

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

4 курсу заочної форми навчання

Марти ПАТИЦЬКОЇ

Науковий керівник:

доцент, кандидат економічних наук

Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент:

доцент, кандидат економічних наук

Галина ПУШАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____2025 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

ПАТИЦЬКА М. Управління конфліктами в організації. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2025.

У першому розділі здійснено теоретичне дослідження напрямів управління конфліктами в сучасній організації. У другому розділі здійснено аналіз діяльності державного підприємства «УДЦР», його фінансового стану, оцінку ефективності вирішення конфліктів та підприємства, запропоновано шляхи мінімізації конфліктів та управління з метою зміцнення кадрової безпеки підприємства.

На основі опрацьованих теоретичних та практичних матеріалів розроблені відповідні висновки та обґрунтовані конкретні пропозиції.

Ключові слова: підприємство, конфлікт, сварка, кадрова безпека, вирішення, аналітика.

ABSTRACT

PATYTSKA M. Conflict management in the organization. Manuscript.

Research for a bachelor's degree in specialty 073 'Management', Lviv, 2025.

In the first chapter, a theoretical study of the areas of conflict management in a modern organization is carried out. The second section analyses the activities of the State Enterprise UCRC', its financial condition, assesses the effectiveness of conflict resolution at the enterprise, and proposes ways to minimize conflicts and manage them in order to strengthen the personnel security of the enterprise.

On the basis of the theoretical and practical materials, the author draws relevant conclusions and substantiates specific proposals.

Keywords: enterprise, conflict, quarrel, personnel security, solution, analytics.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність конфлікту та причини виникнення на підприємстві.....	7
1.2. Види, функції та особливості конфліктів на підприємстві.....	12
1.3. Напрями управління конфліктами на підприємстві в сучасних умовах....	17
Висновки до першого розділу.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УДЦР».....	23
2.1. Загальна характеристика державного підприємства «УДЦР».....	23
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності державного підприємства «УДЦР».....	28
2.3. Оцінка ефективності управління конфліктами на підприємства.....	32
2.4. Напрями удосконалення системи попередження та вирішення конфліктів на підприємстві.....	36
Висновки до другого розділу.....	41
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Управління конфліктами в організаціях є надзвичайно актуальним у сучасних умовах динамічного розвитку соціально-економічних систем. Зі зростанням складності структур, розширенням функціоналу працівників та постійною взаємодією між підрозділами, конфлікти стають неминучою складовою організаційного середовища. Вони можуть виникати через різні цілі, обмежені ресурси, комунікаційні бар'єри або індивідуальні відмінності. Нерозв'язані або неправильно врегульовані конфлікти призводять до зниження ефективності роботи, погіршення клімату в колективі та втрати цінних кадрів. Саме тому актуальність дослідження ефективних методів і підходів до управління конфліктами зростає з кожним роком.

Важливість цього напрямку також пояснюється тим, що конструктивне вирішення конфліктів може виступати джерелом інновацій, покращення внутрішньої комунікації та підвищення рівня взаєморозуміння між працівниками. Грамотно організована система управління конфліктами дозволяє знизити ризики деструктивних наслідків, зберігаючи при цьому продуктивність та стабільність функціонування організації. Опанування сучасних стратегій конфлікт-менеджменту стає необхідною компетенцією для керівників усіх рівнів. Таким чином, дослідження цієї теми має не лише теоретичну, але й практичну значущість, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та забезпеченню сталого розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням конфліктології приділяється значна увага з боку багатьох дослідників і фахівців у сфері управління та економіки. Серед тих, хто робить вагомий внесок у вивчення конфліктів в організаційному середовищі, можна відзначити таких науковців, як: Сидоренко П. М., Дрозд Л. В., Андрусенко І. П., Савчук Р. А., Бондарчук Н. І., Чернищенко М. С., Коломієць І. В., Степаненко Ю. М., Хоменко Т. Г.,

Беспалова І. А., Шевченко Л. І., Крамар О. В., Мірошніченко Н. Є., Литвиненко І. С., а також Орлова Д. І. Їхні праці охоплюють широкий спектр аспектів, пов'язаних із природою конфліктів, методами їх запобігання та шляхами вирішення в межах організаційної структури.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конфліктами в підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити наступні **завдання:**

- розглянути сутність конфлікту та причини виникнення на підприємстві;
- визначити види, функції та особливості конфліктів на підприємстві;
- дослідити напрями управління конфліктами на підприємстві в сучасних умовах;
- дослідити загальну характеристику державного підприємства «УДЦР»;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність державного підприємства «УДЦР»;
- здійснити оцінку ефективності управління конфліктами на підприємстві;
- згрупувати напрями удосконалення системи попередження та управління конфліктами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є конфлікти, непорозуміння серед працівників державного підприємства «УДЦР».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних управління конфліктами у державному підприємстві «УДЦР».

Методи дослідження. Для вивчення теоретичних і практичних аспектів конфліктів на підприємстві були застосовані такі методи дослідження: метод теоретичного узагальнення для аналізу наукових підходів до проблеми конфліктів, порівняльний аналіз для зіставлення теоретичних висновків із практичними спостереженнями, методи графічного та табличного представлення даних для візуалізації результатів аналізу, а також методи синтезу, формалізації та системного підходу з метою визначення

взаємозв'язків між причинами, перебігом і наслідками конфліктів у структурі підприємства.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження. Основні положення та практичні результати дослідження були підтверджені на III Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток фінансово-економічних відносин у суспільстві в умовах прояву фінансових ризиків» (м. Кам'янець-Подільський, 04 квітня 2025 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 40 сторінок та містить 10 рисунків, 3 таблиці та 3 додатки. Список використаних джерел містить 32 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність конфлікту та причини виникнення на підприємстві

У сучасному суспільстві домінує складна мережа міжособистісних і соціальних взаємодій. Їх основою слугують індивідуальні потреби та особисті інтереси людей. Якщо на шляху до досягнення цілей з'являються бар'єри або труднощі, це часто призводить до виникнення суперечностей, які можуть спричинити емоційну напругу, відкриті зіткнення та різноманітні конфліктні ситуації [9].

У сучасній літературі поняття «конфлікту» трактують по різному, закладаючи в основу як економічний так і психологічний аспект встановлення взаємовідносин між працівниками, керівниками, фінансовими партнерами та клієнтами. За визначенням І. Ващенко, П. Гіренка, це зіткнення інтересів, цінностей чи цілей між окремими працівниками або структурними підрозділами організації. Він може виникати через обмежені ресурси, нерівномірний розподіл обов'язків або різні підходи до вирішення завдань. Управління конфліктами автори розглядають як сукупність стратегій і методів, які дозволяють контролювати динаміку конфлікту та спрямовувати його розвиток у бажаному напрямі [14].

Л. Герасіна, М. Требін, В. Воднік визначають конфлікт, як форма соціальної напруги всередині підприємства, яка проявляється в протистоянні сторін через незадоволеність поточним станом справ. Такий конфлікт може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки, залежно від способу його розв'язання. Грамотне управління конфліктами сприяє підтриманню стабільної психологічної атмосфери в колективі, зниженню рівня напруги та підвищенню ефективності діяльності працівників [8].

Крім того, Л. Карамушка, Т. Дзюба та С. К. Рябініна наголошують, що конфлікт може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки, а його

позитивний вплив можливий лише за умови правильного управління. Управління конфліктами вимагає від керівника вміння аналізувати ситуацію, обирати відповідні інструменти реагування та розвивати комунікаційні навички серед співробітників [17; 26].

Конфлікт є однією з універсальних форм прояву соціальної динаміки та виступає рушієм змін і розвитку. Цей феномен має складну природу і часто слугує каталізатором як особистісних, так і суспільних трансформацій. Існує велика кількість типологій конфліктів, що базуються на різних підставах. Основними критеріями є характер впливу конфлікту на групу або організацію, його зміст та особливості перебігу. Кожен конфлікт можна розглядати через низку ознак, які найповніше передають його суть (рисунок 1.1).

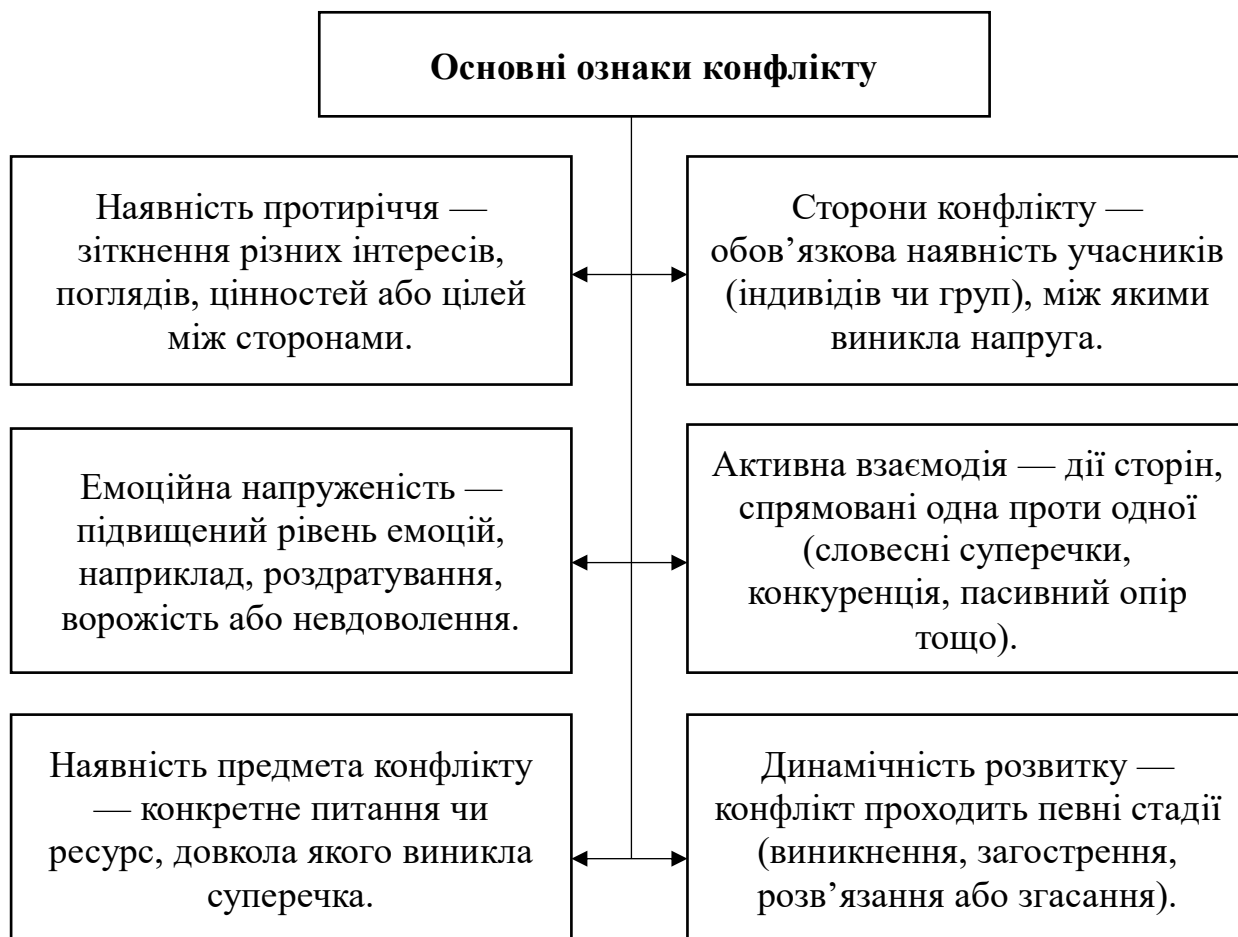


Рис. 1.1. Основні ознаки конфлікту на підприємстві (згруповано автором за даними 3; 14; 25)

Суб'єктами конфлікту на підприємстві можуть бути як окремі працівники, так і цілі структурні підрозділи. Це можуть бути співробітники одного рівня, наприклад, колеги з відділу, або представники різних рівнів управління — підлеглі та керівники. У деяких випадках конфлікти виникають між адміністрацією підприємства та профспілкою чи іншими представницькими органами. Також суб'єктами можуть бути зовнішні партнери або контрагенти, якщо їхні інтереси суперечать політиці підприємства. Усі ці сторони можуть мати різні цілі, погляди чи очікування, що й призводить до виникнення конфліктних ситуацій [3; 9].

Конфлікт ніколи не виникає без чітких причин — завжди існують певні причини, негативні фактори, що його провокують. Умовно такі причини можна розділити на три основні категорії:

1. Об'єктивні передумови, які зазвичай пов'язані з конфліктом інтересів, різницею в завданнях і цілях, методах їх реалізації, а також недостатньою ефективністю комунікації між учасниками. Таких факторів існує дуже багато, і через їхнє розмаїття створити єдину, вичерпну класифікацію досить складно.
2. Соціально-психологічні причини, що зумовлені негативним емоційним кліматом у колективі, складнощами інтеграції нового працівника або застосуванням подвійних стандартів у ставленні до співробітників.
3. Індивідуальні особливості особистості, які відображаються в емоційно-вольовій сфері, сприйнятті ситуацій та взаємодії з іншими. У психології навіть існує поняття "конфліктна особистість", яка може виявлятися у таких рисах, як домінування, надмірна категоричність, підвищена тривожність чи схильність до внутрішніх переживань [8; 25].

До небажаних наслідків конфлікту можна віднести кілька важливих аспектів. Зокрема, погіршення соціального клімату в колективі та вимушене звільнення окремих працівників у спробі залагодити ситуацію. Часто конфліктуючі сторони неправильно тлумачать наміри одна одної, що призводить до непорозумінь та поглиблення суперечок. Під час конфлікту та

після нього спостерігається зниження рівня співпраці між учасниками, що впливає на ефективність командної діяльності. Середовище напруження та суперництва спонукає людей більше зосереджуватись на перемозі, ніж на спільному розв'язанні проблем. Крім того, вирішення конфлікту супроводжується значними ресурсними та емоційними затратами.

Сучасними науковцями [2-4; 14; 20; 25] визначаються чотири основні стадії згідно з якими відбувається процес створення та розвитку конфліктної ситуації на підприємстві (рисунк 1.2).



Рис. 1.2. Основні фази та стадії конфлікту [8; 29]

Конфлікт на підприємстві зазвичай проходить кілька стадій, кожна з яких має свої особливості. Першою є прихована стадія (латентна), коли виникають передумови до конфлікту — це можуть бути накопичення невдоволення, нерівномірний розподіл обов'язків чи ресурсів, або погіршення комунікацій. На цьому етапі ще відсутня відкрита конфронтація, але вже існує напруга. Далі настає фаза загострення, коли розбіжності стають очевидними для сторін,

з'являються емоційні реакції, звинувачення, відкриті суперечки. Цей етап часто супроводжується падінням продуктивності праці та порушенням дисципліни.

Після загострення конфлікт переходить у стадію кульмінації, де протистояння досягає свого піку, і сторони повністю зосереджені на боротьбі одна з одною. Потім настає фаза розв'язання, яка може мати як конструктивний, так і деструктивний характер: конфлікт або вирішується шляхом переговорів, компромісу, арбітражу, або призводить до кадрових змін, звільнень чи формального завершення без вирішення причин. Остання — постконфліктна стадія, що характеризується відновленням або зміною відносин між сторонами. Важливо, щоб після завершення конфлікту були зроблені висновки, усунуті його причини та налагоджено співпрацю задля запобігання повторенню подібних ситуацій [8; 19; 29].

Отже, можемо визначити, що конфлікт на підприємстві — це динамічна ситуація, що виникає внаслідок розбіжностей між працівниками або підрозділами щодо цілей, ресурсів чи способів виконання завдань. Він є природною частиною організаційного життя і часто сигналізує про потребу змін або вдосконалення управлінських процесів. За умови грамотного управління конфлікт може стати джерелом розвитку, інновацій і покращення командної взаємодії.

Конфлікти на підприємстві є невід'ємною частиною організаційного життя та можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. У разі конструктивного підходу до вирішення конфліктів вони здатні стати стимулом для змін, підвищення ефективності роботи, перегляду застарілих підходів і налагодження внутрішньої комунікації. Проте без належного управління конфлікти можуть призвести до зниження морального клімату, втрати довіри між працівниками, зниження продуктивності та плинності кадрів. Тому важливо своєчасно виявляти ознаки конфлікту, розуміти його природу та впроваджувати ефективні стратегії для його врегулювання.

1.2. Види, функції та особливості конфліктів на підприємстві

Особливості конфліктів на підприємствах можуть суттєво відрізнятися залежно від сфери діяльності, розміру організації, типу управління та корпоративної культури. Наприклад, у великих промислових компаніях конфлікти найчастіше виникають через боротьбу за ресурси, порушення трудової дисципліни або неефективне керівництво. Тут велике значення має ієрархія, а тому конфлікти можуть бути пов'язані з вертикальними зв'язками — між керівництвом і підлеглими. У таких структурах важливо мати формалізовану систему врегулювання суперечок, яка дозволяє уникати ескалації ситуацій.

У компаніях малого та середнього бізнесу конфлікти, як правило, носять більш особистісний характер. Часто вони пов'язані з близькими неформальними відносинами між працівниками або з непрозорістю у прийнятті рішень. Через обмежену кількість персоналу і відсутність чітко прописаних процедур, навіть дрібні суперечки можуть швидко впливати на загальну атмосферу в колективі. У таких умовах важливо створити відкриту комунікацію та залучати працівників до обговорення спільних рішень, що сприяє зниженню напруження [2; 17].

На підприємствах сфери послуг конфлікти часто виникають унаслідок взаємодії персоналу з клієнтами. Співробітники можуть відчувати емоційне вигорання через велику кількість контактів, що призводить до напруження як всередині колективу, так і ззовні. Крім того, в цій сфері важливу роль відіграють комунікативні навички працівників і здатність до швидкого вирішення ситуацій, що конфліктно загострюються. Тому для таких підприємств актуальним є регулярне навчання персоналу технікам управління емоціями, стресостійкості та ведення конструктивного діалогу.

Сьогодні існує безліч різних видів конфліктів, які можуть виникати залежно від підстав, особистих причин, зовнішніх та внутрішніх факторів. Нижче наведена класифікація рівнів конфліктуючих сторін (рисунок 1.3).



Рис. 1.3. Класифікація конфліктів за рівнями сторін конфлікту [10; 19]

На підприємстві можуть виникати різноманітні види конфліктів, які класифікують за різними критеріями:

1. Міжособистісні конфлікти — виникають між окремими працівниками через несумісність характерів, особисті амбіції, різницю в поглядах або стилі роботи.
2. Внутрішньо особистісні конфлікти — це внутрішні суперечності працівника, пов'язані з невдоволенням своїм положенням, роллю в колективі або професійним розвитком.

3. Міжгрупові конфлікти — виникають між підрозділами, відділами або командами через суперництво, боротьбу за ресурси, розбіжності в цілях чи методах роботи.
4. Конфлікти між керівництвом і персоналом — зумовлені розбіжностями у прийнятті рішень, порушенням трудових прав, нерівномірним розподілом обов'язків чи стилем управління.
5. Інформаційні конфлікти — спричинені недостатністю, викривленням або неправильним розумінням інформації, що циркулює всередині підприємства.
6. Рольові конфлікти — пов'язані з неясністю посадових обов'язків, дублюванням функцій чи зміною ролі працівника без достатнього пояснення [2; 10; 30].

У психології прийнято також виділяти: мотиваційні, когнітивні, рольові та ін конфлікти. За класичною класифікацією їх поділяють наступним чином (рисунок 1.4).

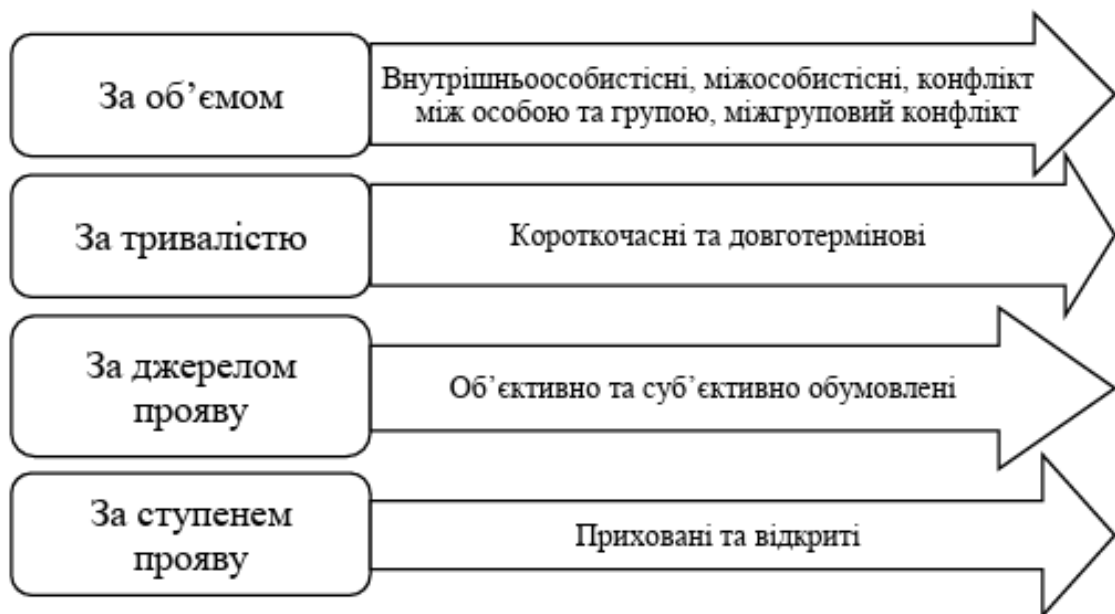


Рис. 1.4. Класична класифікація конфліктів на підприємстві [10]

Конфлікти на підприємстві мають безпосередній вплив на його економічну та фінансову діяльність. Зниження продуктивності праці, зростання кількості помилок, збої в організаційних процесах — усе це прямі

наслідки напруженого середовища. Часті конфлікти призводять до витрат на заміну персоналу, зниження якості обслуговування клієнтів, втрати партнерів, що у підсумку негативно позначається на прибутковості підприємства. Крім того, у кризових ситуаціях можливі фінансові збитки через простой в роботі або порушення договірних зобов'язань.

Соціальна сфера підприємства також зазнає суттєвого впливу від конфліктів. Погіршується психологічний клімат у колективі, знижується мотивація до роботи, втрачається довіра між працівниками та керівництвом. У таких умовах виникає плинність кадрів, відчуття несправедливості та байдужості до спільних результатів. Довготривале перебування в конфліктному середовищі також може спричинити емоційне вигорання працівників, що погіршує загальну ефективність діяльності організації. Саме тому своєчасне управління конфліктами є важливою умовою стабільного розвитку підприємства.

Функції конфліктів на підприємстві можуть бути як позитивними, так і негативними, залежно від характеру, способу вирішення та наслідків. Нижче подано основні функції конфліктів:

1. Позитивні (конструктивні) функції, які включають:

- діагностична — виявляє приховані проблеми в організаційній структурі, системі управління чи міжособистісних стосунках, визначає їх характер і причини виникнення;
- стимулююча (мотиваційна) — активізує діяльність працівників, спонукає до пошуку нових рішень, інновацій, вдосконалення процесів;
- регулятивна — допомагає встановити нову рівновагу у стосунках, переглянути правила, ролі або повноваження;
- комунікативна — сприяє покращенню обміну інформацією, висловленню думок, які зазвичай замовчуються;
- функція розвитку — конфлікт може сприяти професійному та особистісному розвитку працівників, спонукаючи їх покращувати навички комунікації, управління стресом та прийняття рішень;

- інтегративна — у разі успішного вирішення конфлікту — об'єднує працівників навколо спільних цілей, підвищує згуртованість колективу підприємству [4; 10; 24].

2. Негативні (деструктивні) функції:

- дестабілізуюча — порушує нормальний хід роботи, викликає збої в процесах управління та комунікації;
- роз'єднувальна — сприяє розколу в колективі, зменшенню командної роботи, зростанню напруженості;
- психоемоційна — спричиняє стрес, незадоволення працею, емоційне вигорання співробітників;
- економічна — веде до зниження продуктивності праці, збільшення витрат на кадрові питання та розв'язання конфліктів;
- правова — ускладнення може призвести до юридичних наслідків, наприклад, судових спорів між працівниками або з клієнтами, що тягне за собою фінансові та репутаційні втрати для підприємства.
- репутаційна — може зашкодити іміджу підприємства як стабільного роботодавця або партнера [14; 24].

Найбільший вплив на діяльність підприємства мають внутрішньо організаційні конфлікти між працівниками та керівництвом, адже вони порушують управлінські процеси, знижують продуктивність і ведуть до дестабілізації внутрішнього середовища. Такі конфлікти часто спричиняють звільнення ключових спеціалістів, зрив термінів виконання робіт або зниження якості продукції чи послуг. У той же час, конфлікти з клієнтами мають найбільший вплив на репутацію підприємства та рівень довіри до нього. Якщо клієнти залишаються незадоволеними сервісом чи вирішенням суперечок, це може призвести до втрати замовників і зниження прибутку. Тому важливо своєчасно вирішувати обидва типи конфліктів, оскільки кожен з них по-своєму критично впливає на успішність бізнесу.

1.3. Напрями управління конфліктами на підприємстві в сучасних умовах

Управління конфліктами на підприємстві — це систематичний процес виявлення, аналізу, попередження та вирішення конфліктних ситуацій між учасниками виробничого або управлінського процесу. Його мета — мінімізувати негативні наслідки конфліктів і перетворити їх у можливості для розвитку організації. Ефективне управління конфліктами сприяє покращенню командної взаємодії, зростанню продуктивності та формуванню здорового мікроклімату в колективі [14; 27].

При цьому основними цілями управління конфліктами, які ставить перед собою власники, керівники, менеджери підприємства можуть бути наступні:

- своєчасне виявлення конфліктів — розпізнавання причин і форм конфліктної ситуації на ранньому етапі;
- запобігання ескалації — недопущення переростання конфлікту в глибоку кризу;
- зниження негативного впливу — мінімізація шкоди для внутрішнього клімату, продуктивності та репутації підприємства;
- пошук конструктивного вирішення — знаходження компромісів або рішень, які задовольняють обидві сторони;
- використання конфлікту як ресурсу — перетворення суперечностей у точку зростання, інновацій чи змін;
- підвищення ефективності управління персоналом — зміцнення командної взаємодії через налагодження комунікації;
- формування стратегії попередження конфліктів — розробка політик, інструкцій та навчальних програм для запобігання повторенню подібних ситуацій [1; 4; 17].

Вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві передбачає використання керівництвом всіх форм і видів методів (рисунок 1.5), які здатні

знизити ризики його розгортання та негативного впливу на діяльність чи клімат самого підприємства.

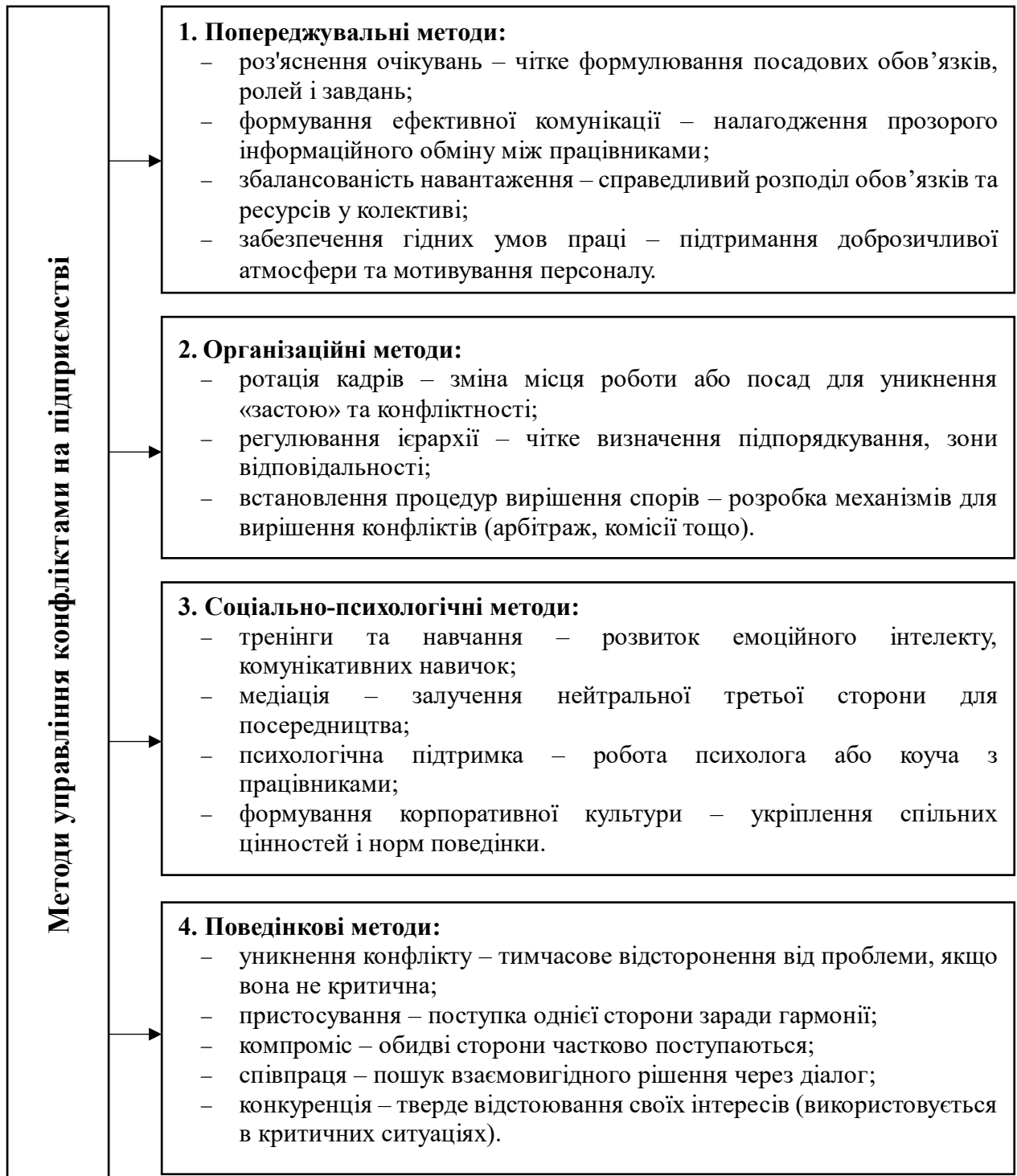


Рис. 1.5. Методи управління конфліктами на підприємстві [1; 4; 17].

Роз'яснення очікувань — це один із ключових попереджувальних методів управління конфліктами на підприємстві, що полягає в чіткому формулюванні обов'язків, прав, зон відповідальності та очікувань від кожного працівника.

Його основна мета — уникнути непорозумінь, пов'язаних із подвійною підлеглистю, розмитими завданнями або конфліктами інтересів. Особливістю цього методу є забезпечення прозорості в організаційній структурі, що дозволяє працівникам краще орієнтуватися у своїй ролі в команді, розуміти межі прийнятних дій і критерії оцінки своєї праці. Правильно сформульовані очікування сприяють зміцненню відповідальності, зниженню емоційної напруги та створенню сприятливого мікроклімату в колективі. У довгостроковій перспективі цей метод значно зменшує ймовірність виникнення як міжособистісних, так і структурних конфліктів [14; 17].

Встановлення ефективних каналів комунікації являє собою метод метод управління конфліктами, що передбачає створення відкритого й доступного інформаційного середовища на підприємстві. Його особливістю є забезпечення постійного обміну інформацією між керівництвом і працівниками, а також між окремими підрозділами. Така практика дозволяє своєчасно виявляти можливі непорозуміння, уникати чуток, неточностей та викривлень у передаванні даних, що часто стають підґрунтям для конфліктів. Ефективна комунікація створює атмосферу довіри та взаємоповаги, сприяє конструктивному діалогу та оперативному вирішенню суперечок. Завдяки цьому підприємство може підтримувати стабільний внутрішній клімат і забезпечити злагоджену командну роботу [1; 17; 30].

Встановлення єдиної системи цінностей та корпоративної культури — це метод управління конфліктами, який передбачає формування спільного бачення, норм поведінки та етичних принципів, що об'єднують всіх працівників підприємства. Його особливість полягає в тому, що він впливає не лише на зовнішні дії, а й на внутрішні переконання співробітників, формуючи лояльність, згуртованість і відчуття причетності до спільної справи. Така система знижує ризик виникнення конфліктів на ґрунті нерівного ставлення, різного розуміння цілей або суперечливих стандартів поведінки. У результаті працівники краще розуміють один одного, спираються на спільні ціннісні орієнтири у прийнятті рішень та взаємодії. Це створює стабільне середовище,

сприятливе для продуктивної командної роботи та розвитку підприємства [14; 17].

І останній метод навчання персоналу методам розв'язання конфліктів передбачає цілеспрямоване підвищення обізнаності працівників щодо причин, динаміки та стратегій конструктивного вирішення суперечок. Особливістю цього підходу є профілактичний характер — він не лише допомагає вирішувати вже існуючі конфлікти, а й запобігає їх виникненню. Навчання охоплює розвиток емоційного інтелекту, навичок активного слухання, ведення переговорів та пошуку компромісу. Завдяки цьому працівники здатні спокійно реагувати на складні ситуації, зберігати контроль над емоціями та підтримувати продуктивну комунікацію навіть у стресових умовах. Такий метод зміцнює внутрішню культуру взаєморозуміння, підвищує ефективність командної взаємодії та загальний рівень стійкості підприємства до конфліктів [14; 30].

Етапи управління конфліктами на підприємстві включають послідовний процес виявлення, аналізу, реагування та профілактики конфліктних ситуацій:

1. Виявлення конфлікту - на цьому етапі важливо помітити перші ознаки напруженості в колективі, зміни в поведінці працівників, зниження ефективності або емоційне напруження. Виявлення може відбуватися як через спостереження керівництва, так і через зворотний зв'язок від працівників.
2. Аналіз причин і учасників після фіксації конфлікту визначаються його першопричини, тип (внутрішньо особистісний, міжособистісний, міжгруповий тощо), інтереси сторін, а також оцінюється вплив ситуації на загальну діяльність підприємства.
3. Оцінка рівня загрози, де оцінюється, наскільки конфлікт може нашкодити підприємству: чи є він конструктивним і веде до розвитку, чи деструктивним і потребує негайного втручання. Це дозволяє обрати ефективну стратегію реагування.

4. Вибір методів і стратегій врегулювання в залежності від характеру конфлікту обираються відповідні методи (переговори, медіація, компроміс, розподіл повноважень тощо), а також визначаються відповідальні особи за їх реалізацію.
5. Реалізація рішень і контроль - впроваджуються узгоджені заходи щодо врегулювання конфлікту, паралельно контролюється ситуація, щоб уникнути її повторного загострення. Можливе коригування дій у разі зміни обставин.
6. Аналіз результатів та профілактика майбутніх конфліктів після завершення конфлікту проводиться оцінка ефективності обраної стратегії, виявляються уроки, які можна використати в майбутньому. Формуються профілактичні заходи, як-от навчання персоналу, вдосконалення комунікацій чи процедур [1; 8; 23].

Висновки до першого розділу

Теоретичні дослідження у першому розділі дають можливість визначити, що конфлікт на підприємстві — це динамічна ситуація, що виникає внаслідок розбіжностей між працівниками або підрозділами щодо цілей, ресурсів чи способів виконання завдань. Він є природною частиною організаційного життя і часто сигналізує про потребу змін або вдосконалення управлінських процесів. За умови грамотного управління конфлікт може стати джерелом розвитку, інновацій і покращення командної взаємодії.

Досліджено, що види конфліктів на підприємстві включають міжособистісні, між групові, організаційні, вертикальні та горизонтальні. Основні функції конфліктів — це діагностична, стимулююча, адаптаційна, захисна, деструктивна та конструктивна. До особливостей конфліктів на підприємстві належать їх вплив на продуктивність, соціально-психологічний клімат, кадрову стабільність, а також зв'язок із системою управління та структурою організації.

Визначено, що методи управління конфліктами на підприємстві включають уникнення, компроміс, співпрацю, згладжування, протистояння, переговори, медіацію, арбітраж, адміністративне втручання, створення сприятливого клімату, вдосконалення комунікацій та навчання персоналу. Застосування цих методів дозволяє не лише знижувати напругу в колективі, а й перетворювати конфлікти на джерело розвитку, удосконалення управлінських рішень та підвищення ефективності роботи підприємства. Вибір методу залежить від типу конфлікту, його причин, рівня ескалації та особливостей корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УДЦР»

2.1. Загальна характеристика державного підприємства «УДЦР»

Історія Центру «Укрчастотнагляд» починається у 1934 році, коли в селищі Борова Фастівського району Київської області було засновано Київський пункт технічного радіоконтролю (ПТРК), у складі якого працювали лише два співробітники. Одним із ініціаторів створення ПТРК був А.Т. Хоменко, випускник Київського політехнічного інституту та керівник Державної радіоінспекції УРСР. Для розміщення пункту обрали земельну ділянку площею шість сотих гектара, за 46 км від столиці. Основні завдання нового підрозділу полягали у моніторингу роботи радіозв'язку та радіомовлення, дотриманні правил радіообміну та вимірюванні електромагнітних полів.

Під час Другої світової війни Київський ПТРК зазнав повного руйнування. Після визволення селища Борова у 1944 році розпочалися відновлювальні роботи, які очолив К.М. Неупокоев. До 1984 року інфраструктура значно покращилась: було зведено нову будівлю та розгорнуто антенно-фідерні комплекси для потреб радіоконтролю. На основі рішення Міністерства зв'язку УРСР у 1988 році було створено Київський центр електромагнітної сумісності радіоелектронних засобів (КЦЕМС РЕЗ), який об'єднав РСТРК і ДІЕ України. Згодом, 15 грудня 1990 року, цей центр перетворено на Український республіканський центр електромагнітної сумісності РЕЗ.

Подальший етап реорганізації відбувся 15 жовтня 1996 року: відповідно до наказу Міністерства зв'язку України № 216 від 9 жовтня 1996 року, УРЦ ЕМС РЕЗ було перетворено на державне підприємство «Український державний центр радіочастот та нагляду за зв'язком» (Центр «Укрчастотнагляд»), яке продовжило розвивати діяльність у сфері радіочастотного нагляду та забезпечення електромагнітної сумісності.

Згідно з прийнятим 1 липня 2000 року Законом України про радіочастотний ресурс, було визначено місце і роль Центру "Укрчастотнагляд" в системі Адміністрації зв'язку та радіочастот України. Стаття 7 цього Закону описує повноваження Центру.

На сьогоднішній день Центр "Укрчастотнагляд" має не лише адміністративно-технічний корпус, а й технічний (колишня будівля РСТРК) та лабораторії вимірювань (колишня будівля ПТРК), розташовані за адресою пр. Перемоги, 15 км.

У 2004 році, відповідно до законодавства України в галузі телекомунікацій та радіочастотного ресурсу, а також наказу Держкомзв'язку України від 17.03.2004 № 49, підприємство було переіменовано в Державне підприємство "Український державний центр радіочастот" (УДЦР).

У липні 2005 року Кабінет Міністрів України передав УДЦР із сфери управління Міністерства транспорту та зв'язку України до управління Національної комісії з питань регулювання зв'язку (НКРЗ).

У лютому 2012 року, розпорядженням Кабінету Міністрів України, УДЦР було переведено до сфери управління Національної комісії, що здійснює державне регулювання в галузі зв'язку та інформатизації (НКРЗІ).

Були реалізовані заходи для вдосконалення організаційної структури підприємства, зокрема укрупнення регіональних центрів за рахунок злиття філій, що дозволило зберегти високий рівень обслуговування та кількість технічних спеціалістів. Завдяки цьому вдалося покращити бізнес-процеси та забезпечити прибутковість, навіть під час курсової нестабільності національної валюти.

Центр сертифікації УДЦР отримав сертифікат відповідності від Британської Сертифікаційної Ради по Телекомунікаціям (British Approvals Board for Telecommunications), що сприяло ефективнішому виходу на міжнародні ринки.

У грудні 2014 року, в рамках підтримки Збройних Сил України, УДЦР перерахував 165 млн грн на потреби армії, а також розробив заходи безпеки для співробітників, які працюють у зоні антитерористичної операції.

У лютому 2015 року було проведено аукціон з продажу ліцензій на частоти для мереж 3G. УДЦР активно підтримує мобільних операторів в розвитку 3G в Україні, виконуючи необхідні технічні розрахунки та надаючи дозволи на експлуатацію.

Останнім часом в УДЦР було розроблено Єдину автоматизовану систему моніторингу радіочастот, а також створено випробувальний центр і орган сертифікації техніки зв'язку, які працюють в рамках системи УкрСЕПРО.

Членство УДЦР у Секторі радіозв'язку МСЄ дало змогу підприємству отримати доступ до глобальних ресурсів для управління радіочастотним спектром і супутниковими орбітами, а також активно брати участь у міжнародних робочих групах і комісіях.

Завдання УДЦР в контексті вимірювання параметрів електронних комунікаційних мереж полягає в оцінці відповідності цих мереж вимогам нормативних актів та технічних документів. Вимірювання проводяться відповідно до стандартів ISO та підписаних договорів з операторами зв'язку.

Відповідно до статті 45 Закону України "Про електронні комунікації", УДЦР має право здійснювати наступні види діяльності:

1. Виконувати розрахунки електромагнітної сумісності, а також присвоювати радіочастоти і сигнали розпізнавання;
2. Проводити моніторинг радіочастотного спектру, що використовується загальними користувачами, відповідно до цього Закону та у порядку, визначеному регулятором;
3. Моніторити якість послуг електронних комунікацій у відповідності до правил, встановлених регулятором;
4. Надавати технічні обґрунтування щодо застосування певного типу радіообладнання в Україні для загальних користувачів в діапазонах радіочастот, доступних для загального користування;

5. Брати участь у проведенні початкового технічного контролю радіобладнання безпосередньо на місці його експлуатації;
6. Вживати заходи для виявлення джерел радіозавад;
7. Вести автоматизовану систему для управління радіочастотним спектром загального користування;
8. Вжити заходів для забезпечення електромагнітної сумісності радіобладнання;
9. Проводити технічну експертизу для оцінки можливості досягнення електромагнітної сумісності радіобладнання при підготовці рішення регулятора щодо видачі ліцензії на користування радіочастотним спектром;
10. Здійснювати міжнародну координацію для супутникових мереж і систем, присвоєнь радіочастот для радіобладнання, а також їх міжнародно-правовий захист;
11. Виконувати інші види діяльності, що не заборонені законодавством.

УДЦР, за дорученням центрального органу виконавчої влади в галузях електронних комунікацій і радіочастотного спектра або регуляторного органу, здійснює наступні дії:

1. Виконує міжнародну координацію і реєстрацію в Міжнародному союзі електрозв'язку присвоєння радіочастот для радіобладнання України, а також працює над міжнародною координацією, попередньою публікацією і реєстрацією супутникових мереж і систем України в Міжнародному союзі електрозв'язку;
2. Бере участь у діяльності Міжнародного союзу електрозв'язку;
3. Вживає заходи для розгляду повідомлень про порушення або завади, що стосуються Статуту, Конвенції та Адміністративних регламентів Міжнародного союзу електрозв'язку, які надходять від уповноважених органів зв'язку іноземних держав та міжнародних організацій;

4. Займається оформленням експлуатаційних документів, що стосуються використання радіочастотного спектра для суднових станцій і радіоаматорів.

УДЦР також проводить вимірювання параметрів електронних комунікаційних мереж, оцінку якості послуг електронного зв'язку та аналіз параметрів мереж у контексті маршрутизації трафіку на загальнодоступних електронних комунікаційних мережах.

У 2017 році УДЦР приєднався до ініціативи, започаткованої Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, підписавши Меморандум щодо співпраці у створенні прозорої та ефективної системи реалізації об'єктів державної власності, а також долучившись до Пілотного проекту ProZorro.Продажі.

У 2018 році УДЦР отримав позитивний висновок аудиторів щодо фінансової звітності за 2017 рік. У тому ж році УДЦР забезпечив безперебійну роботу радіоелектронних засобів під час висвітлення фінальних матчів Ліги Чемпіонів.

Послуги, які надаються державним підприємством "Український державний центр радіочастот", включають:

- визначення тарифів;
- присвоєння радіочастот;
- облік та ведення міжнародних ідентифікаторів кінцевого обладнання;
- центр сертифікації;
- оцінка якості телекомунікаційних послуг;
- перенесення абонентських номерів;
- портал послуг;
- аматорський радіозв'язок;
- оформлення і припинення експлуатаційних документів для суднових станцій;
- моніторинг якості послуг електронних комунікацій;
- виконання інших робіт на замовлення користувачів РЧС.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності державного підприємства «УДЦР»

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» (УДЦР) відіграє важливу роль на ринку українських послуг, забезпечуючи регулювання та управління радіочастотним спектром, а також здійснюючи сертифікацію та моніторинг якості електронних комунікацій. УДЦР активно співпрацює з міжнародними організаціями, бере участь у розробці нормативних актів і забезпечує підтримку операторам телекомунікацій у питаннях електромагнітної сумісності та ліцензування. Крім того, підприємство сприяє розвитку інфраструктури 3G і 4G мереж, а також працює над інтеграцією нових технологій в секторі радіозв'язку та супутникових комунікацій, що сприяє розвитку телекомунікаційних послуг в Україні.

Основні показники фінансово-господарської діяльності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» подано у додатках А, Б, В за 2022-2024 роки. Основна динаміка активів підприємства за 2022-2024 роки представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура активів державного підприємства «УДЦР»
у 2022-2024 роках, тис грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2021 (тис. грн)
Необоротні активи	1 247 447	1 449 361	1 458 870	211 423
Оборотні активи	1 210 847	264 041	296 922	-913 925
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	29	29	29	0
Усього активів	2 458 350	1 713 431	1 755 821	-702 529

Якщо подивитись на динаміку активів підприємства за 2022–2024 роки, видно досить цікаву картину. По-перше, необоротні активи зросли: з 1 247 447 тис. грн у 2022 році до 1 458 870 тис. грн у 2024 році. Тобто компанія інвестувала в основні засоби або інші довгострокові активи, приріст склав 211 423 тис. грн — це позитивний сигнал, адже означає розвиток або оновлення матеріально-технічної бази.

А ось з оборотними активами ситуація зовсім інша. За ці три роки вони різко впали: з 1 210 847 тис. грн у 2022 році до всього лише 296 922 тис. грн у 2024 році. Це падіння на 913 925 тис. грн виглядає тривожно, бо оборотні активи — це те, що забезпечує підприємству ліквідність і можливість оперативно реагувати на фінансові потреби. У підсумку, загальна сума активів теж суттєво скоротилась: з 2 458 350 тис. грн у 2022 році до 1 755 821 тис. грн у 2024-му. Падіння на 702 529 тис. грн вказує на загальне зменшення масштабів діяльності або ж на те, що компанія оптимізує свою структуру активів.

Основна динаміка активів підприємства за 2022-2024 роки представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура пасивів державного підприємства «УДЦР»
у 2021-2024 роках, тис грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2021 (тис. грн)
Власний капітал	1 330 294	1 436 176	1 499 223	168 929
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	65 788	72 425	60 201	-5 587
Поточні зобов'язання і забезпечення	1 062 268	204 830	196 397	-865 871
Усього пасивів	2 458 350	1 713 431	1 755 821	-702 529

Якщо подивитися на зміну пасивів за 2022–2024 роки, то видно, що основну позитивну динаміку показав власний капітал. Він зріс із 1 330 294 тис. грн у 2022 році до 1 499 223 тис. грн у 2024 році. Приріст на 168 929 тис. грн свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства — більше ресурсів формується за рахунок власних коштів, а не залучених.

Щодо довгострокових зобов'язань, то тут бачимо невелике зниження: з 65 788 тис. грн у 2022 році до 60 201 тис. грн у 2024-му. Це скорочення на 5 587 тис. грн, що вказує на поступове погашення боргів або зменшення потреби в довгостроковому кредитуванні, що також можна вважати позитивним явищем.

Найбільша зміна відбулася в поточних зобов'язаннях. Їхня сума різко скоротилася: з 1 062 268 тис. грн до 196 397 тис. грн. Падіння на 865 871 тис. грн дуже суттєве. Це може свідчити про те, що підприємство погасило великі обсяги короткострокових боргів або відмовилося від залучення короткострокових фінансових ресурсів, що зменшило кредитне навантаження.

У результаті, як і в аналізі активів, загальна сума пасивів зменшилася на 702 529 тис. грн. В цілому така динаміка демонструє, що підприємство стало більш фінансово незалежним і менш залежним від зовнішніх кредиторів, що є добрим знаком для стабільності та розвитку.

Фінансовий результат діяльності державного підприємства «УДЦР» представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів державного підприємства «УДЦР»
у 2021-2024 роках, тис грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2021 (тис. грн)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	936 724	2 021 544	1 101 344	164 620
Собівартість реалізованої продукції	669 479	1 631 759	748 696	79 217

продовження таблиці 2.3

Валовий прибуток	267 245	389 785	352 648	85 403
Інші операційні доходи	13 671	52 518	20 988	7 317
Фінансовий результат від операційної діяльності	72 306	164 907	69 921	-2 385
Інші фінансові доходи	958	563	0	-958
Інші доходи	1 338	6 379	4 001	2 663
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	27 600	49 610	47 403	19 803

За результатами фінансової діяльності за 2022–2024 роки в УДЦР простежуються цікаві тенденції. Чистий дохід від реалізації продукції за цей період зріс на 164,6 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку продажів, хоча у 2024 році спостерігається деяке зниження в порівнянні з піком 2023 року. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але не такими темпами — приріст становив 79,2 тис. грн, що вказує на збереження контрольованого рівня витрат.

Валовий прибуток зріс на 85,4 тис. грн, що є гарним сигналом: підприємство змогло наростити прибутковість свого основного бізнесу. Інші операційні доходи теж помітно збільшилися, що говорить про пошук додаткових джерел заробітку. Однак фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році трохи знизився порівняно з 2022 роком (на 2,4 тис. грн), що може свідчити про нові витрати або нестабільність у основних операціях.

Щодо чистого прибутку, то його приріст на 19,8 тис. грн свідчить про загальне покращення фінансового стану УДЦР. Незважаючи на певні коливання в окремих доходах, компанія змогла зберегти прибутковість, що дуже важливо для підтримання фінансової стабільності та подальшого розвитку.

2.3. Оцінка ефективності управління конфліктами на підприємства

Дослідження процесу управління конфліктами на державному підприємстві «УДЦР» передбачає аналіз стратегій та підходів до вирішення суперечок серед працівників. У процесі оцінки системи управління конфліктами виявлено, що на підприємстві діє офіційне Положення про врегулювання конфліктних ситуацій. У цьому документі визначено внутрішні правила поведінки, порядок взаємодії працівників та алгоритми вирішення спорів. Крім того, передбачені процедури звернення за допомогою та координації між різними рівнями управлінської структури.

На державному підприємстві «УДЦР» функціонують механізми збору та аналізу інформації про конфлікти, що сприяє своєчасному виявленню та усуненню проблемних моментів. Система постійного моніторингу та оцінки ефективності заходів з управління конфліктами забезпечує оперативне реагування на конфліктні ситуації. Оцінювання результатів управління конфліктами на державному підприємстві «УДЦР» включає перевірку ефективності запроваджених заходів і їхній вплив на працівників і діяльність підприємства.

Для аналізу ефективності застосовують різні методи, зокрема: аналіз статистичних даних щодо кількості, характеру та результатів конфліктів; проведення анкетувань працівників щодо їхньої участі у конфліктних ситуаціях та їх вирішення; оцінювання змін у поведінці співробітників у результаті впроваджених заходів; аудит конфліктів із метою виявлення потенційних причин їх виникнення; а також внутрішній аналіз результатів шляхом обговорення висновків із керівництвом і колективом.

Основними причинами виникнення непорозумінь у державного підприємства «УДЦР» є недостатня ефективність внутрішньої комунікації між структурними підрозділами та працівниками різних рівнів управління, що призводить до викривлення або затримки передачі інформації. Серед інших факторів слід виділити відмінності у професійних підходах та баченнях

виконання завдань, що часто виникають через різний досвід працівників або недостатньо чітко визначені зони відповідальності. Також непорозуміння можуть бути спричинені стресовими умовами роботи, високим навантаженням, змінами в організаційній структурі підприємства, або відсутністю належного механізму вирішення конфліктних ситуацій. Не менш важливими чинниками є індивідуальні особливості характеру працівників та недоліки у системі мотивації та оцінювання результатів праці. Основні причини непорозумінь та конфліктів у державному підприємстві «УДЦР» подано на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Частка та види конфліктів у державному підприємстві «УДЦР» у 2022-2024 роках, %

Аналіз причин виникнення конфліктів в УДЦР показує, що найбільш поширеними є особисті розбіжності, різні погляди на виконання роботи та тимчасові непорозуміння — вони склали 68% усіх випадків. Це свідчить про

важливість розвитку культури відкритого діалогу й навичок ефективної комунікації серед працівників.

На другому місці — проблеми з нерівномірним розподілом навантаження та доручень від керівництва (64%). Така ситуація часто викликає відчуття несправедливості у працівників і потребує перегляду принципів розподілу обов'язків. Конфлікти між керівництвом і підлеглими становлять 48% випадків, що також є тривожним сигналом про необхідність покращення управлінської культури.

Конфлікти з постачальниками (35%) і клієнтами (23%) теж мають місце, але їх частка нижча. Це свідчить про те, що внутрішні питання значно більше впливають на атмосферу в колективі, ніж зовнішні. Найменше проблем виникає через нерівність винагороди (22%) та культурні чи етнічні розбіжності (9%), однак навіть такі невеликі відсотки не варто ігнорувати, оскільки вони можуть стати джерелом глибших проблем у майбутньому.

Вирішення таких конфліктів у державному підприємстві «УДЦР» відбувається через різні напрями (рисунок 2.2).

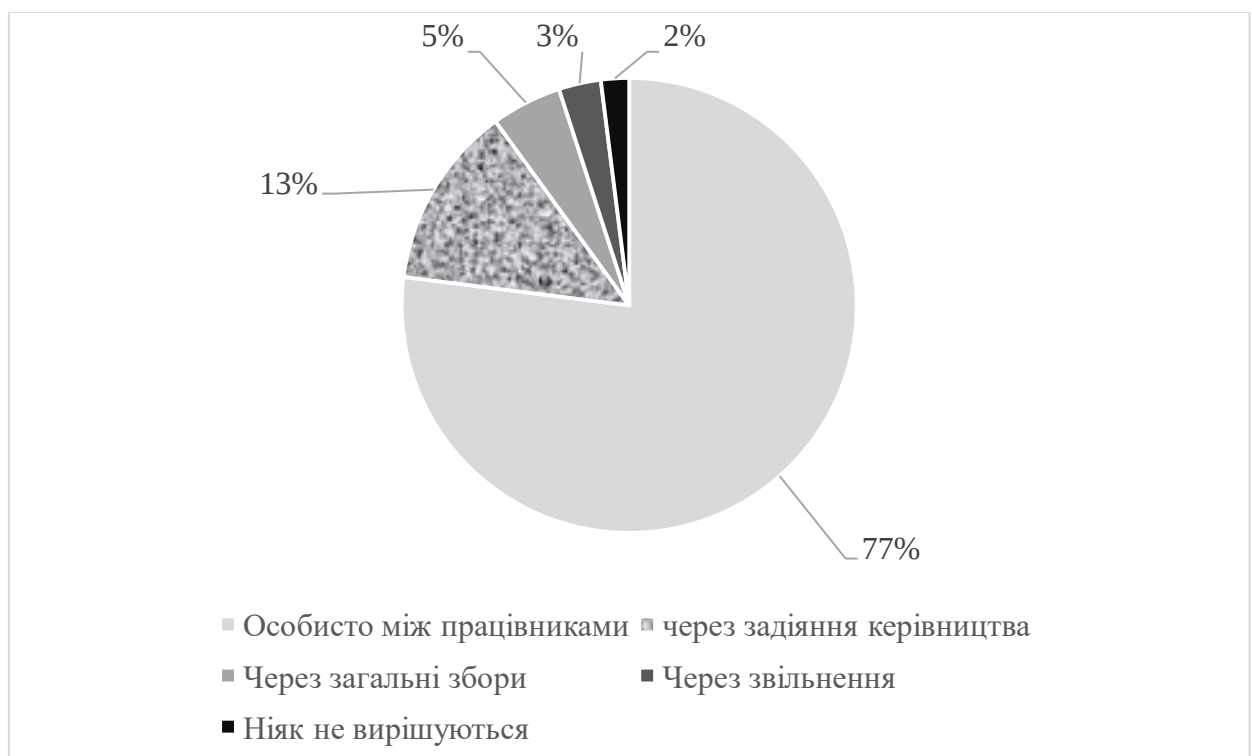


Рис. 2.2. Напрями вирішення конфліктів у державному підприємстві «УДЦР»

Протягом останнього року в УДЦР було зареєстровано близько 120 внутрішніх конфліктних ситуацій, із яких понад 80% були успішно врегульовані на етапі первинного розгляду завдяки діючим процедурам управління конфліктами. Близько 65% всіх звернень стосувалися непорозумінь між працівниками різних підрозділів, ще 25% — конфліктів між керівниками та підлеглими. Приблизно у 10% випадків виникали суперечки із зовнішніми контрагентами.

Після впровадження системи внутрішніх тренінгів з розвитку навичок комунікації рівень конфліктності в колективі знизився на 18%. За результатами анонімного опитування, 72% працівників зазначили, що нині відчують більше підтримки з боку керівництва у вирішенні спірних ситуацій.

Рівень задоволення вирішення конфліктів, непорозумінь та суперечок у державному підприємстві «УДЦР» (рисунок 2.3).

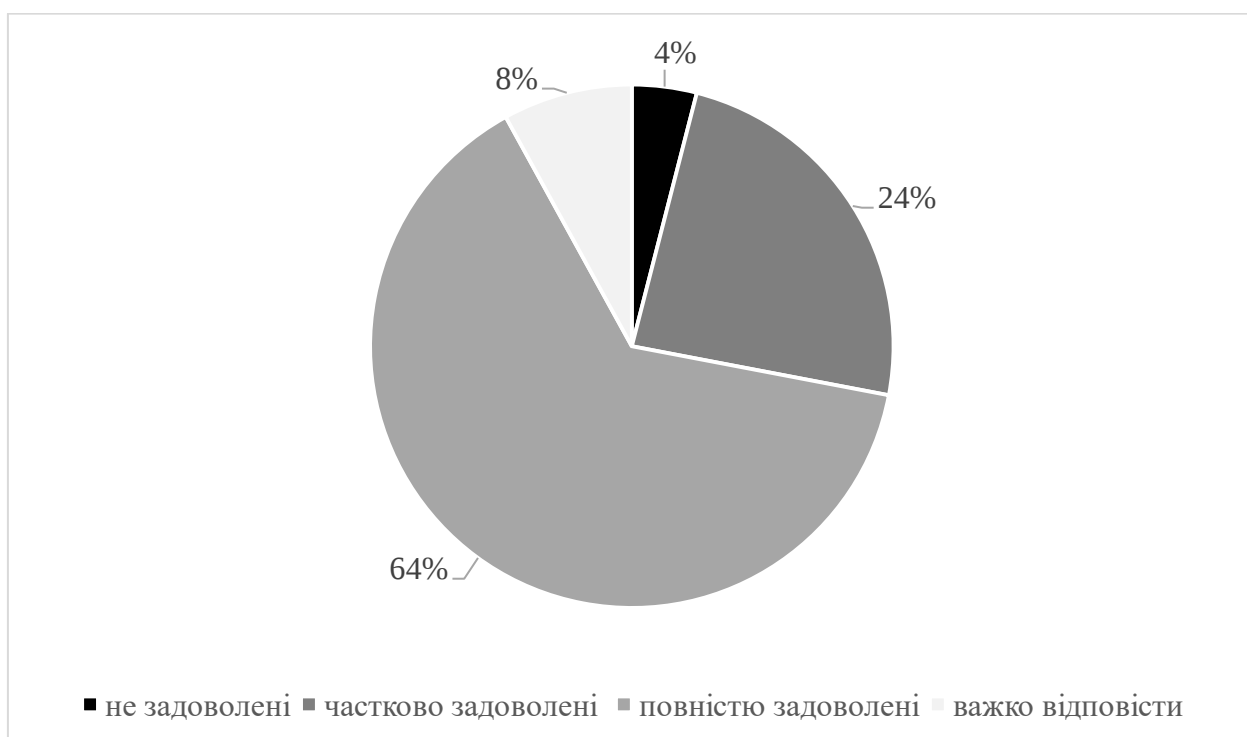


Рис. 2.3. Рівень задоволення вирішення конфліктів у державному підприємстві «УДЦР»

У державному підприємстві "УДЦР" стратегічними напрямками вирішення конфліктів є створення ефективної системи комунікації та налагодження

відкритого діалогу між усіма рівнями персоналу. Особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі, довірі та відповідальності. Важливим напрямом є також запровадження системи регулярного моніторингу робочої атмосфери з метою своєчасного виявлення та нейтралізації потенційних конфліктів.

Ще одним ключовим аспектом є навчання працівників навичкам конструктивного вирішення суперечностей, проведення тренінгів з емоційного інтелекту та медіації. Крім того, стратегія передбачає посилення ролі керівництва у запобіганні конфліктам через справедливий розподіл обов'язків і винагород, прозорість управлінських рішень та активне залучення працівників до обговорення важливих змін і нововведень.

2.4. Напрями удосконалення системи попередження та вирішення конфліктів на підприємстві

Особливістю вирішення конфліктів у державному підприємстві «УДЦР» є те, що воно функціонує у сфері зв'язку, що вимагає високого рівня координації, точності та взаємодії між підрозділами, державними структурами та зовнішніми клієнтами. Будь-який внутрішній конфлікт може призвести до зниження ефективності регулювання радіочастотного ресурсу, затримок у видачі дозволів або порушення термінів технічних рішень. У зв'язку з цим вирішення конфліктів має відбуватися системно, із застосуванням чітких процедур і методів врегулювання спорів.

Важливість ефективного управління конфліктами на підприємстві «УДЦР» полягає в забезпеченні стабільності, безперебійного функціонування організації та підтримці високого рівня довіри з боку держави, бізнесу та громадськості. Конструктивне розв'язання конфліктів сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню ризиків кадрових втрат і формуванню здорового психологічного клімату в колективі. Це, у свою чергу, позитивно впливає на

якість надання послуг та імідж підприємства в інформаційно-телекомунікаційній сфері. Управління конфліктами на підприємстві повинно складатися з двох основних напрямів – перший це попередження конфліктів, друге – вирішення вже існуючих. Основні напрями попередження конфліктів у державному підприємстві «УДЦР» подано на рисунку 2.4.

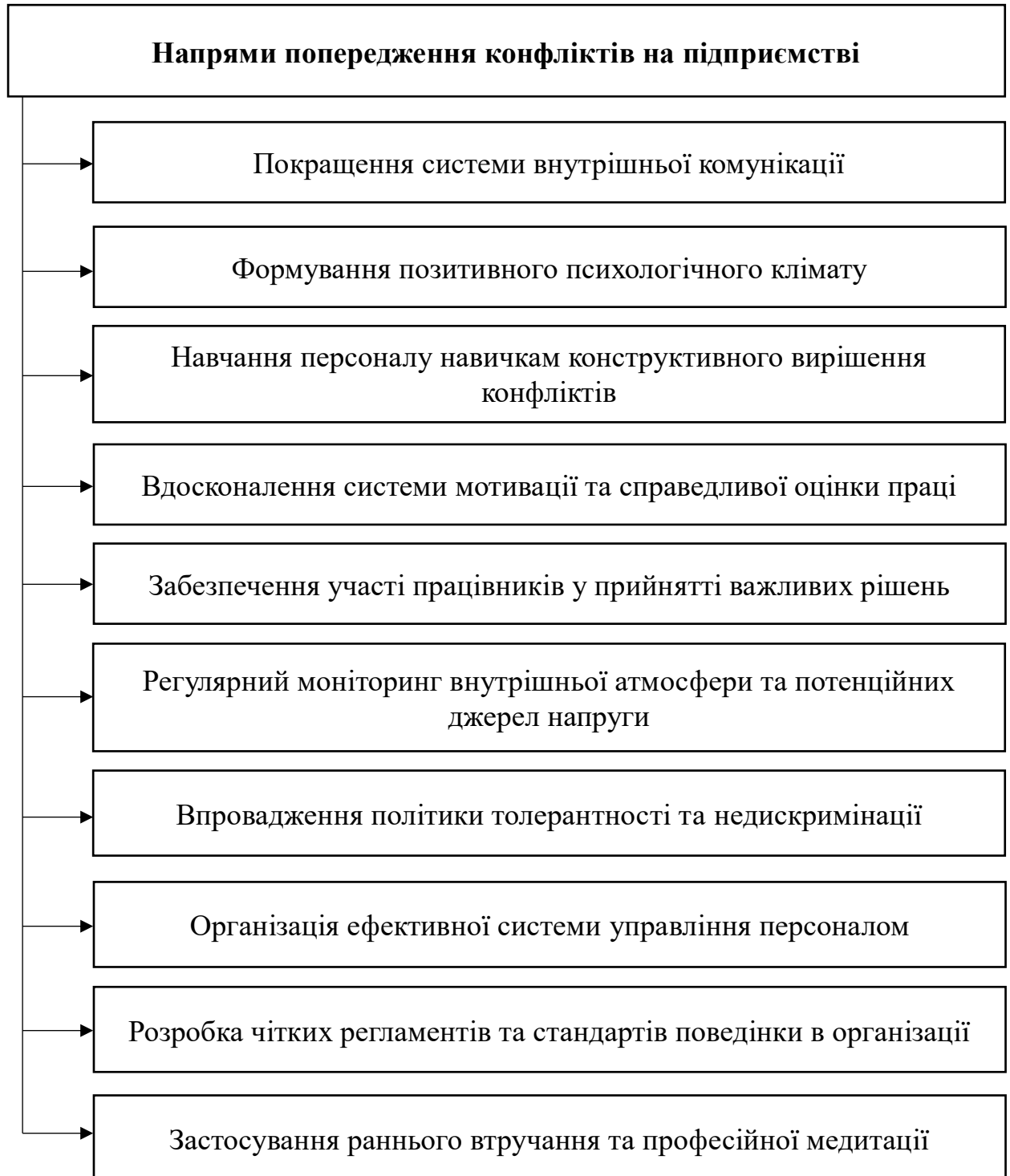


Рис. 2.4. Напрями попередження конфліктів на підприємстві [4; 7; 18]

Покращення системи внутрішньої комунікації на підприємстві є одним із ключових напрямів ефективного управління персоналом. Налагодження прозорих, чітких та двосторонніх каналів обміну інформацією між керівництвом та працівниками дозволяє своєчасно виявляти проблеми, знижувати рівень непорозумінь, уникати конфліктних ситуацій та підвищувати довіру всередині колективу. Це сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, в якому кожен працівник розуміє свої завдання, очікування керівництва та загальну стратегію підприємства. Зменшення ризику викривлення чи втрати інформації забезпечує більш ефективне прийняття рішень і підвищує загальну результативність роботи організації [7].

Формування позитивного психологічного клімату в колективі є надзвичайно важливим для забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємства. Створення дружньої атмосфери, заснованої на довірі, взаємоповазі та підтримці, дозволяє працівникам почуватися комфортно, знижує рівень стресу та сприяє злагодженій командній роботі. Такий клімат мотивує співробітників до більшої залученості в робочі процеси, відкритості у спілкуванні та відповідальності за спільний результат. У колективах з позитивним психологічним фоном рідше виникають конфлікти, а в разі їх появи вони вирішуються швидше та конструктивніше.

Навчання персоналу навичкам конструктивного вирішення конфліктів є важливою складовою підвищення організаційної ефективності та зміцнення внутрішнього клімату підприємства. Працівники, які володіють такими навичками, краще розуміють природу конфліктів, вміють вчасно їх розпізнавати, аналізувати причини та знаходити взаємовигідні рішення без ескалації напруги. Це сприяє зменшенню кількості деструктивних ситуацій, покращенню взаємодії в колективі та підвищенню продуктивності праці. Проведення тренінгів, семінарів або практичних занять дає змогу формувати культуру конструктивного спілкування та відповідального ставлення до проблем. У результаті підприємство отримує згуртовану команду, здатну ефективно працювати навіть в умовах стресу чи суперечностей [7; 18].

Друга складова ефективного управління – це вирішення вже існуючих конфліктів чи непорозумінь. Для державного підприємства «УДЦР» основні напрями вирішення є ті, що представлені на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Напрями вирішення конфліктів на підприємстві [7; 18]

Створення ефективної системи управління конфліктами на державному підприємстві «УДЦР» передбачає комплексний підхід, який охоплює виявлення потенційних джерел напруги, своєчасну діагностику ситуацій, розробку чітких алгоритмів реагування та залучення кваліфікованих фахівців до процесу врегулювання. Така система має бути інтегрована в загальну структуру управління підприємством і включати регламенти, внутрішні положення, інструменти моніторингу та зворотного зв'язку. Важливою її частиною є також формування відповідальної організаційної культури, що сприяє відкритості у спілкуванні та взаємоповазі. Завдяки ефективному управлінню конфліктами знижується рівень деструктивних ситуацій, покращується морально-психологічний клімат у колективі та підвищується загальна продуктивність праці. Такий підхід дозволяє підтримувати стабільність і розвиток організації навіть у складних умовах.

Для державного підприємства «УДЦР» впровадження формальних процедур врегулювання спорів може включати такі заходи:

1. Розробка внутрішнього положення про порядок врегулювання конфліктів – документ, який регламентує механізм дій у разі виникнення спорів між працівниками або між працівниками та керівництвом.
2. Створення постійної комісії з трудових спорів – незалежного органу з представників різних підрозділів, який розглядає конфліктні ситуації в межах підприємства.
3. Визначення чіткої процедури подання та розгляду скарг і звернень – запровадження форми письмового звернення, строків розгляду та механізму інформування про рішення.
4. Запровадження посади омбудсмена або довіреної особи – спеціаліста, до якого працівники можуть звертатися анонімно з конфліктними питаннями чи проблемами.

5. Регулярні тренінги для керівників структурних підрозділів щодо медіації та дотримання процедур – для забезпечення об'єктивного та неупередженого розгляду конфліктів.
6. Використання зовнішніх посередників (медіаторів) у складних чи повторюваних конфліктах – для неупередженого розв'язання ситуацій.
7. Формалізація відповідальності за порушення етичних норм і внутрішнього регламенту – створення системи санкцій і дисциплінарних заходів, прив'язаних до процедур [11; 23].

Висновки до другого розділу

Аналіз діяльності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» свідчить, що воно є важливим учасником вітчизняного ринку, що забезпечує спектр послуг у сфері телекомунікацій та інформаційних технологій. За останні роки на підприємстві спостерігається позитивна динаміка зростання власного капіталу, що відображає стабільність фінансового стану, хоча є й виклики у зниженні оборотних активів та розподілі зобов'язань. Оцінка фінансових результатів показує, що підприємство підтримує рентабельність, зокрема за рахунок зростання чистого прибутку, але залишається важливим питанням поліпшення ефективності використання оборотних ресурсів.

Проаналізовано, що протягом 2022-2024 років необоротні активи державного підприємства «УДЦР» зросли на 211 423 тис. грн, а оборотні активи підприємства збільшилися на 86 881 тис. грн. Недобротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття протягом 2022-2024 років залишалися на рівні 29 тис. грн. Протягом цього періоду власний капітал підприємства зріс на 168 929 тис. грн, довгострокові зобов'язання та забезпечення зменшилися на 5 587 тис. грн, а поточні зобов'язання та забезпечення зменшилися на 865 871 тис. грн. Загальна сума активів і пасивів

державного підприємства «УДЦР» за 2022-2024 роки зменшилася на 702 529 тис. грн.

Управління конфліктами в «УДЦР» фокусується на запобіганні виникненню суперечок та забезпеченні здорового психологічного клімату в колективі. Стратегічні напрями вирішення конфліктів включають покращення внутрішньої комунікації, впровадження тренінгів з конструктивного вирішення конфліктів, а також забезпечення прозорості управлінських процесів. Завдяки цьому керівництво підприємства активно працює над підтримкою довіри серед працівників та мінімізацією потенційних причин для суперечок.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Управління конфліктами є ключовим елементом кадрової безпеки будь-якої організації. Суперечності можуть виникати між працівниками, підрозділами або між керівництвом і підлеглими. На кожному етапі розвитку конфлікту важливо мати відповідні знання та навички для своєчасного виявлення та вирішення проблеми. Ефективне управління конфліктами є важливим аспектом забезпечення кадрової безпеки в організації. Конфлікти, що виникають на робочому місці, можуть мати серйозний негативний вплив на безпеку працівників, на атмосферу в колективі та на загальну ефективність підприємства.
2. Досліджено, що види конфліктів на підприємстві включають міжособистісні, між групові, організаційні, вертикальні та горизонтальні. Основні функції конфліктів — це діагностична, стимулююча, адаптаційна, захисна, деструктивна та конструктивна. До особливостей конфліктів на підприємстві належать їх вплив на продуктивність, соціально-психологічний клімат, кадрову стабільність, а також зв'язок із системою управління та структурою організації.
3. Проаналізовано, що протягом 2022-2024 років необоротні активи державного підприємства «УДЦР» зросли на 211 423 тис. грн, а оборотні активи підприємства збільшилися на 86 881 тис. грн. Недобротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття протягом 2022-2024 років залишалися на рівні 29 тис. грн. Протягом цього періоду власний капітал підприємства зріс на 168 929 тис. грн, довгострокові зобов'язання та забезпечення зменшилися на 5 587 тис. грн, а поточні зобов'язання та забезпечення зменшилися на 865 871 тис. грн. Загальна сума активів і пасивів державного підприємства «УДЦР» за 2022-2024 роки зменшилася на 702 529 тис. грн.

4. Протягом останніх років на підприємстві було зафіксовано кілька основних типів конфліктів. Зокрема, особисті розбіжності між працівниками становлять 68%, що є найпоширенішою причиною конфліктів. Нерівномірний розподіл навантажень та обов'язків керівництва є причиною 64% конфліктів. Конфлікти між керівництвом та підлеглими складають 48%, що також є суттєвим фактором для розв'язання напружених ситуацій. Менший відсоток конфліктів виникає через взаємодію з постачальниками (35%) та клієнтами (23%), а також через нерівномірне винагородження (22%) та культурні розбіжності (9%). Тому важливою частиною управління конфліктами є звернення уваги на ці аспекти для зниження кількості негативних ситуацій у колективі та між відділами.
5. Основними напрямками покращення вирішення конфліктів є налагодження ефективної взаємодії між різними рівнями управління, а також сприяння відкритому діалогу між працівниками та керівництвом. Важливим є також вивчення результатів управління конфліктами через регулярний моніторинг ситуацій і застосування коригувальних заходів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та реагувати на них. Тому стратегічне управління конфліктами є важливим фактором для збереження стабільності й розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т. О., Хожняк М.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. С. 111-119.
2. Березка С.В. Карпенко Т.В., Теоретичний аналіз наукових досліджень проблеми агресивної поведінки у педагогічній літератур. *Young Scientist*. № 3. 2017. С. 56-67
3. Берлач А. І., Кондрюкова В. О. Криволапчук О.Г. Конфліктологія: навчальний посібник. ОДУВС. вид. 2-ге, доповнене. Одеса : ОДУВС, 2010. 157 с.
4. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
5. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : XIV міжнародна наук.-практична конференція, м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303–305.
6. Боднар В. Концепція конфліктної моделі суспільства Р.Дарендорфа. *Науковий збірник Ужгородського університету*. Серія : Політологія, Соціологія, Філософія. Випуск 9. 2011. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», С. 10-15.
7. Васильчак С. В., Руснак Л. В. Шляхи цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. №11. С. 23-38.
8. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. Конфліктологія: навчальний посібник. Харків: Право, 2012. 128 с.
9. Денисенко І. Д. Сучасна теорія конфлікту : проблеми експлікації, демаркації, класифікації. *Український соціум: науковий журнал*, 2013. №3 (46). С. 32–43.

10. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2017. 304 с.
11. Державне підприємство «Український державний центр радіочастот». Офіційний сайт. URL: <https://www.ucrf.gov.ua/> (дата звернення: 14.02.2025)
12. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. К.: Каравела, 2017. 304 с.
13. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника: навчальний посібник. Київ : Талком, 2016. 340 с.
14. Загальна конфліктологія: навчальний посібник / Під заг. ред. І.В. Ващенко, С.П. Гіренка. 2-ге вид., доп. Харків: Оригінал, 2001. 384 с.
15. Зінчина, О. Б. Конфліктологія: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
16. Економіка підприємства: підручник. Л. Л. Лазебник та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Лазебник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 425 с.
17. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. Полтава, 2017. 268 с.
18. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13–18.
19. Кібанов А. Я., Ворожейкін І. Е., Захаров Д. К., Конвалова В. Г. Конфліктологія: підручник. 2-вид. перероблене і доповнене. Київ: ІНФРА-М., 2012. 301 с.
20. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатін О. Психологія управління персоналом: навчальний посібник. Харків: Юрайт 2014. 480 с.
21. Конфліктологія / В. Волинець, С. Волощук, М. Гетьманчук та ін. : за ред. М. П. Гетьманчука. Львів: НУ «Львівська політехніка, 2017. 26 с.
22. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2016. 416 с.

23. Мартинець В. В., Перепека Є. І. Управління конфліктами в організації. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. Суми : СумДУ, 2014. Т.2. С. 276-278.
24. Позднякова Л. О. Управління конфліктами : конспект лекцій / Л. О. Позднякова, Н. В. Гриценко. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 75 с.
25. Примуш М. В. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 288 с.
26. Рябініна К.В. Актуальні проблеми конфліктології: теоретико-методологічний підхід. *Theories and Problems of Political Studies*. Випуск 1. 2016. С. 123-138.
27. Тагановська С.В. Зв'язок емоційного інтелекту із стратегіями поведінки у ситуації конфлікту. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра спеціальності «Психологія». Національний авіаційний університет. Київ, 2022. 30 с.
28. Телегіна Д. М., Цимбал А. В, Шевчук О. А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. Актуальні проблеми економіки і управління: Збірник наукових праць. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Випуск 14. 2018. С. 56-67
29. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2004. 172 с.
30. Чумиков А. Н. Керування конфліктами: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2013. 97 с.
31. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
32. Яхно Т.П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Київ. ЦУЛ, 2018. 168 с.

