальну ефективність колективу.

2.3. Аналіз чинників виникнення конфліктів та ефективності існуючих підходів до їх врегулювання

Зважаючи на попередній аналіз соціально-психологічного клімату та стилів поведінки у конфліктних ситуаціях серед працівників магазину «Prostor»

у м. Чорноморськ, варто наголосити на необхідності чіткого розуміння та виявлення причин виникнення конфліктів. Це є важливою умовою для побудови ефективної системи управління конфліктами, яка не лише сприятиме зменшенню напруги у колективі, а й забезпечить стабільне функціонування всієї команди.

Управління конфліктами на робочому місці охоплює підходи, техніки та дії, спрямовані на конструктивне розв'язання суперечностей, що виникають між працівниками або між працівниками й керівництвом. Основна мета полягає у забезпеченні стабільної, доброзичливої атмосфери, в якій зберігається ефективність командної взаємодії та продуктивність.

Керівник має усвідомлювати, що вирішення конфліктів потребує виявлення глибинних причин, а не лише реагування на зовнішні прояви напруженості. Важливо, щоб усі сторони конфлікту мали можливість висловити власну точку зору в умовах нейтрального та безпечного середовища. Роль менеджера полягає в тому, щоб неупереджено організувати діалог, підтримати рівновагу інтересів та сприяти досягненню рішення, вигідного для обох сторін.

Ключовим завданням управлінця є створення робочого клімату, де кожен член команди відчуває визнання, підтримку та повагу, що в довгостроковій перспективі знижує ризик конфліктів і підвищує загальну ефективність функціонування колективу.

На основі проведеного аналізу соціально-психологічного клімату та стилів вирішення конфліктів у колективі магазину «Prostor» у м. Чорноморськ, можна виокремити основні чинники виникнення конфліктів, які типові як для цього конкретного колективу, так і для роздрібної сфери загалом.

1. Конкуренція за ресурси і статус.

Теоретичним підґрунтям теорії конфлікту за ресурси (Realistic Group Conflict Theory, D. Campbell, 1965) є твердження, що суперечки виникають через обмежені ресурси, в нашому випадку - це час, зміни в графіку, бонуси, кар'єрні можливості.

Реалістична теорія групового конфлікту є однією з найбільш усталених теорій конфлікту. Ця теорія стверджує, що упередження та дискримінація є

результатом конкуренції за обмежені ресурси. Якщо цілі двох груп схожі, але сумісні, то дружні стосунки характеризуватимуть міжгрупові відносини. Отже, якщо обидві групи шукають їжу, але їжі достатньо для обох груп, то конфлікту не буде.

Однак, якщо цілі двох груп схожі та несумісні, то виникає напруженість. Тут слово «реалістичний» вказує на головне припущення теорії – конфлікт ґрунтується на реальній конкуренції. Таким чином, ця теорія ґрунтується на функціональних відносинах між групами. Міжгруповий конфлікт і ворожість, таким чином, народжуються з конкуруючих цілей між двома групами за один і той самий обмежений(і) ресурс(и). У RGCT конкуренція посилює внутрішньогрупову згуртованість та співпрацю [5].

На основі встановлених даних та опираючись на обґрунтування теорії конкуренції за ресурси, можна зробити висновок, що у магазині «Prostor» працівники змагаються за: зручні зміни (ранкові або без вихідних), кращі показники продажів (які часто впливають на премії), довіру керівництва.

Це призводить до високого рівня суперництва (31%) та формування неформальних груп за принципом «свій–чужий».

2. Низький рівень згуртованості та довіри.

Одна з провідних сучасних психологічних концепцій — теорія соціальної ідентичності — бере свій початок із фундаментальної праці Г. Теджфела та Дж. Тернера «Соціальна ідентичність і міжгрупова взаємодія» (Tajfel et al., 1979). У ній соціальна ідентичність розглядається як усвідомлення та емоційне сприйняття своєї належності до певної соціальної групи, що може виступати основою для прогнозування особливостей міжгрупової взаємодії.

Ця теорія стверджує, що брак ідентифікації з групою сприяє зниженню згуртованості колективу й активізує міжособистісну напругу. Відповідно, групова поведінка може прогнозуватись через три ключові складові: особистість як носій ідентичності, її вплив на інших членів групи та динаміка взаємодії між індивідом і груповими цінностями.

Вплив на поведінку можливий як через окремі компоненти ідентичності (наприклад, професійну, гендерну чи вікову), так і через цілісне сприйняття себе як частини певного соціального утворення. Посилення значущості ціннісної складової і прагнення до позитивної самоідентифікації є потужними чинниками підтримки єдності групи, що, у свою чергу, впливає на поведінку її членів.

Ці положення було неодноразово підтверджено емпіричними дослідженнями, що дозволяє розглядати теорію соціальної ідентичності як концептуальну основу для побудови моделей прогнозування соціальної поведінки в різноманітних контекстах, зокрема в трудових колективах [23].

Як показало дослідження, згуртованість у колективі магазину «Prostor» складає лише 15–20%, що є критично низьким показником. Це вказує на роз'єднаність між працівниками, що сприяє: поширенню чуток, формуванню «мікро-груп» або коаліцій, браку відкритості в спілкуванні.

Таке середовище є сприятливим для затяжних конфліктів через непорозуміння або небажання шукати компроміс.

3. Емоційне вигорання та стрес.

Синдром професійного вигорання являє собою тривалий та комплексний психофізіологічний процес, що включає емоційне, когнітивне та фізичне виснаження, зумовлене затяжним перебуванням у стані підвищеного психологічного напруження. Особливо високий ризик виникнення цього синдрому спостерігається в умовах інтенсивної міжособистісної взаємодії, зокрема в сферах обслуговування, медицини, освіти та торгівлі.

Цей феномен уперше описав Герберт Фрейденбергер у 1974 році, застосувавши поняття burnout (буквально – «вигоряння»), щоб охарактеризувати стан емоційного виснаження серед осіб, які регулярно працюють у середовищі з високим рівнем емоційної напруги [40].

Пізніше, у 1981 році, Крістіна Маслач узагальнила основні прояви синдрому, визначивши його як особливий тип професійного стресу, який негативно впливає на різні аспекти трудової діяльності — від ефективності

роботи до особистого самосприйняття. Вона виділила три ключові компоненти синдрому:

1. Емоційне виснаження – суб'єктивне відчуття спустошення, втрати енергії та постійної втоми, що часто виникає внаслідок хронічного перевантаження на роботі.
2. Деперсоналізація – розвиток байдужого або навіть цинічного ставлення до клієнтів, колег або пацієнтів, що є своєрідним психологічним механізмом захисту.
3. Редукція особистих професійних досягнень – суб'єктивне зниження віри у власну професійну компетентність, що супроводжується втратою мотивації та незадоволеністю собою як фахівцем [27].

У контексті воєнного стану в Україні, коли значна частина працівників змушена функціонувати в умовах підвищеної невизначеності, тривоги та соціально-економічної нестабільності, ризики розвитку вигорання істотно зростають. Постійне інформаційне навантаження, загроза безпеці, адаптація до нових умов праці (зміна графіків, скорочення штату, зростання вимог) та нестабільне майбутнє сприяють швидшому виснаженню внутрішніх ресурсів, що робить профілактику та підтримку ментального здоров'я критично важливими в сьогоденні реаліях.

З огляду на попередній аналіз, можна зробити висновок, що соціально-психологічний клімат у колективі магазину мережі «Prostor» у місті Чорноморськ загалом є задовільним, однак має ряд суттєвих проблем, які можуть впливати на ефективність роботи команди. Дослідження виявило низький рівень згуртованості та недостатню взаємність у взаємодії між працівниками.

Крім того, зафіксовано відкритий міжособистісний конфлікт, що має тривалий характер і не отримав належного вирішення, що може свідчити про неефективні механізми управління в колективі або про відсутність підтримуючого лідерства. У таких умовах важливо впровадити цілісну програму вирішення конфлікту, що включатиме аналіз його джерел, індивідуальні бесіди з працівниками та налагодження ефективної системи внутрішньої комунікації.

На основі отриманих даних та спостережень, можна зробити припущення, що основними факторами конфліктності в магазині є нестача взаєморозуміння, відсутність емпатії до позицій колег, а також нечітке розмежування функціональних обов'язків, що призводить до дублювання дій, непорозумінь та зниження продуктивності.

Наявні в колективі підходи до врегулювання конфліктів, переважно базуються на компромісі або тимчасовому ігноруванні проблем, що дозволяє лише частково знижувати напругу, але не усуває глибинних причин конфліктів. Такий підхід, хоча й запобігає ескалації, не сприяє налагодженню довготривалих, довірливих відносин між членами колективу. Згідно з методикою Томаса-Кілмана, що застосовувалась у дослідженні, стратегія уникнення отримала найнижчий рейтинг, що підтверджує низьку ефективність пасивного підходу до конфліктів у даному середовищі.

Таким чином, для покращення соціального клімату та зниження конфліктності в колективі магазину «Prostor» варто вжити системних заходів, зокрема:

- проведення тренінгів з командної взаємодії та розвитку емоційного інтелекту;
- чітке структурування ролей і обов'язків;
- впровадження практик регулярного зворотного зв'язку;
- створення умов для відкритого обговорення проблемних ситуацій без страху осуду;
- розвиток лідерських якостей серед керівників середньої ланки.

Такі дії сприятимуть формуванню довірливого мікроклімату, зменшать рівень напруженості та підвищать ефективність спільної праці в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану та загальної невизначеності, які посилюють психологічне навантаження на працівників і ускладнюють налагодження стабільних командних відносин.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «НУМІС»

3.1. Сучасні інструменти управління конфліктами в ТОВ «НУМІС»

Зміни у підходах до управління персоналом у сучасних компаніях спричинили зростання ролі конфлікт-менеджменту як одного з ключових елементів загальної системи управління. Ефективне врегулювання конфліктів стало важливою умовою для забезпечення стабільної роботи підприємства та досягнення високих управлінських результатів. У зв'язку з цим постає потреба у систематичному аналізі та контролі процесів управління конфліктами як частини загального механізму управління організацією.

Сьогоднішнє динамічне бізнес-середовище несе в собі численні виклики, серед яких — зростаюча частота внутрішніх конфліктів, що здатні негативно позначатися на продуктивності працівників, моральному кліматі колективу та ефективності командної роботи. Саме тому керівники організацій мають глибоко розуміти природу, витоки та потенційні наслідки конфліктів для забезпечення належної управлінської реакції.

Крім того, конструктивне вирішення конфліктних ситуацій, а також здатність трансформувати їх у джерело інновацій та організаційного розвитку, можуть сприяти реалізації довгострокових стратегічних завдань підприємства й підвищенню його конкурентної переваги. Відтак, удосконалення підходів до управління конфліктами стає одним із ключових завдань для сучасних управлінців та дослідників у сфері організаційного менеджменту.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах нестабільності, загострення конкурентної боротьби та постійних трансформацій бізнес-реальностей. Різниця у поглядах, ціннісних орієнтирах, ролях і стилях спілкування всередині колективу нерідко стає причиною суперечок, які без

належного втручання можуть порушити цілісність робочих процесів і підірвати репутацію компанії.

Таким чином, виникає об'єктивна потреба у впровадженні ефективних стратегій управління конфліктами, спрямованих на збереження організаційної гармонії, стабільності функціонування та досягнення цілей підприємства. Аналіз проблем конфліктів у контексті ефективного менеджменту нині стає вкрай важливим і потребує подальшого розвитку наукових підходів у цій сфері [7].

До ключових підходів у врегулюванні конфліктних ситуацій належать:

- уважне та зацікавлене слухання співрозмовника;
- вміння співпереживати й враховувати різні точки зору;
- створення умов для щирого та відкритого діалогу;
- використання посередництва під час вирішення суперечок;
- формулювання чітких та зрозумілих цілей обговорення;
- у разі потреби – залучення кваліфікованих експертів або зовнішніх медіаторів.

Сучасні компанії дедалі частіше відмовляються від однобічного зворотного зв'язку, надаючи перевагу комплексному підходу до оцінювання, який охоплює кілька джерел інформації. Цей метод передбачає аналіз ефективності та професійних компетенцій працівника на основі оцінок керівництва, колег, підлеглих і, за потреби, клієнтів. Оцінювання включає не лише опис поточних навичок, але й рекомендації для особистісного та професійного розвитку, що допомагає визначити як сильні сторони працівника, так і зони для вдосконалення.

Загалом, для підвищення ефективності процесу врегулювання конфліктів у ТОВ «НУМІС», зокрема в мережі магазинів «Prostor», де було виявлено напруженість у стосунках між працівниками, доцільно застосувати низку методів управління конфліктами. Їхній узагальнений опис представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Узагальнений опис методів управління конфліктами

Метод	Опис
360 градусів	Метод оцінювання «360 градусів» є дієвим способом отримання всебічної інформації про працівника та функціонування компанії загалом. Суть методу полягає в зборі зворотного зв'язку від різних учасників робочого середовища оцінюваної особи — зокрема, від колег, керівників та клієнтів. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки працівник відповідає займаній посаді. Особа, яка аналізує результати цього оцінювання, підбирається відповідно до поставленої мети дослідження.
9 Box Grid	Матриця потенціалу – це інструмент, який використовується в різних сферах, включаючи економіку, менеджмент, соціологію та маркетинг. Вона являє собою таблицю, в якій перераховуються різні фактори, що впливають на розвиток певної ситуації або організації. Формування такої матриці вимагає аналізу та оцінки факторів, а також їх класифікації та ранжування. В організації матриця потенціалу може стати ефективним інструментом для оцінки та розвитку співробітників в організації. Вона дозволяє оцінити потенціал працівників за двома основними критеріями: продуктивність і можливості розвитку. Більше того, вона дає можливість оцінити картину в цілому, але при цьому дозволяє розділити увагу будь-кого з персоналу співробітників.

Джерело: Створено автором на основі 15, 45.

З метою вирішення наявного конфлікту та профілактики подібних ситуацій у майбутньому доцільним є запровадження в магазинах мережі «Prostor» системи оцінки персоналу за методом «360 градусів».

Перевагою такого підходу є формування об'єктивнішої картини, адже вона ґрунтується на багатьох поглядах, а не лише на думці безпосереднього керівника. Це стимулює працівників переосмислити власну поведінку та мотивацію, а також активніше працювати над собою. На відміну від оцінювання, орієнтованого лише на досягнення цілей, метод «360 градусів» дозволяє комплексно оцінити стиль взаємодії працівника з іншими. Різносторонній зворотний зв'язок сприяє як особистісному зростанню, так і підвищенню ефективності всієї команди.

Основні складові методу «360 градусів» систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Основні складові методу «360 градусів»

Складова	Опис
Оцінювання від різних джерел	Оцінювання проводиться не лише керівником, але й колегами, підлеглими та іншими, хто має контакт з оцінюваним
Анонімність	Інформація, яка подається оцінювачем, як правило анонімна, щоб оцінюваний не відчував тиску або страху за справедливість оцінки
Конкретність та деталізація	Оцінювання повинно бути конкретним та деталізованим, а не загальним, щоб співробітник зрозумів, що саме йому потрібно вдосконалити.
Отримання зворотнього зв'язку	Оцінюваний співробітник отримує зворотний зв'язок від усіх оцінювачів та аналізує їхні зауваження.
Створення плану розвитку	За результатами оцінювання складається план розвитку та навчання співробітника, який допомагає йому покращити свої навички та досягти кращих результатів.
Постійне відстеження прогресу	Прогрес співробітника слід відстежувати протягом певного періоду часу, щоб переконатися, що він дійсно вдосконалює свої навички.

Джерело: Створено автором на основі 47.

У контексті впровадження методу оцінки персоналу «360 градусів» важливо враховувати мету, яку переслідує компанія. Якщо головний акцент зроблено на розвитку індивідуального потенціалу працівників, доцільно надати їм можливість самостійно обирати осіб, які їх оцінюватимуть. Це сприятиме формуванню культури відкритого зворотного зв'язку в колективі мережі магазинів «Prostor» та ТОВ «Нуміс».

У випадку, коли основне завдання полягає в об'єктивному оцінюванні результативності роботи, варто залучати до оцінки тих співробітників, які мають регулярну і безпосередню взаємодію з оцінюваним. У цьому разі доцільно інтегрувати 360-градусне оцінювання в загальну систему управління продуктивністю.

Через складність організації такого процесу, особливо в умовах численних магазинів та великої кількості персоналу, важливо застосовувати готові технологічні рішення, які автоматизують збирання, аналіз і презентацію результатів. Це допоможе уникнути плутанини, а також зробить зворотний зв'язок чітким і ефективним.

За наявності підтримки з боку керівництва та за умови детального планування, інструмент «360 градусів» може дати вагомі результати: допомогти

точно визначити зони професійного росту, об'єктивно оцінити досягнення кожного працівника та сформувані персоналізовані плани розвитку.

Слід також враховувати, що в умовах сучасного бізнес-середовища, повного змін і невизначеності — зокрема, викликаній воєнним станом — відсутність будь-якого конфлікту може свідчити не про ефективність, а про застійність і низьку адаптивність. Помірний рівень конфліктності, якщо він має конструктивний характер, навпаки, сприяє генерації нових ідей, розвитку здорової конкуренції та підвищенню командної ефективності.

Разом із тим, слід розрізняти конструктивні й деструктивні конфлікти. Перші можуть слугувати джерелом росту, тоді як другі — дестабілізувати робочий процес. Завдання управлінців полягає не в уникненні конфліктів, а в створенні механізмів для їх грамотного врегулювання, забезпечуючи таким чином продуктивне і здорове середовище.

З огляду на зазначене — рекомендовано застосувати матрицю оцінки потенціалу працівників «9 Box Grid». Цей інструмент допоможе визначити рівень результативності кожного члена команди та їхній потенціал розвитку, що дозволить більш обґрунтовано приймати управлінські рішення (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Сітка 9 Box Grid

Джерело: [48].

На основі результатів оцінювання продуктивності й потенціалу працівників доцільно визначити їхнє місце у системі оцінки «9 Box Grid». Така

класифікація має здійснюватися спільно — керівництвом, HR-фахівцями та зацікавленими лінійними менеджерами, щоб досягти максимально об'єктивного розуміння професійного рівня та потенціалу кожного співробітника. Допомогти в цьому може вже згаданий метод зворотного зв'язку «360 градусів», який дозволяє зібрати всебічну інформацію з різних джерел.

Часто процес оцінки ефективності ускладнюється через абстрактність таких характеристик, як залученість, ініціативність або адаптивність. Їх важко кількісно виміряти, особливо якщо кожен учасник процесу інтерпретує ці показники по-своєму. Саме тут на допомогу приходить матриця «9 Box Grid» — інструмент, що дозволяє узагальнити інформацію про поточні досягнення та потенціал розвитку персоналу.

Цей інструмент створює наочну модель, у якій працівники розподіляються за рівнем результативності та потенціалу. Вона дозволяє відслідковувати, хто з команди є стабільним виконавцем, хто має задатки до стратегічних або управлінських ролей, а хто потребує додаткової уваги з боку керівництва. Таке візуальне подання структури персоналу допомагає швидше і точніше приймати кадрові рішення.

Розміщення співробітників у відповідні блоки сітки дозволяє виявити тих, хто наразі демонструє високі результати й має перспективи росту, а також тих, чий потенціал ще не реалізовано повною мірою. У результаті можна визначити пріоритетні напрями для інвестицій у розвиток людського капіталу — наприклад, створення персоналізованих програм навчання, коучинг чи менторство.

Оскільки потенціал і результативність співробітників змінюються з часом, рекомендується регулярно переглядати й оновлювати дані в межах цієї матриці. Це забезпечить її актуальність і дозволить ефективно використовувати її як постійний інструмент для управління талантами в організації.

Водночас важливо пам'ятати, що «9 Box Grid» — це не єдиний елемент в системі управління персоналом. Його варто застосовувати в комплексі з іншими підходами, такими як професійне навчання, розвиток лідерських компетенцій,

створення системи наставництва та аналітики персоналу. Таке поєднання дозволить не лише краще керувати кадровим резервом, а й формувати стратегії довгострокового зростання для всієї компанії.

3.2. Стратегія покращення комунікаційної взаємодії в колективі та превентивні заходи для раннього виявлення конфліктів

Проаналізувавши поточну ситуацію в колективі підприємства на прикладі окремо взятого магазину мережі «Prostor» та з огляду на необхідність впровадження методів оцінювання персоналу (зокрема «360 градусів» і матриці 9 Box Grid), стає очевидним, що виникнення конфліктів часто є наслідком недостатньо налагодженої внутрішньої комунікації. Зниження залученості персоналу, викривлення зворотного зв'язку, приховані образи або упередження — усе це створює передумови для формування деструктивного середовища. В таких умовах надзвичайно важливо не лише реагувати на конфлікти, а й запровадити системну стратегію, спрямовану на покращення комунікативної взаємодії та попередження кризових ситуацій у колективі.

З огляду на це, пропонується створити стійку культуру взаємодії в організації, що базуватиметься на наступних принципах:

- 1) Комунікація повинна бути відкритою, двосторонньою та конструктивною. Це означає, що всі учасники робочого процесу повинні мати змогу вільно висловлювати свої думки, отримувати зворотний зв'язок і брати участь у діалозі на рівних. Такий підхід сприятиме зменшенню інформаційних бар'єрів, підвищенню довіри та злагодженій роботі команд.
- 2) Конфлікти мають виявлятися на ранніх стадіях і вирішуватися до того, як переростуть у деструктивну фазу. Для цього доцільно впровадити інструменти постійного моніторингу психологічного клімату, створити канали для безпечного вираження невдоволення та навчити керівників розпізнавати ознаки напруги в колективі ще до появи відкритого конфлікту.

3) Кожен працівник має відчувати свою залученість, значущість і відповідальність за загальний результат. Культура взаємоповаги, довіри та визнання заслуг формує основу здорової комунікації. Це передбачає як горизонтальну взаємодію між колегами, так і ефективну вертикальну комунікацію з керівництвом. У таких умовах працівники не лише активніше долучаються до досягнення спільних цілей, а й стають ініціаторами позитивних змін усередині організації.

Таким чином, впровадження комплексної стратегії покращення комунікації не є формальністю, а життєвою потребою підприємства, яке прагне зберегти стабільність, ефективність і гармонію у внутрішньому середовищі (рис. 3.2).



Рисунок 3.2. Матриця стратегії покращення комунікаційної взаємодії та раннього виявлення конфліктів у колективі ТОВ «НУМІС»

Джерело: Створено автором.

Першим і ключовим етапом на шляху до формування ефективної комунікаційної стратегії є глибока діагностика поточного стану взаємодії між працівниками. Без об'єктивного розуміння того, як саме відбувається комунікація всередині колективу, важко будувати подальші кроки щодо її покращення. Цей процес є не лише початковим, а й фундаментальним, оскільки

саме він дозволяє виявити як сильні сторони командної динаміки, так і слабкі місця, що потребують уваги.

На цьому етапі необхідно: 1) провести анонімне опитування серед співробітників, яке має на меті з'ясувати рівень відкритості комунікації, наявність та частоту конфліктів, ступінь задоволеності зворотним зв'язком, а також загальну атмосферу взаємодії. Анонімність гарантує щирість відповідей та підвищує точність отриманих даних; 2) запровадити оцінювання за методом «360 градусів» у рамках пілотного відділу/магазину. Цей метод дозволяє отримати комплексне уявлення про реальну якість комунікаційних відносин у колективі, ґрунтуючись на зворотному зв'язку від керівників, колег та, за можливості, зовнішніх стейкхолдерів (наприклад, клієнтів або партнерів). Такий підхід значно зменшує суб'єктивність і дозволяє враховувати різні точки зору; 3) проаналізувати отримані результати через матрицю 9 Box Grid, що дасть змогу поєднати оцінку поточної продуктивності співробітників із їхнім потенціалом. Застосування цього інструменту дозволяє виявити не лише «сильних гравців», які вже демонструють ефективну комунікацію та лідерський потенціал, а й виявити «зони ризику» — працівників, які мають або низький рівень взаємодії, або проявляють ознаки відчуження від колективу.

Очікуваний результат цього етапу — це створення повноцінної карти внутрішніх комунікацій у команді, що включатиме в себе: ідентифіковані джерела напруги та потенційних конфліктів; рівень взаємної довіри між членами команди; об'єктивне уявлення про баланс між поточними результатами працівників і їхнім комунікативним потенціалом; загальний психологічний клімат у колективі.

У підсумку, діагностичний етап не лише надає керівництву необхідні інсайти для прийняття рішень, але й формує основу для подальших дій, спрямованих на вдосконалення комунікаційної культури організації. Важливо, що виявлення проблем на цьому рівні ще не є кризою — навпаки, це можливість вчасно застосувати коригувальні дії, перш ніж негатив проявиться в продуктивності чи плинності кадрів.

Після проведеної діагностики стає можливим перейти до наступного стратегічного блоку — розробки детального плану дій, який базується на аналітичному осмисленні зібраної інформації. На цьому етапі необхідно не лише систематизувати виявлені проблеми, але й сформулювати механізми їх розв’язання.

У рамках цього блоку заходів необхідно сформувати робочу групу з числа представників керівництва, HR та активних співробітників, які володіють довірою в колективі. Це сприятиме прозорості процесу та залученню команди до змін.

Основним завданням такої робочої групи повинна стати розробка картки комунікаційних ризиків, яка дозволить візуалізувати найтипівіші причини конфліктів, місця зниженого рівня зворотного зв’язку або зламаних горизонтальних зв’язків у команді.

Після створення картки ризиків необхідно пріоритезувати проблемні зони за критерієм впливу на ефективність роботи та моральний клімат. Такий підхід допоможе сконцентрувати зусилля на ключових сферах.

Результатом виконання заходів другого блоку має стати створення структурованого плану покращення внутрішньої комунікації, який буде адаптований до реальних умов і специфіки колективу. Це дозволить перейти від реактивного вирішення конфліктів до проактивного управління атмосферою співпраці.

Як зазначалося вище одним із ключових компонентів ефективної комунікаційної стратегії є здатність виявляти конфлікти на ранній стадії. Цей етап має запобіжний характер і дозволяє організації не допустити перетворення суперечностей у деструктивні конфлікти.

В рамках блоку впровадження превентивної системи моніторингу конфліктів доцільним є встановлення «сигнальних точок» у команді — тобто людей або каналів, через які працівники можуть безпечно й конфіденційно повідомляти про напруження у взаєминах або конфліктні ситуації.

Створення системного пульс-опитування колективу (наприклад, раз на місяць), що містить кілька запитань про рівень взаєморозуміння, напругу в

команді, доступність керівника для діалогу надасть змогу превентивно виявляти потенційні конфлікти між менеджментом та працівниками.

Надзвичайно важливим є навчання лінійних керівників ранньому розпізнаванню емоційних або поведінкових змін серед працівників як індикатора потенційного конфлікту. В цьому зв'язку, важливо проводити регулярні навчання та тренінги з питань виявлення конфліктів, емпатії тощо.

Також, на рівні центрального офісу доцільно створити «карту конфліктних сценаріїв», де змодельовано типові ситуації, що вже виникали раніше, з описом реакцій, наслідків і рекомендованих алгоритмів дій для менеджменту середньої та нижчої ланки. Оскільки на рівні центрального офісу можливо узагальнювати та аналізувати всі типи конфліктів що виникають в мережі магазинів, досвід їх розв'язання та варіанти поведінки для менеджменту нижчої ланки стали би надзвичайно корисними та ефективними.

Отже, створення системи раннього попередження знижує ризики накопичення незадоволення та дозволяє вирішити проблему до її загострення.

Фінальний, але не менш важливий етап — інтеграція нової моделі комунікації у культуру підприємства. Без сталого закріплення змін навіть найкращі ініціативи можуть виявитися короткочасними.

У зв'язку із цим доцільним є визначення нових комунікаційних цінностей та фіксація їх у внутрішніх політиках, стандартах та адаптаційних програмах для нових працівників.

Регулярне відзначення позитивних прикладів взаємодії на рівні колективу стане підґрунтям формування культури публічного визнання. В цьому ж зв'язку має проводитись періодичне оновлення 360-градусного оцінювання, щоб контролювати прогрес, відстежувати зміни у поведінкових моделях та ефективності комунікації.

І наголовнішим є інтеграція стратегії покращення комунікаційної взаємодії та раннього виявлення конфліктів у загальну HR-стратегію компанії — від системи підбору персоналу до програм менторства й розвитку талантів.

Результатом впровадження зазначених заходів стане сталий ефект від упроваджених змін, трансформація комунікації в основу корпоративної культури, де цінуються прозорість, повага та залученість.

Звісно, в епоху цифровізації неможливо обійтись без технічних та програмних рішень в тому числі і в питаннях розробки та впровадження комунікаційної взаємодії та раннього виявлення конфліктів.

У цьому зв'язку можливо використати такі технологічні рішення:

- 1) HRM-системи з функціями оцінки 360° (наприклад, BambooHR, Lattice);
- 2) Інструменти для анонімного зворотного зв'язку та пульс-опитувань (Typeform, Officevibe);
- 3) Комунікаційні платформи: Slack / Microsoft Teams / Notion.

Важливо відзначити, що успішна реалізація стратегії комунікаційної взаємодії та попередження конфліктів передбачає не разові ініціативи, а формування стійкої організаційної культури, що базується на прозорості, взаємоповазі та відкритості до діалогу. За рахунок поєднання інструментів (360 градусів, 9 Box Grid, тренінгів), технологій та лідерської підтримки, мережа магазинів «Prostor» може створити середовище, в якому конфлікти не руйнують, а навпаки — слугують каталізатором розвитку команди.

3.3. Навчання та тренінги як методика попередження конфліктів

Уміння ефективно справлятися з конфліктними ситуаціями – одна з ключових компетенцій у професійному середовищі. Суперечки в колективі можуть серйозно впливати не лише на рівень мотивації працівників, а й на їхній психологічний комфорт, що своєю чергою знижує загальну ефективність та створює додаткові джерела стресу. Спеціалісти, які володіють навичками конструктивного вирішення конфліктів, здатні швидко реагувати на проблемні ситуації, підтримуючи злагоджену командну роботу й високу продуктивність.

Компетентне управління конфліктами сприяє формуванню сприятливого мікроклімату, у якому співробітники мають можливість розкривати свій

потенціал, обмінюватися досвідом і виявляти творчий підхід до вирішення завдань. Попри складність цього процесу, фахівці, які впевнено почуваються в подібних обставинах, високо цінуються в будь-якій організації.

Початковим етапом роботи з конфліктами є глибокий аналіз ситуації, який можна реалізувати через інструменти, подібні до оцінювання типу «360 градусів» або матриці 9 Box Grid. Вони дозволяють отримати об'єктивне бачення міжособистісної динаміки у команді та виявити потенційні ризики.

Наступним кроком має стати впровадження освітніх заходів — тренінгів та вебінарів, які навчають розпізнавати конфлікти на ранньому етапі та грамотно їх долати. Такі навчальні формати спрямовані на розвиток емоційної саморегуляції, адже саме неконтрольовані емоції часто стають причиною ескалації суперечок.

На основі практичних прикладів учасники таких заходів навчаються розпізнавати першопричини конфлікту, застосовувати ефективні техніки для подолання розбіжностей та налагодження конструктивного діалогу. Це дозволяє знизити ризики повторення аналогічних ситуацій і сприяє побудові стійких робочих стосунків.

Конфлікти в професійному середовищі — це природне явище, якого неможливо повністю уникнути, однак грамотне ставлення до них перетворює виклик на можливість для зростання. Тому навчання персоналу основам конфліктології варто розглядати як складову стратегічного підходу до розвитку людського капіталу.

Такі навчальні формати, як воркшопи з управління конфліктами, надають співробітникам інструменти для ефективної взаємодії як із керівництвом, так і з колегами, партнерами чи клієнтами.

Загалом, інтеграція навчань та тренінгів із конфліктології в систему управління персоналом дозволяє підвищити рівень корпоративної згуртованості, знизити рівень внутрішнього напруження та сприяти сталому розвитку організації [43].

Зниження рівня стресу та емоційної напруги	Підвищення ефективності командної взаємодії	Попередження ескалації конфліктів
Формування стійкої культури відкритого зворотнього зв'язку	Розвиток лідерських і емоційно-комунікативних компетенцій	Зменшення плинності кадрів і зростання лояльності персоналу

Рисунок 3.2. Переваги впровадження тренінгів з конфліктології

Джерело: Створено автором на основі [43].

Перед тим як починати розробку та впровадження програми вебінарів чи тренінгів, важливо ретельно оцінити поточний стан справ і потреби персоналу. Для цього доцільно використовувати такі інструменти, як опитування, інтерв'ю, фокус-групи або спостереження, щоб зібрати достовірні відомості. Отримані дані стануть підґрунтям для формулювання мети та завдань тренінгової програми, а також допоможуть її адаптувати з урахуванням особливостей конкретних регіональних підрозділів або відділів.

Сьогодні є чимало форматів проведення таких заходів — від традиційних семінарів, тренінгів та курсів до вебінарів і коучингу. Вибір формату повинен враховувати не лише бюджет та ресурси компанії, а й уподобання та готовність учасників до навчання. Програма таких занять має обов'язково охоплювати базові поняття та практичні інструменти управління конфліктами, серед яких: джерела та типи конфліктів, етапи їх розвитку, стратегії поведінки у складних ситуаціях, а також ключові навички спілкування, слухання, проведення переговорів і проявів емоційного інтелекту й емпатії.

Водночас важливо пам'ятати, що розвиток комунікаційних навичок не завершується самими навчальними заходами. Потрібно створити умови для підтримки та закріплення нових умінь і знань у щоденній роботі. Для цього компанія має впроваджувати додаткові стратегії мотивації персоналу, а також

культивувати атмосферу відкритого зворотного зв'язку, співпраці та взаємної довіри, що сприятиме формуванню ефективної системи управління конфліктами.

Особливу роль у цьому процесі можуть відігравати конфліктні коуч-сесії, які великі компанії — такі як ТОВ «НУМІС» — активно застосовують для допомоги окремим працівникам або цілим командам. У таких сесіях коуч допомагає з'ясувати першопричини конфлікту, роль інших учасників та керівника, а також окреслити бажаний результат і шляхи його досягнення. Далі працівники отримують як емоційну підтримку, так і практичні рекомендації для ефективнішого вирішення конкретної ситуації та профілактики подібних проблем у майбутньому.

Участь у тренінгах із конфліктології також підкреслює важливість розвитку культури взаємоповаги, взаємодії та конструктивного зворотного зв'язку. Така культура дозволяє компанії створювати більш згуртоване та продуктивне робоче середовище, де конфлікти вирішуються швидко і конструктивно, а відносини між співробітниками — міцнішають.

Важливо розуміти, що управління конфліктами — це не просто професійна компетенція, а ключова навичка у всіх сферах життя. Вона полягає у вмінні налагоджувати взаємодію та досягати конструктивного вирішення розбіжностей.

У таких тренінгах часто застосовують перевірені часом підходи до управління конфліктами, зокрема принцип «5 К», розроблений американським управлінцем Томом Пітерсом. Цей принцип включає:

- 1) Комунікацію. Вона передбачає усвідомлення командою своїх спільних цілей та ролей, а також відкритий обмін ідеями й емоціями.
- 2) Колаборацію. Це прагнення до спільного пошуку компромісних рішень, що задовольняють інтереси як працівників, так і бізнесу.
- 3) Компроміс. Цей підхід допомагає зменшити напруженість і ворожість, створюючи умови для позитивного розвитку колективу.
- 4) Контроль. Важливо навчитися управляти власними емоційними реакціями, щоб зберігати спокій та спрямувати зусилля на конструктивний пошук рішення.

5) Креатив. Це пошук нових підходів до вирішення конфліктів шляхом творчого переосмислення ідей і створення нестандартних рішень, що враховують різні точки зору [46].

Упровадження такого підходу дає змогу не лише уникнути затяжних суперечок, а й підвищити загальну ефективність роботи колективу, адаптуватися до змін і зміцнити позиції компанії в умовах динамічного бізнес-середовища.

Таблиця 3.3. – Орієнтовна підбірка тренінгів з конфліктології

Тема тренінгу	Вартість, грн
Конфлікти та їх вирішення	18400/ група до 6 осіб
Управління конфліктами	5900/ група до 6 осіб
Тімбілдінг	6500/ група до 6 осіб
Ефективні комунікації та безконфліктне спілкування	1100 /особа
Тренінг з розвитку емоційного інтелекту	2000/ особа
Пакет курсів на 6 осіб	49400

Джерело: Створено автором на основі інформації з мережі Internet

Набуття працівниками навичок управління конфліктами має надзвичайно важливе значення для підтримання командної злагожденості, високої мотивації та прийняття обґрунтованих рішень у будь-якій організації. Зокрема, для ТОВ «НУМІС» це питання особливо актуальне, адже мережа магазинів «Prostor» охоплює багато регіонів та має значний штат працівників. Проведення тренінгів і вебінарів у цьому напрямі надасть співробітникам практичні інструменти для уникнення ескалації конфліктів, що дозволить економити час та зберігати ресурси компанії [21].

Водночас розвиток цих навичок сприяє зміцненню лідерських якостей у керівників, роблячи їх більш ефективними у своїй діяльності. Це створює підґрунтя для позитивних змін не лише у відділах, а й у компанії загалом. Варто підкреслити, що навчання методам управління конфліктами — це не просто швидке усунення проблем, а й довгострокова інвестиція у майбутній розвиток підприємства [33].

Задоволеність працівників безпосередньо впливає на їхню лояльність, продуктивність та командну згуртованість. Формування доброзичливого клімату на робочому місці допомагає колегам краще взаємодіяти та досягати спільних

цілей. Довіра в колективі посилюється, коли компанія активно підтримує працівників у процесі подолання конфліктних ситуацій [41].

Щоб удосконалити систему управління конфліктами в ТОВ «НУМІС», можна запровадити «пульс-опитування». Такі короткі тематичні анкети (10-15 запитань) дозволяють швидко оцінити рівень задоволеності персоналу та виявити приховані джерела напруження. Їх результати допоможуть зосередитися на усуненні реальних причин конфліктів та вдосконалити робочі процеси.

Крім того, такі опитування дадуть змогу зібрати цінний зворотний зв'язок від колективу щодо ефективності попередніх заходів і підготувати ґрунт для нових ініціатив. Водночас важливим кроком у профілактиці конфліктів є регулярне спілкування керівництва з працівниками. Постійні зустрічі дозволяють налагодити відкритий діалог, визначити реальні потреби та настрої у команді, а також посилити довіру між керівниками та підлеглими.

На мою думку, така комплексна стратегія — поєднання тренінгів, систематичного зворотного зв'язку та відкритого спілкування — є запорукою формування здорового робочого клімату у будь-якій великій компанії, зокрема у ТОВ «НУМІС». Це сприяє розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів, підвищує гнучкість і адаптивність колективу до змін, а також створює умови для подальшого зростання конкурентоспроможності організації.

Отже, можна стверджувати, що інвестиції у розвиток навичок управління конфліктами є вагомим внеском у стабільність і процвітання сучасної компанії. Саме такі кроки допомагають побудувати культуру взаємної поваги, відповідальності та відкритої комунікації, що, у свою чергу, стає запорукою успіху ТОВ «НУМІС» в умовах постійно мінливого бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

1. Конфлікти в організації є неминучим явищем, що виникає через відмінності в поглядах, досвіді, цілях і професійних позиціях працівників. В умовах динамічного розвитку ТОВ «НУМІС», яке має широку мережу магазинів «Prostor», конфлікти виступають не лише як джерело проблем, а й як каталізатор змін та інновацій. Правильне управління конфліктами дозволяє керівництву уникати ескалації суперечок і використовувати їх як основу для зростання організації та посилення корпоративної культури.

2. Систематизація та класифікація конфліктів мають велике значення для їх ефективного регулювання. У процесі дослідження встановлено, що різноманітні критерії (характер виникнення, стадії розвитку, тривалість тощо) дозволяють визначати різні типи конфліктів та підбирати відповідні методи їх врегулювання. Поділ конфліктів на конструктивні та деструктивні допомагає менеджерам ТОВ «НУМІС» ідентифікувати найбільш ефективні управлінські стратегії для досягнення гармонії у команді.

3. Модель Томаса-Кілмана стала важливим аналітичним інструментом для розробки оптимальних стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях. Виявлено, що серед п'яти стилів управління конфліктами (конкуренція, уникнення, пристосування, співпраця, компроміс) найбільш результативним для мережі Prostor є поєднання співпраці та компромісу. Крім того, медіація як нейтральне втручання третіх осіб може суттєво посилити командну взаємодію та знизити ризики деструктивних конфліктів.

4. Аналіз особливостей ТОВ «НУМІС» засвідчив, що його багаторівнева організаційна структура поєднує лінійно-функціональну основу з елементами дивізіонального підходу. Це дозволяє компанії залишатися гнучкою та адаптивною в умовах швидких змін ринку. Проте дослідження виявило, що для ефективного управління конфліктами в мережі Prostor потрібні більш чіткі процедури комунікації та механізми регулювання суперечок.

5. Проблематика взаємодії працівників різного віку та досвіду виявилася важливою для розуміння кадрових процесів у ТОВ «НУМІС». Компанія активно

залучає молодих спеціалістів, що вимагає впровадження додаткових заходів з адаптації та навчання, аби уникнути конфліктів, пов'язаних з різним підходом до роботи.

6. Дослідження соціально-психологічного клімату в компанії показало, що хоча переважна частина працівників задоволена умовами праці, певні групи все ще відчують напругу та суперечки. Це підкреслює важливість послідовної роботи керівництва над розвитком комунікативної культури, що дозволить підтримувати стабільність та мотивацію персоналу.

7. Для удосконалення управління конфліктами в ТОВ «НУМІС» доцільно запровадити низку практичних заходів. Рекомендується проводити регулярні тренінги з управління конфліктами та впровадити «пульс-опитування», що дозволить швидко визначати рівень напруги у колективі. Також варто розглянути застосування комплексної оцінки «360 градусів» та методів коучингу, що сприятиме розвитку довіри та покращенню соціально-психологічного клімату.

8. Упровадження сучасних підходів до управління конфліктами та досвіду провідних міжнародних компаній у цій сфері дозволить ТОВ «НУМІС» не лише знизити рівень конфліктності, а й забезпечити стабільний розвиток організації. У результаті це підвищить конкурентоспроможність компанії на українському ринку drogerie-ритейлу та зміцнить її позиції як лідера у своїй галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ohlendorf, A. (2001). Conflict resolution in project management. Information Systems Analysis. URL: https://www.umsl.edu/~sauterv/analysis/488_f01_papers/Ohlendorf.htm (дата звернення: 12.04.2025)
2. Mayer, Bernard The Dynamics of Conflict: A Guide to Engagement and Intervention (Second edition.), Jossey Bass: San Francisco, USA, 2012, p. 384
3. Moore, C. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 4th ed.; Jossey Bass: San Francisco, USA, 2014, p. 704.
4. Mostenska T. L., Mostenska T. G., Kyrylenko O., Novak V, Kovtun O. The role of climate at the individual and organizational levels in the perception of the organizational environment. *International Science Journal of Management, Economics and Finance*. 2023. №1 (Vol.2). P.84-95. URL: <file:///C:/Users/tetchaba/Downloads/j.isjmef.20230201.09.pdf> (дата звернення: 12.04.2025)
5. Realistic Group Conflict Theory. Campbell (1965) // Levine & Campell (1972) // Sherif (1956). URL: <https://surl.li/yugcqd> (дата звернення: 12.04.2025)
6. Zanora, V., Momot, S., Bedrii, D., Fonar, L. (2023). Conflict management in enterprise development project teams // *Akademichnyi ohliad*, 1, 187–204, [in Ukrainian]. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-14> (дата звернення: 12.04.2025)
7. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень національної служби посередництва і примирення*. 2005. № 11. С. 50-54.
8. Войцихова А. Природа та соціальна роль конфлікту. Психологія конфлікту та шляхи його розв'язання. *Психологічна газета*. 2006. № 15. С. 5-9
9. Гарматюк О. Механізм попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. *Соціально економічні проблеми і держава*. 2010. Випуск 1(3). С.50- 55

10. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. Конфліктологія : навч. посіб. Х. : Право, 2012. 128 с. С.18
11. Гірник А. М. Конфлікти : структура, ескалація, залагодження. Київ : Основи, 2003. 172 с. С. 25.
12. Данченко О.Б. Огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами у проєктах. *Управління розвитком складних систем*. 2024. №60. С. 44-55
13. Долинська Л.В. Психологія конфлікту: навчальний посібник. К.: Каравела, 2010. - 304 с. С. 87
14. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібн. К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 456 с. С. 243
15. Зворотній зв'язок на 360 градусів: *Комплексний огляд*. URL: <https://www.aihr.com/blog/360-degree-feedback/> (дата звернення: 28.03.2025).
16. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 315 с С. 215
17. Єременко Л. В. Є 70 Конфліктологія: навчальний посібник. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2018. – 219 с. С.97
18. Інформація про ТОВ «НУМІС». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=64688735&tb=state-finance> (дата звернення: 12.04.2025)
19. Кавиліна Г. К. Конфліктологія: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності: 012 Дошкільна освіта. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с. С.21
20. Coser Lewis A. Social Conflict and the Theory of Social Change *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, No. 3. (Sep., 1957), pp. 197-207. URL: <https://www.csun.edu/~snk1966/Lewis%20A%20Coser%20Social%20Conflict%20and%20the%20Theory%20of%20Social%20Change.pdf>
21. Корисні опитувальники для HR та керівників команд. URL: <https://itexpert.work/uk/ask-me-if-you-want-korysni-opytuvalnyky-dlya-hr-takerivnykiv-komand/> (дата звернення: 31.03.2025).

22. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією : навч. посібн. Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2008. 244 с. С. 125
23. Кухарук О.Ю. Теорія соціальної ідентичності та прогнозування соціальної поведінки: Основні підходи. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2021. Вип. 48 (51). С. 16-23
24. Леонов О.О., Леонова Т.М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організацій. *Економіка і суспільство*. 2023. №55. URL: https://www.researchgate.net/publication/374799335_UPRAVLINNA_KONFLIKT_AMI_V_SISTEMI_EFEKTIVNOGO_UPRAVLINNA_ORGANIZACII (дата звернення: 12.04.2025)
25. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с. С.45
26. Миронова О. М. Конфліктологія : навчальний посібник / О. М. Миронова, О.В. Мазоренко. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с. С.112
27. Мірошниченко О. Профілактика «синдрому» професійного вигорання у працюючих в екстремальних умовах : навч.-метод. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2013. 155с. С.16
28. Модель конфлікту Томаса Кілманна (Thomas Kilmann Conflict model) URL: <https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/> (дата звернення: 12.04.2025)
29. Орлянський В.С. Конфліктологія. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 160 с С.19
30. Офіційний сайт мережі магазинів Prostor. Розділ «Про нас» URL: <https://prostor.ua/ua/o-nas/> (дата звернення: 12.04.2025)
31. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. К.: МАУП, 2003. — 360 с. С. 36
32. Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства. *Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка"*. 2012. № 748. С. 88-94.

33. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 75 с.
34. Примуш М. Конфліктологія: навч. посібник для вузів. Мін-во освіти і науки України. – Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2006. 282 с.
35. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-varto-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy/> (дата звернення: 12.04.2025)
36. Пугачов В.П. Конфлікти в організації: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2008. С.174
37. Розуміння конфлікту. URL: <https://surl.li/lmxvkk> (дата звернення: 12.04.2025)
38. Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. №48. С. 236-241
39. Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. – 564 с. С.53
40. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. Освіти. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с. С. 167.
41. Телегіна Д.М., Цимбал А.В, Шевчук О.А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. *Актуальні проблеми економіки і управління: Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПП імені Ігоря Сікорського*. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742> (дата звернення: 31.03.2025).
42. Уолл, Дж. А., і Калістер, Р.Р. (1995). Конфлікт і його управління. *Журнал менеджменту*, 21, 515. С.58.
43. Управління конфліктами: робота над розбіжностями. URL: <https://surl.li/qzhhez> (дата звернення: 30.04.2025).
44. Федотова Н. О., Данченко О. Б. Аналіз моделей та методів управління конфліктами в проєктах. *Наукова конференція «Сучасний менеджмент*

організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2024», Київ, 18 квітня 2024 року URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2166> (дата звернення: 12.04.2025)

45. Чому матриця 9 boxes залишається топовим інструментом для управління талантами? URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/matritsa-9-boxes-topovyy-instrument-dlya-upravlinna-talantamy> (дата звернення: 31.03.2025).

46. Чому навчання вирішенню конфліктів на робочому місці є важливим? URL: <https://surl.lu/cihhak> (дата звернення: 01.04.2025)

47. Що таке оцінка 360 градусів? URL: <http://swpua.com/uk/zvorotniy-zv-yazok-360-gradusiv/> (дата звернення: 03.06.2025)

48. Юрченко Г. М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 36–41*

49. Яворська К. Л. Роль керівника у вирішенні конфліктів у колективі. 2018. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/4346/3530> (дата звернення: 12.04.2025)