

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Навчально-науковий інститут денної освіти
Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Т. КОСТИШИНА
«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК НАПРЯМ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
(за матеріалами ПАТ «Біомедскло»)**

*зі спеціальності 051 Економіка
освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»
ступеня магістра*

Виконавець роботи: Бацюра Павло Володимирович
_____ «_____» _____ 2025 р.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Тужилкіна Оксана Володимирівна
_____ «_____» _____ 2025 р.

Полтава 2025

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1. Сутність, причини виникнення та наслідки конфліктів конфліктів у трудових колективах	6
1.2. Методи, стилі та інструменти управління конфліктами	11
1.3. Вплив конфліктів на ефективність управління персоналом	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	22
2.1. Економічна характеристика підприємства та організаційної структури управління	22
2.2. Аналіз персоналу, рівня та видів конфліктів у трудовому колективі	35
2.3. Оцінка ефективності діючих методів управління конфліктами	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	55
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління конфліктами	55
3.2. Розробка комплексу заходів з попередження та врегулювання конфліктів	59
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності вдосконалення системи управління конфліктами	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки та зростання конкуренції ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від якості управління персоналом. Особливої актуальності набувають питання регулювання соціально-трудових відносин і забезпечення стабільної взаємодії між працівниками в умовах інтенсивних виробничих процесів. Одним із ключових чинників, що впливають на результативність управління персоналом, є рівень конфліктності в трудовому колективі та здатність керівництва своєчасно й конструктивно реагувати на конфліктні ситуації.

Конфлікти є невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації, оскільки виникають унаслідок розбіжностей інтересів, цінностей, професійних ролей і очікувань працівників. На підприємствах промислового типу, зокрема у сфері виробництва скляної продукції, конфлікти часто посилюються складністю технологічних процесів, безперервним характером виробництва, підвищеними вимогами до дотримання виробничої дисципліни, норм охорони праці та взаємозалежністю результатів праці різних підрозділів. За відсутності ефективної системи управління конфліктами вони можуть призводити до зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату, зростання плинності кадрів і додаткових економічних втрат.

Водночас сучасні наукові підходи до управління конфліктами розглядають їх не лише як деструктивне явище, а й як потенційне джерело розвитку організації, удосконалення управлінських рішень та підвищення ефективності командної взаємодії. Саме тому актуальним є формування комплексної та науково обґрунтованої системи управління конфліктами, інтегрованої в загальну систему управління персоналом підприємства.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління персоналом ПАТ «Біомедскло» шляхом зниження рівня деструктивних конфліктів, удосконалення соціально-психологічного клімату та впровадження сучасних управлінських інструментів

попередження й врегулювання конфліктних ситуацій у виробничому середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами як чинника підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ПАТ «Біомедскло».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

дослідити теоретичні засади управління конфліктами в системі управління персоналом;

охарактеризувати види, причини та наслідки конфліктів у трудових колективах;

проаналізувати систему управління персоналом і стан конфліктності на ПАТ «Біомедскло»;

обґрунтувати напрями вдосконалення управління конфліктами на підприємстві;

розробити комплекс заходів з попередження та врегулювання конфліктів;

оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є процеси управління конфліктами в системі управління персоналом ПАТ «Біомедскло».

Методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління персоналом, конфліктології та організаційної поведінки, а також загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний підхід, анкетування, порівняльний аналіз, економічні розрахунки та метод експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, внутрішні документи ПАТ «Біомедскло», статистична та аналітична інформація підприємства, матеріали фінансової й кадрової звітності,

результати анкетних опитувань, а також наукові публікації за темою дослідження.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій і запропонованих заходів у діяльності ПАТ «Біомедскло» з метою зниження рівня конфліктності, підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність, причини виникнення та наслідки конфліктів конфліктів у трудових колективах

Конфлікти є невід'ємною складовою життя людини та постійно виникають у всіх сферах її життєдіяльності, набуваючи різних форм, проявів і наслідків. У зв'язку з цим людина змушена шукати ефективні способи їх виявлення, оцінювання, регулювання, мінімізації негативних результатів та запобігання виникненню конфліктних ситуацій. Складна природа конфліктів, їх багатовимірність і тісний зв'язок із соціальними, економічними та психологічними процесами зумовили інтерес до їх дослідження ще з моменту становлення людського суспільства.

Історично перші конфлікти були зумовлені необхідністю задоволення базових потреб людини, пов'язаних із виживанням та продовженням роду, зокрема потреб у безпеці, їжі, житлі, захисті території та відтворенні населення. Як правило, такі конфлікти розв'язувалися силовими методами або за участю авторитетних членів спільноти – старійшин племені. У цьому контексті перемога в конфлікті сприймалася як беззаперечний доказ правоти однієї зі сторін. Зокрема, Е. Тайлор [62] наголошував, що для архаїчної свідомості сам факт виграшу у конфлікті розглядався як підтвердження істини та справедливості.

Окремі риси конфліктів, характерні для первіснообщинного суспільства, простежуються і в сучасних умовах, зокрема у соціально-трудових конфліктах. Хоча застосування фізичного примусу значно зменшилося, кількість і різноманітність способів врегулювання конфліктів істотно зросли. Водночас у періоди масштабних політичних або економічних трансформацій спостерігається тенденція до зростання простих, примітивних, а іноді й силових методів розв'язання конфліктних ситуацій.

Універсальність конфліктів і їх присутність у всіх сферах життєдіяльності людини зумовили міждисциплінарний характер їх дослідження. Проблематика конфліктів активно вивчається в економіці, філософії, історії, праві, психології, соціології, мистецтвознавстві, математиці та інших науках. Саме тому у даному дослідженні використано напрацювання вчених різних наукових напрямів, що дозволяє комплексно розкрити сутність конфліктів.

Етимологічний аналіз терміна «конфлікт» свідчить, що він походить від латинського *conflictus*, що означає «зіткнення» або «боротьбу». У науковій літературі існує значна кількість визначень цього поняття, однак у межах даного дослідження особливу увагу приділено тим аспектам трактування конфлікту, які є релевантними для управління конфліктами на підприємствах.

Аналіз підходів до визначення сутності конфлікту дозволяє виокремити три основні наукові позиції щодо його ролі та наслідків. Представники першого підходу розглядають конфлікт виключно як негативне явище, що деструктивно впливає на діяльність суб'єктів конфліктної взаємодії. У цьому контексті конфлікт трактується як насильницьке міжособистісне протистояння, пов'язане зі свідомим ігноруванням або приниженням інтересів іншої сторони.

У політологічних словниках конфлікт визначається як крайня форма загострення суперечностей між сторонами, зумовлена їх положенням у суспільстві та реальною або уявною протилежністю інтересів, цілей і цінностей. В інших джерелах наголошується, що конфлікт є формою взаємодії, для якої характерні протистояння, ворожість і руйнування досягнутої згоди та співпраці. У психологічному аспекті конфлікт розглядається як гострий спосіб розв'язання суттєвих суперечностей, що супроводжується негативними емоціями та протидією між учасниками.

Інша група науковців дотримується позиції, відповідно до якої конфлікти мають переважно нейтральний характер. Згідно з цим підходом,

позитивні або негативні наслідки конфліктів є короткостроковими, тоді як у довгостроковій перспективі встановлюється відносна рівновага, а результати конфлікту втрачають свою значущість.

Зокрема, М. Фоллетт [63] розглядала конфлікт як зіткнення різних ідей, поглядів і цілей, яке не має ані позитивного, ані негативного забарвлення, а може оцінюватися за нейтральною шкалою. Інші дослідники трактують конфлікт як явний або прихований стан протистояння різноспрямованих інтересів соціально-економічних суб'єктів, що може призводити до формування нових, більш досконалих систем взаємовідносин.

Більшість науковців узагальнюють поняття конфлікту як зіткнення двох або більше сил, спрямованих на досягнення власних інтересів у ситуації протидії. Водночас таке визначення не завжди повною мірою охоплює внутрішньоособистісні конфлікти, що потребує його уточнення.

У межах управлінської науки інтерес до конфліктів активізувався в період становлення школи наукового управління та адміністративної школи. М. Вебер [64], як представник останньої, розглядав конфлікт як негативне явище, пов'язане з агресією та загрозою порушення організаційної рівноваги. Вважалося, що запобігти конфліктам можливо шляхом чіткого формулювання цілей, завдань, норм і побудови раціональної структури управління.

Теорія людських відносин також акцентувала увагу на негативних аспектах конфліктів, однак причини їх виникнення вбачала насамперед у міжособистісних відносинах працівників. Відповідно поліпшення комунікацій, розвиток корпоративної культури та командної взаємодії розглядалися як основні інструменти запобігання конфліктам.

Подальший розвиток теорії менеджменту пов'язаний з урахуванням впливу зовнішнього середовища на виникнення конфліктів. У межах цього підходу система управління формується з орієнтацією на ринкові вимоги, а розподіл ресурсів здійснюється з урахуванням ключових показників ефективності діяльності підприємства.

Етап застосування кількісних економіко-математичних методів ознаменувався розробленням моделей прогнозування ймовірності виникнення управлінських конфліктів та оцінювання їх наслідків. Надалі системний і ситуаційний підходи започаткували розгляд управління конфліктами як окремої функціональної підсистеми менеджменту підприємства.

Сучасні концепції менеджменту дедалі частіше розглядають конфлікти як необхідний елемент розвитку організації. Вони сприяють виявленню альтернативних позицій, прихованих інтересів і мотивів, розширенню інформаційної бази управлінських рішень та формуванню нових стратегій розвитку в умовах конкурентного середовища.

Таким чином, конфлікт є суперечливим явищем, яке одночасно може стимулювати розвиток системи управління та гальмувати її функціонування, спричиняючи витрати ресурсів і зниження ефективності діяльності підприємства. Саме тому особливої актуальності набуває формування ефективної системи управління конфліктами, здатної мінімізувати їх деструктивні наслідки та максимізувати позитивний потенціал.

У процесі трудової діяльності працівники постійно взаємодіють між собою, узгоджують інтереси, виконують спільні завдання та перебувають у межах формалізованої організаційної структури. За таких умов виникнення конфліктів є об'єктивно зумовленим явищем, оскільки будь-який трудовий колектив характеризується різноманіттям інтересів, потреб, цінностей і мотивів його членів. Як зазначає Л. Козер, конфлікт є невід'ємним елементом соціальної взаємодії та природним наслідком функціонування організованих груп людей [65].

У науковій літературі причини конфліктів у трудових колективах традиційно поділяють на організаційні, соціально-економічні, соціально-психологічні та особистісні.

До організаційних причин належать недоліки в системі управління підприємством, нечіткий розподіл функціональних обов'язків, дублювання

повноважень, порушення принципу єдиноначальності, недосконалість системи комунікацій та неузгодженість управлінських рішень. На думку М. Вебера, формалізація ролей і чітка ієрархія управління здатні зменшити кількість конфліктів, однак їх порушення, навпаки, сприяє загостренню суперечностей між працівниками та керівництвом [63].

Соціально-економічні причини конфліктів пов'язані з розподілом матеріальних і нематеріальних благ, зокрема рівнем оплати праці, системою преміювання, можливостями кар'єрного зростання, умовами праці та зайнятості. За твердженням А. Маслоу, незадоволення базових і вищих потреб працівників, зокрема потреб у безпеці, визнанні та самореалізації, формує ґрунт для виникнення конфліктів у колективах [62].

Важливу роль відіграють соціально-психологічні причини, які охоплюють особливості міжособистісних відносин, відмінності у ціннісних орієнтаціях, стилях спілкування, рівнях емоційної стійкості та сприйнятті управлінських рішень. За визначенням К. Томаса, конфлікти часто виникають унаслідок несумісності індивідуальних стилів поведінки та різного сприйняття одних і тих самих ситуацій учасниками взаємодії [64].

Окрему групу становлять особистісні причини конфліктів, пов'язані з індивідуальними рисами характеру працівників, рівнем їх конфліктності, самооцінкою, амбіціями, прагненням до домінування або, навпаки, уникнення відповідальності. Особистісні чинники не є визначальними самі по собі, проте в поєднанні з організаційними недоліками вони значно підвищують ймовірність виникнення трудових конфліктів.

Наслідки конфліктів у трудових колективах можуть мати як негативний, так і позитивний характер, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до їх оцінювання.

До негативних наслідків конфліктів належать погіршення соціально-психологічного клімату, зниження рівня довіри між працівниками, падіння мотивації до праці, зростання плинності кадрів і збільшення втрат робочого часу. За даними досліджень Р. Блейка та Дж. Мутона, затяжні та

деструктивні конфлікти негативно впливають на продуктивність праці та якість управлінських рішень [66].

Крім того, конфлікти можуть призводити до погіршення трудової дисципліни, зростання емоційної напруги, професійного вигорання та виникнення латентного опору управлінським рішенням. У крайніх формах вони можуть переростати у колективні трудові спори, страйки або масові звільнення працівників.

Водночас сучасні теорії менеджменту визнають і позитивні функції конфліктів. Зокрема, за твердженням Л. Козера, конструктивні конфлікти сприяють оновленню організаційних структур, виявленню прихованих проблем, стимулюванню інновацій та підвищенню адаптивності організації до змін [66]. Вони можуть виступати джерелом нових ідей, альтернативних підходів до вирішення управлінських завдань і вдосконалення системи мотивації персоналу.

Таким чином, конфлікти у трудових колективах є складним соціально-економічним явищем, що має багатофакторну природу та різноспрямовані наслідки. Ефективне управління конфліктами передбачає не лише мінімізацію їх деструктивного впливу, а й використання їх потенціалу як інструменту розвитку трудового колективу та підвищення ефективності управління персоналом.

1.2. Методи, стилі та інструменти управління конфліктами

Управління конфліктами є однією з ключових складових ефективного менеджменту персоналу. Конфлікти у трудових колективах виникають неминуче через різні інтереси, цінності, способи досягнення цілей або психологічні особливості працівників. У сучасних організаціях здатність керівника не лише запобігати конфліктам, а й ефективно ними управляти, визначає рівень продуктивності колективу, моральний клімат та стабільність організації в цілому.

У науковій літературі управління конфліктами розглядається як комплексна діяльність, що включає виявлення джерел конфлікту, вибір стилю поведінки та застосування конкретних методів і інструментів для його врегулювання. У цьому контексті особливо важливо досліджувати різноманітні підходи до управління конфліктами, їх ефективність і вплив на організаційну культуру.

Методи управління конфліктами – це сукупність дій, спрямованих на врегулювання суперечностей між учасниками конфлікту та досягнення конструктивного результату. У сучасній науці виділяють кілька основних методів:

Переговори є найпоширенішим методом врегулювання конфліктів, який базується на комунікації сторін з метою досягнення взаємоприйняттого рішення. У процесі переговорів застосовуються такі принципи:

- активне слухання;
- виявлення інтересів сторін, а не лише їхніх позицій;
- пошук варіантів «виграш–виграш»;
- прагнення до компромісу або консенсусу.

Метод посеред (медіація) передбачає залучення третьої нейтральної сторони, яка допомагає учасникам конфлікту знайти спільне рішення. Медіатор не нав'язує своє рішення, а лише сприяє конструктивному діалогу, допомагає структурувати проблеми та оцінити можливі наслідки рішень.

Метод арбітражу передбачає звернення до авторитетної третьої сторони, яка має право приймати обов'язкове для виконання рішення. На відміну від медіації, арбітраж менш гнучкий, але може бути ефективним у ситуаціях, коли переговори або медіація не дали результату.

Метод компромісу є методом взаємних поступок, коли кожна сторона відмовляється від частини своїх вимог заради досягнення спільного рішення. Цей метод ефективний при обмежених ресурсах або коли терміновість вирішення конфлікту високий, однак він може залишати часткову незадоволеність учасників.

Метод уникання та адаптації передбачає тимчасове або постійне ухилення від конфліктної ситуації, а адаптація – зміну власних вимог та поведінки для зменшення напруженості. Цей метод застосовується у випадках, коли конфлікт є незначним або потенційно небезпечним для взаємин сторін.

В табл. 1.1 узагальнені методи управління конфліктами.

Таблиця 1.1 – Методи управління конфліктами

Метод	Опис	Коли застосовується	Переваги	Недоліки
Переговори	Обговорення проблем для досягнення взаємоприйнятного рішення	При відкритих суперечках та конфліктах інтересів	Гнучке рішення, сприяє взаєморозумінню	Може займати багато часу
Медіація	Залучення нейтральної третьої сторони	Коли сторони не можуть домовитися самостійно	Покращує комунікацію, зменшує емоційну напруженість	Результат не гарантований
Арбітраж	Прийняття рішення третьою стороною	Коли конфлікт загрожує діяльності організації	Швидке вирішення, формальне оформлення	Може викликати незадоволення сторін
Компроміс	Взаємні поступки	Короткострокові конфлікти, обмежені ресурси	Швидке рішення	Часткове незадоволення сторін
Уникання / Адаптація	Тимчасове або постійне ухилення від конфлікту	Низька значущість конфлікту або високий ризик	Зменшення напруженості	Проблема не вирішується пов

Розглянемо стилі управління конфліктами.

Стиль управління конфліктами визначає поведінкову модель керівника або учасника конфлікту. Однією з найпоширеніших класифікацій є модель Томаса–Кілмана, яка виділяє п'ять основних стилів (табл. 1.2).

Вибір стилю залежить від конкретної ситуації, характеру конфлікту та взаємин між сторонами. Науковці зазначають, що ефективне управління конфліктами передбачає гнучке поєднання стилів залежно від обставин [73].

Таблиця 1.2 – Стили управління конфліктами за моделлю Томаса–Кілмана [73]

Стиль	Характеристика	Переваги	Недоліки
Конкуренція	Активна відстоювання власних інтересів	Швидке рішення, корисно при критичних ситуаціях	Може погіршити стосунки, викликати опір
Уникання	Ігнорування конфлікту	Зменшення напруженості, час для обдумування	Проблема не вирішується, накопичення напруженості
Компроміс	Поступки обох сторін	Швидке досягнення часткового рішення	Часткове незадоволення, не завжди оптимальне рішення
Співпраця	Взаємне врахування інтересів	Максимальна вигода для обох сторін, зміцнення відносин	Вимагає часу та ресурсів
Адаптація	Поступка однієї сторони	Збереження стосунків, мінімізація конфлікту	Може бути використано як маніпуляція

Інструменти управління конфліктами – це конкретні засоби та техніки, що дозволяють реалізувати обраний метод або стиль. До них належать:

комунікативні інструменти:

активне слухання – сприяє розумінню потреб і мотивів співрозмовника;

відкрита комунікація – забезпечує прозорість процесу та зменшує ризик непорозумінь;

рефлексія та перефразування – допомагає з’ясувати, що саме турбує учасників конфлікту [69];

аналітичні інструменти:

SWOT-аналіз конфлікту – оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та ризиків:

аналіз причин та наслідків (Fishbone Diagram) – виявлення кореневих причин конфлікту;

оцінка ризиків – прогнозування можливих негативних наслідків та розробка заходів;

організаційні інструменти:

регламентування правил поведінки та процедур – створення корпоративних норм для вирішення конфліктів:

комітети з вирішення конфліктів – створення спеціалізованих груп або служб;

тренінги з управління конфліктами – розвиток навичок ефективної комунікації та співпраці [71];

психологічні та мотиваційні інструменти:

психологічне консультування – допомагає учасникам конфлікту усвідомити власні емоції;

мотиваційні заходи – стимулювання конструктивної поведінки через заохочення, премії або визнання досягнень.

техніки емоційного регулювання – навчання контролю власних реакцій у стресових ситуаціях [71].

У табл. 1.3 представлені інструменти управління конфліктами.

Таблиця 1.3 – Інструменти управління конфліктами

Тип інструменту	Приклади	Мета застосування
Комунікативні	Активне слухання, відкриті питання, перефразування	Покращення взаєморозуміння сторін
Аналітичні	SWOT-аналіз конфлікту, Fishbone Diagram, оцінка ризиків	Виявлення причин конфлікту та прогноз наслідків
Організаційні	Регламенти поведінки, комітети з вирішення конфліктів, тренінги	Створення системи врегулювання конфліктів
Психологічні / мотиваційні	Консультування, мотиваційні заходи, техніки емоційного регулювання	Зменшення емоційної напруженості та стимулювання конструктивної поведінки

Ефективність управління конфліктами залежить від правильного поєднання методів, стилів та інструментів. Науковці рекомендують підходити до цього комплексно.

1. Діагностика конфлікту – визначення типу, причин та учасників конфлікту.

2. Вибір стилю поведінки – адаптація до характеру конфлікту та відносин між сторонами.
3. Застосування методів та інструментів – використання переговорів, медіації, аналізу, тренінгів тощо.
4. Оцінка результатів – моніторинг задоволеності сторін, впливу на продуктивність та моральний клімат.

На практиці найбільш ефективними є гібридні підходи, які поєднують медіацію, співпрацю та аналітичні інструменти для досягнення стабільного та довготривалого результату [72; 74].

Управління конфліктами є невід’ємною частиною сучасного менеджменту персоналу. Методи (переговори, медіація, арбітраж, компроміс), стилі (конкуренція, уникання, співпраця, компроміс, адаптація) та інструменти (комунікативні, аналітичні, організаційні та психологічні) дозволяють організації ефективно вирішувати суперечності та зміцнювати командну взаємодію.

Успіх управління конфліктами залежить від здатності керівника гнучко обирати методи та стилі, враховуючи специфіку конфлікту, цілі організації та психологічні особливості працівників. Наукові дослідження показують, що систематичне застосування комплексного підходу сприяє підвищенню ефективності колективу, зменшенню стресу та формуванню позитивного корпоративного клімату.

1.3. Вплив конфліктами на ефективність управління персоналом

Конфлікти у трудових колективах є природним явищем, що виникає через різницю інтересів, цілей, цінностей. Вони можуть виникати між окремими співробітниками, між групами чи навіть між рівнями управління. Управління конфліктами є ключовим елементом ефективного менеджменту персоналу, оскільки здатність керівника не лише запобігати конфліктам, а й

ефективно ними управляти, визначає продуктивність, мотивацію та моральний клімат організації.

Конфлікти можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на ефективність управління персоналом, що визначає потребу у систематичному підході до їх виявлення та регулювання.

Науковці виділяють декілька основних видів конфліктів:

1. Міжособистісні конфлікти – виникають через відмінності у характерах, стилях роботи, переконаннях і цінностях окремих працівників. (Thomas, 1992).

2. Групові конфлікти – зумовлені розбіжностями між командами або відділами щодо ресурсів, пріоритетів або стратегій роботи.

3. Конфлікти ролей та функцій – пов’язані з невизначеністю обов’язків, перекриттям відповідальності або суперечливими цілями посад.

4. Структурні конфлікти – виникають через організаційну структуру, розподіл ресурсів або системи управління.

В табл. 1.4 показані приклади впливу видів конфліктів на управління персоналом.

Табл. 1.4 – Вплив видів конфліктів на управління персоналом

Види конфліктів	Причини виникнення	Приклади впливу на управління персоналом
Міжособистісні	Відмінності у характерах, стилях роботи, цінностях	Зниження продуктивності, конфлікти між колегами
Групові	Розбіжності між командами чи відділами	Порушення координації, зниження ефективності командної роботи
Конфлікти ролей	Невизначені обов’язки, суперечливі цілі	Виникнення плутанини, невиконання завдань у строк
Структурні	Особливості організаційної структури та розподілу ресурсів	Уповільнення прийняття рішень, неефективність процесів

Кожен вид конфлікту по-різному впливає на управління персоналом, що визначає необхідність застосування різних методів, стилів та інструментів їх регулювання.

Насамперед, це зниження продуктивності праці. Конфлікти відволікають працівників від виконання основних обов'язків, зменшують концентрацію та енергію, що призводить до падіння продуктивності. Особливо це характерно для довготривалих міжособистісних або групових конфліктів.

По-друге, це зростання плинності персоналу. Сильні конфлікти та неврегульовані суперечності можуть спричиняти емоційне вигорання та бажання покинути організацію. Високий рівень плинності негативно впливає на ефективність управління персоналом через витрати на підбір, адаптацію та навчання нових співробітників.

По-третє, це погіршення психологічного клімату у трудовому колективі. Конфлікти знижують мотивацію та задоволеність працівників роботою, формують атмосферу недовіри та напруженості, що ускладнює взаємодію між підлеглими та керівництвом.

По-четверте, зростають витрати на управління конфліктами. Неврегульовані конфлікти потребують додаткових ресурсів: проведення медіацій, тренінгів, консультацій або залучення арбітражу, що збільшує операційні витрати організації.

Разом з цим, слід наголосити й на позитивному впливі конфліктів на управління персоналом.

Водночас конфлікти можуть бути стимулом для розвитку організації та підвищення ефективності управління, якщо ними керують конструктивно.

1. Підвищення креативності та інновацій.

Конфлікти можуть стимулювати обговорення нових ідей, покращувати процес прийняття рішень та сприяти інноваціям у роботі.

2. Зміцнення командної взаємодії.

При ефективному управлінні конфліктами відбувається розвиток навичок співпраці, уміння вести переговори та шукати компромісні рішення.

3. Покращення управлінських процесів.

Конфлікти допомагають виявити слабкі місця організаційної структури, проблеми у розподілі ресурсів та ролей, що стимулює удосконалення управлінських процесів.

Також конфлікти впливають на мотивацію та лояльність працівників.

Конфлікти прямо впливають на мотивацію персоналу:

негативний вплив: зниження залученості, емоційне вигорання, зменшення ініціативності;

позитивний вплив: розвиток особистісних навичок, підвищення відповідальності та ініціативності при конструктивному вирішенні конфлікту.

В табл. 1.5 представлені позитивні й негативні аспекти впливу конфліктів на управління персоналом.

Таблиця 1.5 – Негативний та позитивний вплив конфліктів на управління персоналом

Вплив	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Продуктивність	Стимулює пошук нових рішень	Відволікає від основної роботи
Моральний клімат	Розвиває навички комунікації	Знижує задоволеність роботою, формує недовіру
Мотивація	Сприяє розвитку відповідальності та ініціативності	Викликає емоційне вигорання, апатію
Управлінські процеси	Виявляє слабкі місця та проблеми	Створює додаткові витрати на регулювання конфліктів

Таким чином, управління конфліктами є не лише інструментом мінімізації втрат, а й ресурсом для підвищення ефективності управління персоналом.

Визначимо, як впливають діючі методи управління конфліктами на ефективність персоналу.

Ефективне управління конфліктами включає застосування різних методів.

1. Переговори – зменшують напруженість та покращують взаєморозуміння, що підвищує продуктивність.

2. Медіація – сприяє конструктивному вирішенню, зменшує плинність кадрів та зберігає моральний клімат.

3. Арбітраж – забезпечує швидке вирішення конфліктів, запобігаючи затримкам у роботі.

4. Компроміс та співпраця – зміцнюють командну взаємодію та сприяють розвитку професійних навичок.

Вибір методу залежить від типу конфлікту, його інтенсивності та очікуваного результату для організації.

Вплив методів управління конфліктами на ефективність управління персоналом представлений у табл 1.6.

Таблиця 1.6. – Вплив методів управління конфліктами на ефективність управління персоналом

Метод	Основна дія	Вплив на управління персоналом
Переговори	Обговорення та пошук взаємоприйнятної рішення	Підвищує взаєморозуміння, сприяє продуктивності
Медіація	Залучення нейтральної третьої сторони	Зменшує напруженість, утримує кадри
Арбітраж	Обов'язкове рішення третьої сторони	Швидке вирішення конфлікту, стабілізує процеси
Компроміс	Взаємні поступки сторін	Підтримує командну взаємодію, частково задовольняє інтереси
Співпраця	Максимальне врахування інтересів сторін	Зміцнює взаємодію та мотивацію працівників

Для підвищення ефективності управління персоналом у контексті конфліктів рекомендується.

1. Систематично проводити діагностику конфліктів та їх причин.
2. Використовувати комплексний підхід, поєднуючи методи, стилі та інструменти управління конфліктами.
3. Залучати тренінги з комунікації та медіації для керівників та працівників.
4. Створювати чіткі правила поведінки та процедури вирішення конфліктів у організації.
5. Використовувати зворотний зв'язок та оцінку ефективності для контролю результатів управління конфліктами.

Конфлікти є невід'ємною частиною будь-якої організації та можуть впливати на ефективність управління персоналом як негативно, так і позитивно. Негативний вплив проявляється у зниженні продуктивності, погіршенні морального клімату, збільшенні плинності кадрів та витрат на управління. Позитивний вплив проявляється у стимулюванні креативності, розвитку навичок співпраці, вдосконаленні управлінських процесів та підвищенні мотивації персоналу.

Ефективне управління конфліктами включає систематичну діагностику, вибір стилю поведінки та застосування методів і інструментів, що забезпечує підвищення продуктивності, покращення морального клімату та зміцнення командної взаємодії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Економічна характеристика підприємства та організаційної структури управління

Публічне акціонерне товариство «Біомедскло» (ПАТ «Біомедскло») здійснює свою господарську діяльність за адресою: 10025, Україна, м. Житомир, вул. Промислова, 26. Підприємство є сучасним виробничим комплексом, діяльність якого організована відповідно до високих вимог міжнародних стандартів щодо ефективності виробничих процесів, якості виготовлюваної продукції, рівня охорони праці та професійної підготовки персоналу.

Основним видом діяльності ПАТ «Біомедскло» є виробництво видувного склопосуду з нейтрального боросилікатного скла, призначеного для задоволення потреб біологічної, медичної, зооветеринарної, хімічної та консервної галузей промисловості. Висока якість технологічного процесу виготовлення скловиробів забезпечується ще на початковому етапі виробництва – під час проведення вхідного контролю сировини у цеху шихтоприготування, де функціонують сучасні високопродуктивні комп'ютеризовані технологічні лінії.

Скляна продукція ПАТ «Біомедскло» вирізняється високою термічною стійкістю, значною механічною міцністю та хімічною нейтральністю, що обумовлює її відповідність вимогам споживачів різних галузей. Вироби підприємства користуються стабільним попитом не лише на внутрішньому ринку, а й на ринках дальнього зарубіжжя. Асортимент продукції заводу є достатньо широким і охоплює як медичне скло, так і скловироби, що використовуються у харчовій, парфумерній та хімічній промисловостях.

Організаційна структура ПАТ «Біомедскло» об'єднує такі служби: служба директора; служба якості; технічна служба; комерційна служба (рис. 2.1).

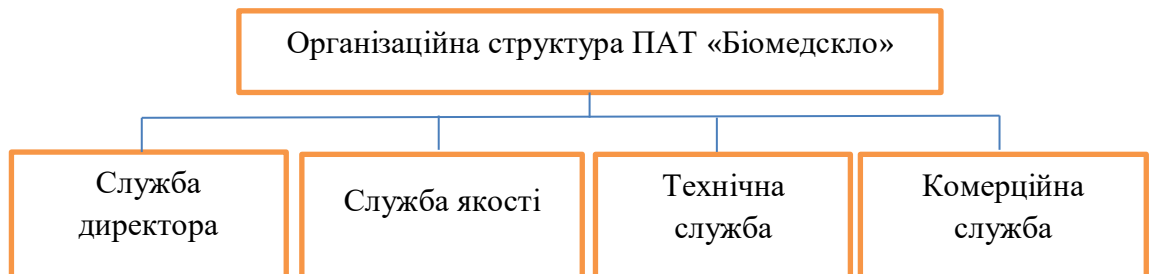


Рис.2.1. Організаційна структура ПАТ «Біомедскло» [76]

В даний час виробничі потужності ПАТ «Біомедскло» знаходяться у промисловій зоні м. Житомира і складаються з: цеху виробництва скловиробів; цеху упаковки; цеху приготування шихти; транспортного цеху; електроцеху; газорозподільчої станції; насосної станції; компресорної станції; адміністративно-побутового комплексу; побутових приміщень; складу готової продукції; матеріального складу; центральної заводської лабораторії. [76]

Підприємство має залізничний і автомобільний під'їзні шляхи для постачання сировини і відвантаження готової продукції, всі необхідні системи енергозабезпечення, а також допоміжні цехи, які забезпечують безперервний технологічний процес виробництва продукції із скла.

В технологічну схему виробництва склотари ПАТ «Біомедскло» входять слідуючі одиниці: лінії подачі шихти і склобою до печі; одна скловаренна піч; дві склоформуєчі лінії для виробництва скловиробів.

Всі виробничі потужності підприємства забезпечені енергоресурсами, необхідними для забезпечення виробничого процесу, водою, повітрям, опаленням

Оснoву гoспoдарськoї дiяльнoстi пiдприємства склaдає мaтeріaльнo-тeхнiчнa бaзa. Дaмo oцiнку стaну тa пpидaтнoстi oснoвних вирoбничих зaсoбiв ПАТ «Бiомeдсклo» у 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Зa дaними табл. 2.1 у дoслiджувaнoму пeрiодi нa зaвoдi зрoслa вaртiсть oснoвних вирoбничих зaсoбiв. Зaлишкoвa вaртiсть oснoвних зaсoбiв стaнoвилa у 2024 р. 57036,0 тис. грн., щo нa 3,2 % бiльшe пoкaзникa 2022 р. i нa 5,0 % – пoкaзникa 2023 р.

Кoєфiцiєнт пpидaтнoстi у 2024 р. стaнoвив 0,39 пpoти 0,44 2022 р., щo дaє змoгу зрoбити виснoвoк пpo стaрiння oснoвних зaсoбiв пiдприємства у дoслiджувaнoму пeрiодi.

Таблиця 2.1 – Показники стану основних виробничих засобів ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Відхилення (+; –) 2024 р. від:		Темп зміни 2024 р. у % до:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Первісна вартість	126062	134534	142818	16756,0	8284,0	113,3	106,2
Залишкова вартість	55286	54318	57036	1750,0	2718,0	103,2	105,0
Знос	70776	80216	85782	15006,0	5566,0	121,2	106,9
Коефіцієнт зносу	0,56	0,59	0,60	–	–	107,0	100,7
Коефіцієнт придатності	0,44	0,40	0,39	–	–	91,1	98,9

У дoслiджувaнoму пeрiодi вiдбулoся зрoстaння пeрвiснoї вaртoстi oснoвних вирoбничих зaсoбiв нa 13,3 % пoрiвнянo з 2022 р., щo свiдчить пpo iнвeстичiї пiдприємства у мaтeріaльнo-тeхнiчнy бaзy. Вoднoчaс тeмпи зрoстaння знoсу (21,2 % дo 2022 р.) пeрeвищують тeмпи oнoвлeння aктивiв, у рeзультaтi чoгo кoєфiцiєнт пpидaтнoстi знизився дo 0,39 у 2024 р.

Ця тeндeнцiя є нeгaтивнoю, oскiльки:

зрoстaє нaвaнтaжeння нa пeрcoнaл пpи екcплуaтaцiї зaстaрiлoгo oблaднaння;

пiдвищуєтьcя ризик вирoбничих збoїв;

посилюється напруженість у трудових колективах, що може провокувати виробничі конфлікти.

Таким чином, старіння основних засобів виступає не лише економічною, а й соціально-управлінською проблемою.

Дано оцінку ефективності використання основних засобів ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання основних засобів ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Відхилення (+; –) 2024 р. від:		Темп зміни 2024 р. у % до:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	55286,0	54318,0	57036,0	1750,0	2718,0	103,2	105,0
Дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн	114825,0	164261,0	226797,0	111972,0	62536,0	197,5	138,1
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	548	553	590	42	37	107,7	106,7
Чистий прибуток, тис. грн	25329,0	43326,0	61002,0	35673,0	17676,0	240,8	140,8
Фондовіддача, грн	2,1	3,0	4,0	1,9	1,0	191,5	131,5
Фондорентабельність, грн	0,5	0,8	1,1	0,6	0,3	233,4	134,1
Фондозабезпеченість, тис. грн на особу	100,9	98,2	96,7	–4,2	–1,6	95,8	98,4

За даними табл. 2.2 у 2022-2024 рр. спостерігається зростання показника фондовіддачі (2,1 грн 2022 р., 4,0 – 2024 р.). Показник фондорентабельності збільшився з 0,5 грн 2022 р. до 1,1 грн 2024 р. (у 2,3 р.).

Водночас зменшився показник фондозабезпеченості, що викликане зростанням середньооблікової чисельності персоналу заводу.

Отже, використання основних засобів на ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр. слід визнати ефективним.

Незважаючи на зниження рівня технічної придатності, підприємство демонструє зростання ефективності використання основних засобів. Так, фондівддача у 2024 р. становила 4,0 грн, що майже у 2 рази перевищує показник 2022 р. Аналогічна позитивна динаміка спостерігається і за фондорентабельністю, яка зросла до 1,1 грн.

Це свідчить про:

підвищення інтенсивності виробництва;

кращу організацію виробничих процесів;

ефективніше управління персоналом та виробничими ресурсами.

Водночас зниження фондозабезпеченості праці є наслідком випереджального зростання чисельності персоналу порівняно з оновленням основних засобів, що у перспективі може негативно вплинути на мотивацію працівників і рівень задоволеності працею.

Графічно зміна показників фондівддачі на ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр. показана на рис. 2.1.

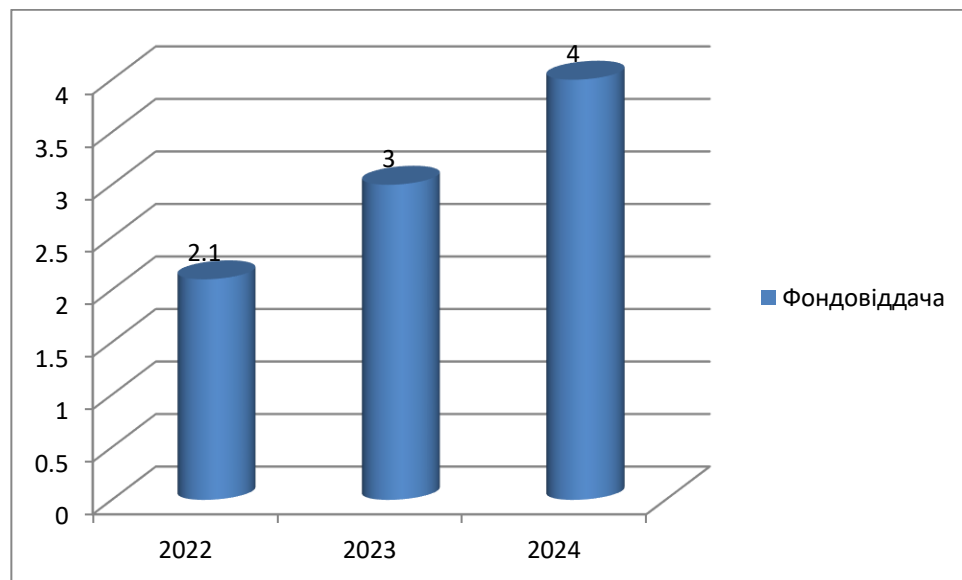


Рисунок 2.1 – Показники фондівддачі ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

За допомогою даних табл. 2.3 проаналізуємо структуру оборотних засобів ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

За даними табл. 2.3 у структурі оборотних засобів найбільша частина припадає на дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги (34,8 % у 2024 р.), виробничі запаси (25,8 % у 2024 р.). У досліджуваному періоді зменшилася частка готової продукції в оборотних засобах (2022 р. – 15,5 %; 2024 р. – 2,02 %).

Питома вага грошових коштів у національній валюті зменшилася 2024 р. на 12,3 % проти показника 2022 р. і на 14,6 % – проти показника 2023 р.

Питома вага грошових коштів у іноземній валюті у 2022-2024 рр. збільшилася на 14,6 %.

Структура оборотних активів ПАТ «Біомедскло» у 2022–2024 рр. зазнала суттєвих змін. У 2024 р. найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги (34,8 %), що свідчить про активізацію збутової діяльності, але одночасно вказує на ризики зниження платоспроможності контрагентів.

Зростання частки виробничих запасів (до 25,8 %) може бути зумовлене:
розширенням обсягів виробництва;

прагненням підприємства забезпечити безперервність технологічного процесу;

коливаннями цін на сировину.

Позитивною тенденцією є скорочення частки готової продукції, що свідчить про зростання оборотності та ефективності реалізації.

Джерела формування оборотних активів характеризуються високою часткою власного капіталу, зокрема нерозподіленого прибутку (88,9 % у 2024 р.), що є ознакою фінансової незалежності та стабільності підприємства.

Проаналізуємо джерела формування оборотних активів ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.3 – Структура оборотних активів ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+; –)			
	2022		2023		2024		2024 р. від:			
	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пито ма вага, %	2022 р.		2023 р.	
							сума тис. грн	пито ма вага, %	сума тис. грн	пито ма вага, %
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Виробничі запаси	12856	16,54	14624	13,2	41306	25,8	28450	9,28	26682	12,61
Незавершене виробництво	424	0,55	383	0,35	439	0,27	15,0	–0,27	56	–0,07
Готова продукція	12046	15,50	2271	2,05	3240	2,02	–8806	–13,5	969	–0,03
Дебіторська заборгованість за товари	30311	38,99	36283	32,8	55601	34,8	25290	–4,24	19318	2,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	927	1,19	2481	2,24	4628	2,89	3701	1,70	2147	0,65
за виданими авансами	1293	1,66	8765	7,91	10819	6,76	9526	5,10	2054	–1,15
Інша поточна дебіторська заборгованість	125	0,16	31	0,03	3346	2,09	3221	1,93	3315	2,06
Грошові кошти в національній валюті	15301	19,68	19253	17,4	8127	5,08	–7174	–14,6	–11126	–12,3
Грошові кошти в іноземній валюті	4455	5,73	26692	24,1	32501	20,3	28046	14,6	5809	–3,78
Разом	77738	100,0	110783	100	160007	100	82269	–	49224	–

За даними табл. 2.4 у 2022-2024 рр. найбільша частка джерел формування оборотних засобів припадала на нерозподілений прибуток.

У 2024 р. цей показник становив 201692 тис. грн. (або 88,9 %), що на 3,27 % більше показника 2023 р. У 2024 р. зменшилися поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом і з одержаних авансів.

Таблиця 2.4 – Джерела формування оборотних активів ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+; -) 2024 р. від:			
	2022		2023		2024		2022 р.		2023 р.	
	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сумат ис. грн	пито ма вага, %	сума тис. грн	пито ма вага, %
Власний оборотний капітал:										
статутний капітал	2618	1,83	2618	1,45	2618	1,15	0,00	-0,68	0,00	-0,29
Інший додатковий капітал	12271	8,57	11515	6,37	5233	2,31	-7038	-6,27	-6282	-4,06
Резервний капітал	754	0,53	754	0,42	754	0,33	0,00	-0,19	-	-0,08
Нерозподілений прибуток	122282	85,4	154825	85,6	201692	88,9	79410	3,46	46867	3,27
Забезпечення виплат персоналу	624	0,44	889	0,49	1332	0,59	708	0,15	443	0,10
Кредиторська заборгованість за товари	147	0,10	138,00	0,08	193,00	0,09	46	-0,02	55	0,01
Поточні зобов'язання з: одержаних авансів	320	0,22	851,00	0,47	67,00	0,03	-253	-0,19	-784	-0,44
за розрахунками з бюджетом	1037	0,72	3494	1,93	3031	1,34	1994	0,61	-463	-0,60
за розрахунками зі страхування	290	0,20	215	0,12	523	0,23	233	0,03	308	0,11
з оплати праці	628	0,44	501	0,28	824	0,36	196	-0,08	323	0,09
з учасниками	1979	1,38	4938,0	2,73	10233	4,51	8254	3,13	5295	1,78
Разом	143131	100	180825	100	226897	100	83766	-	46072	-

Загалом сума джерел формування оборотних засобів ПАТ «Біомедскло» 2024 р. становила 226897 тис. грн, що на 46072 тис. грн більше показника 2023 р. і на 83766 тис. грн – показника 2022 р.

Проаналізуємо фінансові результати ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Фінансові результати ПАТ «Біомедскло» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Відхилення (+; –) 2024 р. від:		Темп зміни 2024 р. у % до:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Дохід від реалізації продукції	114825	164261	226797	111972	62536	197,52	138,07
Податок на додану вартість	406	364	845	439,0	481,0	208,13	232,14
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	114419	163827	225952	111533	62125	197,48	137,92
Собівартість реалізованої продукції	66832	96016	123077	56245	27061	184,16	128,18
Валовий прибуток	47587	67811	102875	55288	35064	216,18	151,71
Інші операційні доходи	34843	52586	96370	61527	43784	276,58	183,26
Адміністративні витрати	4806	5699	7139	2333	1440	148,54	125,27
Витрати на збут	3283	4224	6147	2864	1923	187,24	145,53
Інші операційні витрати	37102	53347	102913	65811	49566	277,38	192,91
Прибуток від операційної діяльності:	37239	57127	83046	45807	25919	223,01	145,37
Інші доходи	8	1018	616	608	-402	у 77 р.	60,51
Інші витрати	111	1211	567	456	-644	у 5,1	46,82
Чистий прибуток	25329	43326	61002	35673	17676	240,84	140,80

За даними табл. 2.5 дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «Біомедскло» 2024 р. склав 226797 тис. грн, що на 38,07 % більше показника 2023 р. і на 97,53 % – показника 2022 р.

Зміни економічних показників заводу здійснили вплив на кінцевий економічний результат так: собівартість продукції 2024 р. збільшилася на 28,18 % проти 2023 р. (84,16 % – 2022 р.); інші операційні доходи наприкінці досліджуваного періоду склали 96370 тис. грн, що на 83,26 % більше ніж 2023 р., у 2,76 р. – 2022 р. Одночасно збільшувалися доходи і витрати підприємства.

Загалом у 2022-2024 рр. господарська діяльність ПАТ «Біомедскло» була ефективною: чистий прибуток підприємства 2024 р. становив 61002 тис. грн, що на 40,8 % перевищує показник попереднього року і у 2,4 р. – показник 2022 р.

У 2022–2024 рр. ПАТ «Біомедскло» суттєво наростило обсяги доходів: дохід від реалізації продукції у 2024 р. майже вдвічі перевищив рівень 2022 р. Одночасно зростала і собівартість продукції, що пояснюється:

- підвищенням цін на енергоресурси та матеріали;
- зростанням обсягів виробництва;
- підвищенням витрат на оплату праці.

Попри це, валовий та чистий прибуток демонструють стабільне зростання, що свідчить про ефективну політику управління витратами та доходами.

Для більш глибокого уявлення щодо операційних витрат підприємства проаналізуємо їх структуру у 2022-2024 р. (табл. 2.6).

У структурі операційних витрат зросла частка матеріальних витрат: 2024 р. вона склала 63,3 %, що на 8,5 % перевищує показник 2023 р. і на 9,9 % – показник 2022 р. Разом з тим, частка витрат на оплату праці майже не змінювалася. У 2024 р. вона становила 16,7 %.

У структурі операційних витрат домінують матеріальні витрати, частка яких у 2024 р. досягла 63,3 %.

Таблиця 2.6 – Структура операційних витрат ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+; -) 2024 р. від:			
	2022		2023		2024		2022 р.		2023 р.	
	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума тис. грн	пито ма вага, %	сума тис. грн	пито ма вага, %
Матеріальні витрати	45818	53,4	56108	54,8	89275	63,3	43457	9,9	33167	8,5
Витрати на оплату праці	14376	16,7	17942	17,5	23601	16,7	9225	–	5659	–0,8
Відрахування на соціальні заходи	5518	6,4	6937	6,8	9130	6,5	3612	–	2193	–0,3
Амортизація	11207	13,1	10129	9,9	6629	4,7	–4578	–8,4	–3500	–5,2
Інші операційні витрати	8946	10,4	11323	11,1	12485	8,8	3539	–1,6	1162	–2,2
Разом	85865	100,0	102439	100,0	141120	100,0	55255	–	38681,0	–

Така структура є типовою для матеріаломісткого виробництва, проте потребує:

- жорсткого контролю за використанням ресурсів;
- удосконалення нормування праці;
- зниження втрат і браку.

Частка витрат на оплату праці залишається відносно стабільною, що свідчить про збалансовану кадрову політику, однак у поєднанні зі зростанням вимог до працівників може виступати джерелом соціальної напруги та конфліктів.

За допомогою даних табл. 2.7 проаналізуємо ефективність господарської діяльності ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

За даними табл. 2.7 показники рентабельності у 2024 р. досягли найвищих значень за весь досліджуваний період.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності діяльності ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Відхилення (+; -) 2024 р. від:		Темп зміни 2024 р. у % до:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
	2	3	4	5	6	7	8
Чистий прибуток	25329,0	43326,0	61002,0	35673,0	17676,0	240,8	140,8
Дохід (виручка) від реалізації продукції	114825,0	164261,0	226797, 0	111972, 0	62536,0	197,5	138,1
Середньорічна вартість активів	132840,5	161978,0	204006,5	71166,0	42028,5	153,6	125,9
Середньорічна вартість власного капіталу	128936,0	153818,5	190004,5	61068,5	36186,0	147,4	123,5
Собівартість реалізованої продукції	71225,0	81424,0	109546, 5	38321,5	28122,5	153,8	134,5
Рентабельність продажів, %	22,1	26,4	26,9	4,8	0,5	121,9	102,0
Рентабельність активів, %	19,1	26,7	29,9	10,8	3,2	156,8	111,8
Рентабельність капіталу, %	19,6	28,2	32,1	12,5	3,9	163,4	114,0
Рентабельність продукції, %	35,6	53,2	55,7	20,1	2,5	156,6	104,7

Зокрема:

рентабельність продажів – 26,9 %;

рентабельність активів – 29,9 %;

рентабельність власного капіталу – 32,1 %.

Рентабельність продажів 2024 р. склала 26,9 %, що на 0,5 % більше показника 2023 р. і на 4,8 % – 2022 р. Рентабельність активів зросла з 19,1 % 2022 р. до 29,9 % – 2024 р. Рентабельність капіталу 2024 р. становила 32,1 % проти 19,6 % – 2022 р. і 28,2 % – 2023 р. Рентабельність продукції 2024 р. (55,7 %) перевищує попередні показники.

Це свідчить про високу ефективність управління фінансово-господарською діяльністю підприємства та створює фінансові передумови

для інвестування у розвиток персоналу і вдосконалення системи управління конфліктами.

Графічне зображення показників рентабельності продукції ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр. подано на рис. 2.2.

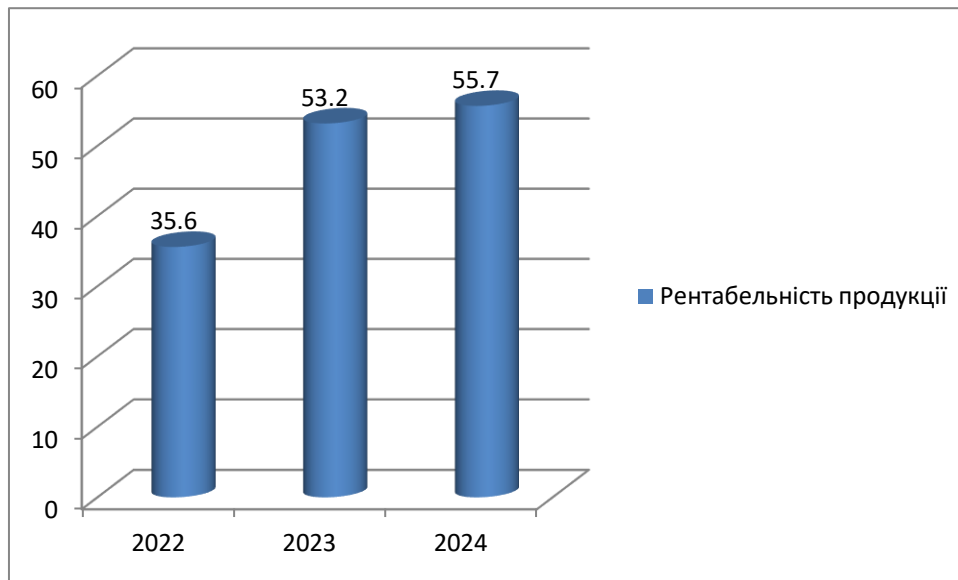


Рисунок 2.2 – Показники рентабельності продукції ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

За результатами проведеного аналізу основних економічних показників ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр. господарську діяльність слід визнати ефективною.

Отже, результати аналізу економічних показників ПАТ «Біомедскло» у 2022–2024 рр. свідчать про фінансову стійкість і прибутковість підприємства. Водночас виявлені проблеми старіння основних засобів, зростання інтенсивності праці та матеріаломісткості виробництва можуть посилювати соціально-трудові суперечності, що обґрунтовує необхідність удосконалення системи управління конфліктами як важливого чинника підвищення ефективності управління персоналом.

2.2 Аналіз персоналу, рівня та видів конфліктів у трудовому колективі

Персонал обґрунтовано визнається одним із ключових факторів забезпечення ефективної діяльності виробничого підприємства, оскільки саме від кількісного та якісного складу працівників, рівня їх кваліфікації, стабільності трудового колективу та ефективності використання робочого часу значною мірою залежать результати господарської діяльності. З метою поглиблення уявлення про формування та використання трудового потенціалу ПАТ «Біомедскло» проведемо аналіз основних показників з праці за 2022–2024 рр., зокрема чисельності персоналу, його руху, структури, використання робочого часу та результативності праці.

Проаналізуємо зміну показників чисельності і руху персоналу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники руху персоналу ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр. [

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2024 р. від:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	548	553	590	42	37
Прийнято працівників, осіб	13	40	72	59	32
Вибуло з причин змін в організації виробництва, осіб	43	30	35	–8	5
Вибуло з причин плинності персоналу, осіб	21	18	17	–4	–1
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,024	0,072	0,122	0,098	0,049
Коефіцієнт загального обороту	0,102	0,127	0,181	0,079	0,055
Коефіцієнт плинності	0,038	0,033	0,029	–0,009	–0,003

Аналіз показників руху персоналу (табл. 2.8) свідчить про стійку тенденцію до зростання середньооблікової чисельності працівників підприємства. Так, у 2021 р. чисельність персоналу становила 590 осіб, що на 37 осіб більше порівняно з 2020 р. та на 42 особи – порівняно з 2019 р. Це зростання є наслідком розширення обсягів виробництва та підвищення

попиту на продукцію підприємства.

Особливо показовим є суттєве збільшення кількості прийнятих працівників: у 2024 р. на підприємство було прийнято 72 особи, що на 32 особи більше, ніж у 2023р., і на 59 осіб більше порівняно з 2022 р. Така динаміка свідчить про активну кадрову політику підприємства, спрямовану на оновлення та поповнення трудових ресурсів.

Водночас позитивною тенденцією є зменшення кількості звільнених працівників з причин плинності персоналу. У 2024 р. цей показник становив 17 осіб проти 21 особи у 2022 р., що свідчить про поступове підвищення стабільності трудового колективу та зменшення соціальної напруги на підприємстві.

Наочно зміна показника плинності персоналу ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр. подана на рис. 2.3.

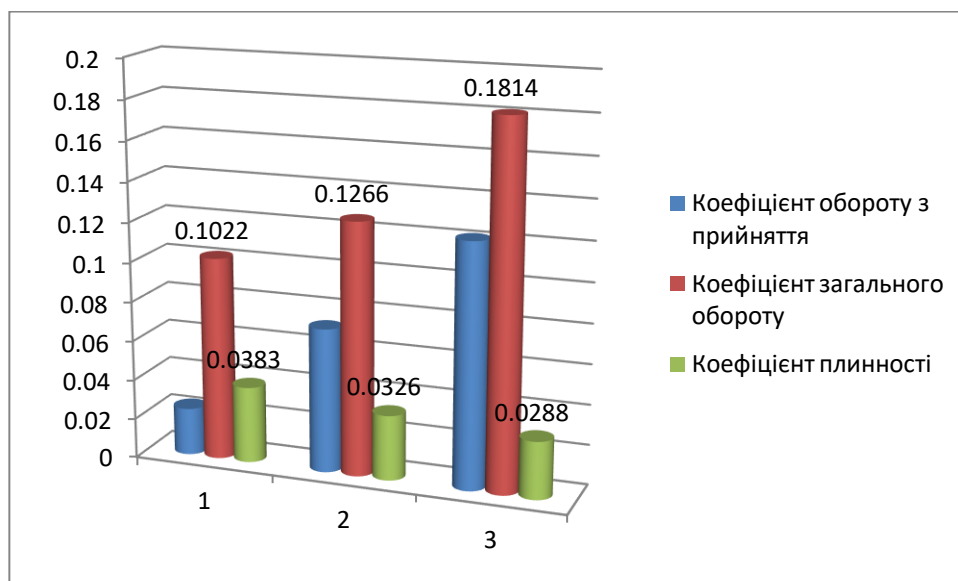


Рисунок 2.3 – Показники коефіцієнту плинності робочої сили ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

Про це також свідчать коефіцієнти руху персоналу. Так, коефіцієнт загального обороту у 2024 р. зріс до 0,181 проти 0,102 у 2022 р., що вказує на активні процеси оновлення кадрів. Разом з тим коефіцієнт плинності

персоналу у 2024 р. знизився до 0,0288, що є позитивною ознакою ефективнішого управління персоналом, удосконалення умов праці та системи мотивації.

Подальший аналіз якісного складу персоналу дозволяє оцінити потенціал трудового колективу.

У табл. 2.9 представлені показники статтєвої структури персоналу ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

Таблиця 2.9 – Статтєва структура персоналу ПАТ «Біо мед скло» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+; –) 2022 р. від:			
	2022		2023		2024		2023 р.		2024 р.	
	осіб	пито- ма вага, %	осіб	пито- ма вага, %	осіб	пито- ма вага, %	осіб	пито- ма вага, %	осіб	пито- ма вага, %
Чоловіки	236	43,1	241	43,6	253	42,9	17	–0,2	12	–0,7
Жінки	312	56,9	312	56,4	337	57,1	25	0,2	25	0,7
Разом	548	100	553	100	590	100	42	–	37	–

За даними табл. 2.9 у досліджуваному періоді у структурі персоналу ПАТ «Біомедскло» переважала частка жінок: 2024 р. питома вага жінок у чисельності персоналу становила 57, 1 % проти 56,9 % – 2022 р., 56,4 % – 2023 р.

Дані табл. 2.9 свідчать, що у статевій структурі персоналу ПАТ «Біомедскло» протягом усього досліджуваного періоду переважали жінки. У 2024 р. їх питома вага становила 57,1 %, що дещо перевищує показники 2022 р. та 2023 р. Така структура є характерною для підприємств скляної та переробної промисловості й не має негативного впливу на виробничі результати.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.10 – Вікова структура персоналу ПАТ «Біо мед скло» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+; –) 2021 р. від:			
	2019		2020		2021		2019 р.		2020 р.	
	осіб	пито ма вага, %	осіб	пито ма вага, %	осіб	пито ма вага, %	осіб	пито ма вага, %	осіб	пито ма вага, %
Кількість працівників										
15-34 років	131	23,9	121	21,9	131	22,2	–	–1,70	10	0,32
50-54 роки	55	10,0	64	11,6	84	14,2	29	4,20	20	2,66
55-59 років	38	10,0	40	7,2	43	7,3	5	–2,75	3	0,05
Разом	548	–	553	–	590	100	42	–	37	–

Аналіз вікової структури персоналу (табл. 2.10) показує, що у 2024 р. 22,2 % працівників становила молодь віком 15–34 роки, що свідчить про наявність кадрового резерву та потенціал для довгострокового розвитку підприємства. Водночас зросла частка працівників віком 50–54 роки, яка у 2024 р. становила 14,2 %, що на 4,2 % більше показника 2022 р. Така тенденція вказує на поступове старіння частини трудового колективу, що в перспективі потребує активізації заходів з підготовки молодих спеціалістів та передачі досвіду.

Аналіз показників з праці у ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр. доповнимо аналізом показників використання робочого часу (табл. 2.11).

Важливим аспектом оцінки ефективності використання трудових ресурсів є аналіз показників використання робочого часу (табл. 2.11). У 2024 р. фонд робочого часу становив 1 122 231 люд.-год., що на 4,22 % більше порівняно з 2023 р., хоча й дещо менше рівня 2022 р. Водночас частка відпрацьованого часу у фонді робочого часу зросла до 88,12 % проти 84,69 %

у 2023 р. та 77,23 % у 2022 р.

Таблиця 2.11 – Показники використання робочого часу ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Темп зміни 2024 р. у % до:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6
Фонд робочого часу	1138784	1076779,0	1122231	98,55	104,22
Відпрацьовано, всього	879428	911923,0	988961	112,46	108,45
Відпрацьований час у фонді робочого часу, %	77,23	84,69	88,12	—	—
Невідпрацьовано, всього	259356	164856	133270	51,38	80,84
у тому числі: щорічні відпустки	98445,0	83785,0	85043	86,39	101,50
тимчасова непрацездатність	35851,0	39196,0	37541	104,71	95,78
навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	3364,0	43309,00	3972	118,07	9,17
відпустки з дозволу адміністрації	10524	4125	3015	28,65	73,09
відпустки за ініціативою адміністрації	76583	33441	3699	4,83	11,06
неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день, тиждень	34543	—	—	—	—

Згідно даних табл. 2.11 2024 р. фонд робочого часу становив 1122231 люд.-год., що на 4,22 % більше показника 2023 р., однак, менше показника 2022 р. на 1,45 %. Відпрацьований час у фонді робочого часу 2024 р. збільшився і становив 88,12 % проти 84,69 % – 2023 р., 77,23 % – 2022 р. У 2024 р. зменшилися проти попереднього року показники тимчасової непрацездатності, відпустки з дозволу адміністрації. Значно зменшився невідпрацьований час з причин відпусток з дозволу і з ініціативи адміністрації. У 2023, 2024 роках відсутні неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий час.

Скорочення невідпрацьованого часу, зокрема з причин відпусток з дозволу та з ініціативи адміністрації, а також зменшення часу тимчасової непрацездатності, свідчить про покращення трудової дисципліни та

організації виробничого процесу. Відсутність у 2022–2024 рр. неявок у зв’язку з переведенням на скорочений робочий час підтверджує стабільність функціонування підприємства.

Для ефективного використання праці працівників велике значення має фондоозброєність праці. Показники фондозабезпеченості праці ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр. представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники фондозабезпеченості праці ПАТ «Біо мед скло» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Темп зміни 2024 р. у % до:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	55286,0	54318,0	57036,0	103,2	105,0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	548	553	590	107,66	106,7
Фондозабезпеченість праці, тис. грн на особу	100,9	98,2	96,7	95,82	98,4

Оцінка фондозабезпеченості праці (табл. 2.12) показує її поступове зниження: з 100,89 тис. грн на особу у 2022 р. до 96,67 тис. грн у 2024 р. Це зумовлено, з одного боку, старінням основних виробничих засобів, а з іншого – зростанням чисельності персоналу. Така тенденція може негативно впливати на продуктивність праці у довгостроковій перспективі та потребує оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Проаналізуємо структуру фонду оплати праці ПАТ «Біомедскло» у 2019-2021 рр. за допомогою даних табл. 2.13.

Аналіз структури фонду оплати праці (табл. 2.13) свідчить про суттєве зростання його загального обсягу. У 2024 р. фонд оплати праці становив 23 039,3 тис. грн, що на 5 635,0 тис. грн більше порівняно з 2023 р. і на 8 943,2 тис. грн – порівняно з 2022 р. Структура фонду оплати праці залишається відносно стабільною: понад половину становить фонд основної заробітної

плати, частка якого у 2024 р. дорівнювала 56,24 %. Незначне скорочення частки додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат може свідчити про переорієнтацію підприємства на гарантовані форми оплати праці.

Отже, на підприємстві зберігається відносно стабільна структура фонду оплати праці ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

Таблиця 2.13 – Структура фонду оплати праці ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+; –) 2024 р. від:			
	2022		2023		2024		2022 р.		2024 р.	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %
Фонд основної заробітної плати	7638,6	54,19	9800,80	56,31	12956,4	56,24	5317,8	2,05	3155,60	–0,08
Фонд додаткової заробітної плати	6131,5	43,50	7123,60	40,93	9618,80	41,75	3487,3	–1,75	2495,20	0,82
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	326,0	2,31	479,9	2,76	464,10	2,01	138,1	–0,30	–15,80	–0,74
Фонд оплати праці	14096,1	100,0	17404,3	100,0	23039,3	100,0	8943,2	—	5635,00	—

Ефективність праці персоналу ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр. визначимо за допомогою аналізу показників виробітку працівників (табл. 2.14).

Ефективність використання трудових ресурсів підтверджується зростанням показників продуктивності праці (табл. 2.14). Так, виробіток на одного працівника у 2021 р. становив 382,97 тис. грн, що на 29,3 % перевищує рівень 2020 р. і на 83,42 % – рівень 2019 р. Аналогічна позитивна динаміка спостерігається і за виробітком одного робітника, який у 2021 р. досяг 497,69 тис. грн.

Таблиця 2.14 – Показники виробітку працівників ПАТ «Біомедскло» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Темп зміни 2024 р. у % до:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, послуг, тис. грн	114419	163827	225952	197,5	137,9
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	548	553	590	107,7	106,7
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	432	415	454	105,1	109,4
Виробіток на одного працівника, тис. грн	208,8	296,3	382,9	183,4	129,3
Виробіток на одного робітника, тис. грн	264,9	394,8	497,7	187,9	126,1

Отже, проведений аналіз показників з праці свідчить про підвищення ефективності використання персоналу ПАТ «Біомедскло», зростання продуктивності праці та поступову стабілізацію трудового колективу. Разом із тим наявні проблеми, пов'язані зі зниженням фондозабезпеченості праці та віковими змінами персоналу, можуть у перспективі виступати чинниками виникнення соціально-трудових суперечностей, що обґрунтовує необхідність удосконалення системи управління персоналом і конфліктами на підприємстві.

Ефективність функціонування виробничого підприємства значною мірою залежить не лише від економічних результатів, а й від соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Одним із ключових чинників, що впливають на стан внутрішніх трудових відносин, є наявність та характер конфліктів між працівниками і структурними підрозділами.

З огляду на це, доцільним є аналіз рівня та основних видів конфліктів у трудовому колективі ПАТ «Біомедскло» з урахуванням специфіки виробничої діяльності підприємства та результатів аналізу персоналу.

У табл. 2.15 представлені результати дослідження рівнів та видів конфліктів у трудовому колективі ПАТ «Біомедскло» у досліджуваному періоді.

**Таблиця 2.15 – Рівень та види конфліктів у трудовому колективі
ПАТ «Біомедскло»**

Вид конфлікту	Основні причини виникнення	Прояви у трудовому колективі	Рівень конфліктності	Потенційний вплив на діяльність підприємства
Організаційно-виробничі конфлікти	Знос основних засобів; інтенсифікація праці; порушення виробничих графіків; нерівномірне навантаження	Скарги працівників на умови праці; напруженість між виробничим персоналом і керівниками змін	Середній	Зниження задоволеності працею; ризик зниження продуктивності; підвищення виробничих простоїв
Конфлікти між адміністрацією та працівниками	Обмежені можливості матеріального стимулювання; зменшення частки заохочувальних виплат; суб'єктивність оцінки результатів праці	Незадоволеність рівнем оплати праці; прихований опір управлінським рішенням	Низький–середній	Зниження мотивації персоналу; формування латентної соціальної напруги
Міжособистісні конфлікти	Вікові відмінності; різні професійні цінності; конкуренція за премії та посади	Непорозуміння між працівниками; конфлікти у бригадах і змінах	Низький	Погіршення соціально-психологічного клімату; зниження командної взаємодії
Конфлікти адаптації нових працівників	Активний прийом персоналу; недостатня формалізація адаптаційних процедур	Напруженість між новими і досвідченими працівниками; помилки у роботі	Середній	Тимчасове зниження продуктивності; ризик зростання плинності персоналу
Конфлікти, пов'язані з організацією робочого часу	Висока частка відпрацьованого часу; інтенсивні графіки; обмежені можливості відпочинку	Невдоволення графіками змін; конфлікти щодо відпусток	Низький–середній	Підвищення втомлюваності; ризик професійного вигорання
Конфлікти поколінь	Зростання частки працівників старших вікових груп; впровадження нових підходів до роботи	Опір змінам; різне ставлення до інновацій	Низький	Уповільнення впровадження змін; зниження організаційної гнучкості

Дані табл. 2.15 свідчать, що у трудовому колективі ПАТ «Біомедскло» переважають конфлікти організаційного та соціально-трудового характеру, рівень яких у цілому є помірним і не має системно деструктивного впливу на діяльність підприємства. Водночас поєднання факторів інтенсифікації праці, зростання чисельності персоналу та старіння основних засобів формує потенційні передумови для посилення конфліктності у середньостроковій перспективі.

На основі аналізу показників руху персоналу, плинності кадрів, використання робочого часу та структури фонду оплати праці можна стверджувати, що рівень конфліктності на ПАТ «Біомедскло» є помірним і не має деструктивного характеру. Про це свідчить зниження коефіцієнта плинності персоналу з 0,0383 у 2022 р. до 0,0288 у 2024 р., що вказує на відсутність масового звільнення працівників з причин соціально-трудових протиріч.

Водночас зростання коефіцієнта загального обороту персоналу та активний набір нових працівників у 2024 р. можуть тимчасово підвищувати напруженість у колективі, оскільки процес адаптації нових працівників часто супроводжується міжособистісними та організаційними конфліктами.

Для ПАТ «Біомедскло», як матеріаломісткого виробничого підприємства з безперервним технологічним процесом, характерними є організаційно-виробничі конфлікти, що виникають у зв'язку з:

- високим рівнем зносу основних виробничих засобів;
- нерівномірним навантаженням на персонал;
- порушенням або змінами виробничих графіків;
- простим обладнанням та необхідністю виконання додаткових завдань.

Зниження фондозабезпеченості праці та старіння обладнання створюють ситуації, коли працівники змушені працювати в умовах підвищеного фізичного та психоемоційного навантаження, що стає джерелом конфліктів між виробничим персоналом і керівниками підрозділів.

Аналіз структури фонду оплати праці показує стабільність частки основної заробітної плати, проте зменшення питомої ваги додаткової та заохочувальної оплати може формувати приховану незадоволеність працівників рівнем матеріального стимулювання. Такі обставини є передумовою виникнення конфліктів інтересів між адміністрацією підприємства та персоналом, зокрема щодо:

- справедливості розподілу премій;
- умов оплати понаднормових робіт;
- оцінювання результатів праці.

Подібні конфлікти, як правило, мають латентний характер і не завжди проявляються у відкритих формах, однак можуть негативно впливати на трудову дисципліну та мотивацію.

Наявність різновікових груп у складі персоналу зумовлює виникнення міжособистісних конфліктів, пов'язаних з:

- відмінностями у цінностях, стилях роботи та ставленні до інновацій;
- взаємодією молодих працівників з більш досвідченими співробітниками;
- конкуренцією за робочі місця, надбавки та кар'єрне зростання.

Зростання частки працівників віком 50–54 роки поряд із залученням молоді може сприяти конфліктам поколінь, особливо в умовах технологічних змін та впровадження нових методів організації праці.

Аналіз використання робочого часу свідчить про зменшення невідпрацьованого часу та посилення трудової дисципліни. Водночас інтенсифікація праці, зростання частки відпрацьованого часу у фонді робочого часу до 88,12 % у 2021 р. може спричиняти перевтому працівників, що виступає джерелом конфліктів щодо:

- режиму праці та відпочинку;
- графіків змін;
- надання відпусток і днів відпочинку.

Такі конфлікти мають переважно ситуативний характер, але при відсутності належного управління можуть переростати у стійку соціальну напруженість.

Отже, у трудовому колективі ПАТ «Біомедскло» переважають організаційні та соціально-трудова конфлікти конструктивного або помірно напруженого характеру, які не призводять до різкого погіршення кадрових показників. Разом із тим наявні передумови для посилення конфліктності у майбутньому, зокрема через інтенсифікацію праці, старіння основних засобів та зміни у структурі персоналу.

Це зумовлює необхідність удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві, запровадження превентивних заходів, спрямованих на зниження соціальної напруги та підвищення ефективності управління.

Отримані результати дослідження підтверджують доцільність впровадження цілеспрямованої системи управління конфліктами, орієнтованої на профілактику, ранню діагностику та конструктивне врегулювання соціально-трудова суперечностей.

2.3. Оцінка ефективності діючих методів управління конфліктами

Комплексний підхід до управління підприємством як до єдності взаємопов'язаних управлінських функцій дає змогу виокремити управління персоналом як одну з ключових складових загальної системи управління. Управління персоналом як функція менеджменту спрямоване на об'єднання, координацію, узгодження та інтеграцію всіх інших управлінських функцій у цілісну систему. Основоположними принципами управління персоналом ПАТ «Біо мед скло» є персональна відповідальність кожного працівника за результати своєї діяльності, а також чітке усвідомлення кожним співробітником свого місця в організаційній структурі підприємства, підпорядкованості та джерел отримання управлінських вказівок.

Система управління підприємством побудована за ієрархічним принципом та включає декілька рівнів управління, кожному з яких притаманні специфічні функції й повноваження. Закріплення окремих етапів управління за відповідними керівниками або управлінськими підрозділами забезпечує упорядкованість процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. За умов розвиненої ієрархії управління керівники вищого рівня зосереджують свою діяльність не на виконанні окремих функцій, а на забезпеченні цілісності управлінського процесу, координації дій різних підрозділів, узгодженні управлінських рішень, формуванні кадрового складу керівників та побудові ефективної організаційної структури.

Керівники середнього та нижчого рівнів управління виступають безпосередніми організаторами виробничого процесу. До кола їхніх обов'язків належать планування роботи підрозділів, організація трудової діяльності персоналу, координація взаємодії між окремими структурними одиницями, оперативне керівництво виконанням завдань та контроль за результатами роботи працівників.

У сучасних умовах управління персоналом зазнало істотних змін, що пов'язано з трансформацією підходів до мотивації праці та врегулювання трудових відносин. На ПАТ «Біомедскло» пріоритетного значення набули соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом, тоді як роль суто адміністративних методів поступово зменшується. Управлінська діяльність орієнтується на розвиток співпраці між адміністрацією та персоналом, узгодження інтересів сторін та досягнення стратегічних цілей підприємства. Значного поширення набув принцип колегіальності, який передбачає тісну взаємодію менеджерів, спільну відповідальність за результати управління та формування єдиної управлінської команди.

Метою управління персоналом ПАТ «Біо мед скло» є створення умов для розвитку професійних здібностей працівників, підвищення їх трудової активності та результативності праці. У межах такого підходу керівник

розглядається не як джерело наказів, а як координатор, наставник і лідер, який спрямовує зусилля підлеглих, сприяє реалізації їх потенціалу та формує згуртований колектив однодумців.

Особливу роль у системі управління персоналом відіграють соціально-психологічні чинники. Стабільність зайнятості виступає одним із провідних мотиваторів трудової діяльності, а звільнення з ініціативи адміністрації застосовуються порівняно рідко через складність процедур та необхідність дотримання законодавчих вимог. Значна увага приділяється формуванню у працівників почуття приналежності до підприємства шляхом видання корпоративних інформаційних матеріалів, організації святкових заходів та колективного відпочинку підрозділів.

Підвищення ефективності управління персоналом досягається завдяки раціональній організації робочих місць, оптимальному використанню виробничих площ, систематичному підвищенню кваліфікації працівників, забезпеченню стабільності зайнятості та реалізації соціально-економічних програм. Для стабілізації кадрового складу підприємства застосовуються такі заходи, як залучення тимчасових працівників у періоди зростання виробництва, маневрування трудовими ресурсами, перекваліфікація персоналу, скорочення робочого часу у періоди спаду кон'юнктури, надання позачергових відпусток і достроковий вихід на пенсію.

Розробка програм управління персоналом на підприємстві здійснюється з урахуванням стратегічних цілей розвитку, підвищення продуктивності праці, якості продукції та гнучкості системи оплати праці. Важливою умовою є залучення до цього процесу представників керівництва, профспілкових організацій та працівників, що відповідає принципам соціального партнерства.

Забезпечення гарантій зайнятості сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства, підвищенню економічної ефективності та зниженню плинності кадрів. Керівництвом підприємства систематично здійснюється аналіз ринку збуту, перспектив виробничої

діяльності та трудового потенціалу з метою мінімізації звільнень з економічних причин. Для цього використовуються довгострокові програми управління трудовими ресурсами, перекваліфікація працівників та обмеження набору нового персоналу.

Соціально-економічна політика ПАТ «Біомедскло» реалізується за такими основними напрямками, як політика доходів, взаємодія з профспілками та соціальне забезпечення працівників. Завдяки узгодженню інтересів праці та капіталу на підприємстві протягом тривалого періоду не виникало страйків чи масових акцій протесту. Колективні переговори між керівництвом і профспілкою проводяться регулярно, за їх результатами укладаються рамкові угоди, що регламентують умови оплати праці, соціальні гарантії та виробничу діяльність.

Процес врегулювання конфліктів на підприємстві ґрунтується на поєднанні організаційних, правових та соціально-психологічних методів. Будь-який конфлікт розглядається як явище, що потребує або зміни об'єктивних умов, або трансформації суб'єктивного сприйняття ситуації його учасниками. Основною метою примирних процедур є припинення протистояння сторін, організація переговорного процесу та досягнення взаємоприйняттого рішення.

Особливе значення надається примирним процедурам як обов'язковому елементу врегулювання індивідуальних і колективних трудових спорів.

Законодавство України орієнтує сторони соціально-трудова відносин на використання переговорів, примирних комісій, посередництва та трудового арбітражу. Пріоритетність мирних методів врегулювання конфліктів сприяє зниженню соціальної напруги та запобіганню крайнім формам протистояння.

Управління конфліктними ситуаціями на ПАТ «Біомедскло» здійснюється керівниками різних рівнів, які виступають суб'єктами управління конфліктами, тоді як персонал є об'єктом такого управління. Інформаційне забезпечення процесу врегулювання конфліктів ґрунтується на

внутрішніх нормативних документах, посадових інструкціях та методичних матеріалах з організації праці.

За результатами аналізу встановлено, що на підприємстві сформовано належну нормативну базу управління персоналом і конфліктами, однак соціально-психологічні методи використовуються не повною мірою. Недостатня увага до індивідуальних особливостей працівників, обмежене застосування тренінгів та семінарів для керівників сприяють виникненню психологічного дискомфорту та зростанню конфліктності.

Результати опитування працівників представлені в табл. 2.16-2.18.

Таблиця 2.16 – Оцінка рівня конфліктності у трудовому колективі ПАТ «Біомедскло» (за результатами опитування працівників)

Варіант відповіді	Частка опитаних, %
Конфлікти виникають дуже рідко	18,5
Конфлікти трапляються час від часу	46,2
Конфлікти виникають досить часто	27,1
Конфлікти мають постійний характер	8,2
Разом	100,0

Переважає більшість працівників (73,3 %) зазначають, що конфлікти у трудовому колективі виникають епізодично або досить часто, що підтверджує помірний рівень конфліктності. Водночас наявність 8,2 % респондентів, які вказують на постійний характер конфліктів, свідчить про існування окремих проблемних зон в управлінні персоналом.

Таблиця 2.17 – Основні причини виникнення трудових конфліктів на ПАТ «Біомедскло»

Причини конфліктів	Частка респондентів, %
Нерівномірний розподіл навантаження	24,6
Нечіткий розподіл обов'язків і повноважень	21,3
Незадоволеність рівнем оплати праці	18,9
Стиль керівництва без урахування думки працівників	14,7
Міжособистісні непорозуміння	11,5
Інші причини	9,0
Разом	100,0

Отримані результати свідчать, що основними джерелами конфліктів є організаційні та управлінські чинники, а не особистісні протиріччя. Це підтверджує доцільність удосконалення системи розподілу функцій, навантаження та управлінських комунікацій.

Таблиця 2.18 – Оцінка ефективності діючих методів врегулювання конфліктів на ПАТ «Біомедскло»

Оцінка працівників	Частка опитаних, %
Повністю ефективні	16,8
Скоріше ефективні	38,4
Малоефективні	28,9
Не дають результату	10,6
Важко відповісти	5,3
Разом	100,0

Лише 55,2 % працівників оцінюють діючі методи врегулювання конфліктів як ефективні або скоріше ефективні. Значна частка респондентів

(39,5 %) вказує на низьку результативність або відсутність ефекту, що підтверджує необхідність удосконалення системи управління конфліктами, зокрема шляхом посилення соціально-психологічних методів.

Результати анкетування та тестування працівників ПАТ «Біомедскло» свідчать, що загальний рівень конфліктності у колективі про наявність у трудовому колективі помірного рівня конфліктності, що зумовлений переважно організаційними недоліками та особливостями управління персоналом, однак частота трудових конфліктів має тенденцію до зростання. Основними причинами конфліктів є нечіткий розподіл повноважень, порушення принципу єдиноначальності та дублювання функціональних обов'язків. Отримані дані підтверджують висновки аналітичного розділу та слугують емпіричним обґрунтуванням необхідності розроблення заходів з удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

Ефективність управління конфліктами у трудовому колективі значною мірою визначається адекватністю застосовуваних методів, своєчасністю їх використання та здатністю керівництва враховувати соціально-психологічні особливості персоналу. На ПАТ «Біомедскло» система управління конфліктами базується на поєднанні адміністративних, організаційних та соціально-психологічних методів, що відповідає загальноприйнятим підходам до регулювання соціально-трудових відносин.

До основних діючих методів управління конфліктами на підприємстві належать: регламентування трудових відносин через посадові інструкції та внутрішні нормативні документи; застосування управлінських рішень у межах ієрархічної структури; проведення переговорів між керівниками підрозділів і працівниками; залучення профспілкової організації до врегулювання спірних питань; використання примирних процедур у разі виникнення трудових спорів. Зазначені методи спрямовані передусім на локалізацію конфліктів та запобігання їх ескалації.

Результати опитування працівників свідчать, що понад половина респондентів (55,2 %) оцінюють діючі методи управління конфліктами як

ефективні або скоріше ефективні. Це підтверджує наявність на підприємстві базового механізму врегулювання конфліктних ситуацій, який у більшості випадків дозволяє уникати відкритих протистоянь, страйкових дій та масових трудових спорів. Відсутність колективних акцій протесту та стабільний рівень плинності персоналу також є непрямыми доказами відносної результативності чинної системи управління конфліктами.

Водночас значна частка опитаних працівників (39,5 %) вказує на низьку ефективність або повну неефективність застосовуваних методів. Це свідчить про наявність суттєвих недоліків у практиці управління конфліктами, зокрема про її орієнтацію переважно на адміністративно-організаційні інструменти. Такий підхід дозволяє оперативно вирішувати формальні трудові спори, проте не усуває глибинні причини конфліктів, пов'язані з психологічним кліматом, комунікаціями та мотивацією персоналу.

Аналіз причин виникнення конфліктів показує, що найбільш поширеними є проблеми нечіткого розподілу обов'язків, нерівномірного навантаження та суб'єктивності управлінських рішень. Це вказує на недостатній рівень профілактики конфліктів і обмежене використання соціально-психологічних методів, таких як індивідуальні бесіди, командні обговорення, тренінги з комунікації та управління стресом. У результаті значна частина конфліктів набуває латентного характеру, що негативно впливає на мотивацію працівників і може знижувати продуктивність праці.

Крім того, активний набір персоналу та зміни у віковій структурі колективу підвищують потребу в ефективних адаптаційних заходах. Недостатня формалізація програм адаптації нових працівників знижує результативність управління конфліктами на початкових етапах трудових відносин та створює додаткове навантаження на керівників підрозділів.

Отже, діючу систему управління конфліктами на ПАТ «Біомедскло» можна оцінити як задовільну, оскільки вона забезпечує загальну стабільність трудового колективу та запобігає відкритим формам соціально-трудоного

протистояння. Водночас її ефективність обмежується недостатнім використанням превентивних і соціально-психологічних методів, а також орієнтацією на реактивне, а не проактивне управління конфліктами.

Отримані результати обґрунтовують необхідність удосконалення системи управління конфліктами шляхом впровадження комплексного підходу, що поєднуватиме організаційні, економічні та соціально-психологічні інструменти, а також посилення ролі керівників середньої ланки у профілактиці конфліктних ситуацій.

Таким чином, для зниження рівня конфліктності на ПАТ «Біомедскло» доцільним є впровадження комплексу організаційних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління конфліктами, підвищення ролі соціально-психологічних методів та формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління конфліктами

У сучасних умовах розвитку організацій управління конфліктами перетворюється на один із ключових інструментів підвищення ефективності управління персоналом, особливо на підприємствах промислового типу. Конфлікти в трудових колективах є об'єктивним соціально-економічним явищем, зумовленим різноманіттям інтересів, цінностей, професійних ролей і очікувань працівників, а також обмеженістю виробничих ресурсів, високою інтенсивністю праці та динамічністю зовнішнього середовища. Як зазначають К. Томас і Р. Кілменн, конфлікт не є виключно деструктивним явищем і за умови належного управління може виступати джерелом розвитку, організаційних змін та підвищення результативності діяльності персоналу.

Разом із тим відсутність цілісної системи управління конфліктами або її формальний характер на промислових підприємствах призводять до зростання соціальної напруги, погіршення соціально-психологічного клімату, зниження трудової дисципліни, мотивації працівників та зростання плинності кадрів. У цьому контексті особливої актуальності набуває науково обґрунтований вибір напрямів удосконалення управління конфліктами як складової загальної системи управління персоналом.

Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління конфліктами доцільно здійснювати з урахуванням положень теорії управління персоналом, організаційної поведінки та конфліктології. Зокрема, у працях М. Армстронга та Л. Гріффіна підкреслюється, що ефективне управління конфліктами має бути інтегроване в HR-стратегію організації та

спрямоване не лише на вирішення вже наявних суперечностей, а й на їх профілактику з урахуванням виробничих умов та особливостей технологічного процесу.

Першим напрямом удосконалення системи управління конфліктами є формування комплексної політики організації у сфері управління конфліктами. Така політика має визначати принципи, цілі, завдання, відповідальних осіб та інструменти роботи з конфліктними ситуаціями. На думку І. Ансоффа, чітко сформульована управлінська політика знижує рівень невизначеності для працівників і сприяє узгодженню їхніх дій у складних виробничих ситуаціях, що є особливо важливим для підприємств зі складними технологічними процесами, до яких належить виробництво скляної продукції.

Другим важливим напрямом є удосконалення організаційно-структурного забезпечення управління конфліктами. На великих промислових підприємствах, зокрема на ПАТ «Біомедскло», функції з управління конфліктами часто розподілені між керівниками змін, майстрами, начальниками цехів та службою управління персоналом, що може знижувати оперативність реагування. Чіткий розподіл ролей і відповідальності в управлінських процесах сприяє підвищенню керованості організації та зменшенню виробничих ризиків.

Третім напрямом удосконалення системи управління конфліктами є розвиток компетентностей керівників і працівників у сфері конфліктології. Дослідження Д. Гоулмана свідчать, що рівень емоційної компетентності менеджерів безпосередньо впливає на їх здатність конструктивно вирішувати конфлікти, особливо в умовах змінного графіка роботи, підвищених вимог до безпеки праці та високої відповідальності за результати виробництва. У цьому контексті особливого значення набуває систематичне навчання персоналу методам управління конфліктами, розвитку навичок професійної комунікації, переговорів і стресостійкості.

Четвертим напрямом є впровадження інструментів ранньої діагностики та моніторингу конфліктів у трудовому колективі. Як зазначають Р. Блейк і Дж. Моутон, більшість конфліктів мають латентний характер і на початкових стадіях проявляються у зниженні задоволеності працею, погіршенні взаємодії між змінним персоналом та зростанні міжособистісної напруги. Для своєчасного виявлення таких тенденцій доцільно використовувати опитування працівників, анкетування, інтерв'ю, а також аналіз показників плинності кадрів та абсентеїзму.

П'ятим напрямом удосконалення системи управління конфліктами є використання альтернативних методів їх врегулювання, зокрема переговорів, медіації та фасилітації. У працях К. Мура підкреслюється, що медіація як добровільний і конфіденційний процес сприяє збереженню професійних і міжособистісних відносин, що є важливим для забезпечення стабільної роботи виробничих колективів.

Шостим напрямом є вдосконалення нормативно-правового та методичного забезпечення управління конфліктами. Розроблення положень, регламентів, кодексу етики та корпоративної поведінки створює нормативну основу для конструктивного вирішення конфліктів і підвищує довіру персоналу до управлінських рішень.

Сьомим напрямом удосконалення є формування сприятливого соціально-психологічного клімату як умови профілактики деструктивних конфліктів. За даними досліджень Ф. Герцберга, задоволеність працею та відчуття справедливості значною мірою визначають готовність працівників до співпраці та компромісу, що є особливо важливим у виробничих колективах із високим рівнем взаємозалежності праці.

Для узагальнення запропонованих напрямів удосконалення системи управління конфліктами доцільно подати їх у вигляді структурованої таблиці (табл. 3.1), що дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між проблемами, управлінськими заходами та очікуваними результатами для ПАТ «Біомедскло».

Таблиця 3.1 – Узагальнення напрямів удосконалення системи управління конфліктами в ПАТ «Біомедскло»

Напрямок удосконалення	Основний зміст заходів	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект для управління персоналом
Формування політики управління конфліктами	Розроблення та впровадження єдиних підходів до роботи з конфліктами	Положення про управління конфліктами, внутрішні регламенти	Зниження невизначеності, підвищення прозорості управлінських рішень
Організаційно-структурне забезпечення	Чіткий розподіл відповідальності між керівниками та HR-службою	Закріплення функцій у посадових інструкціях	Підвищення оперативності врегулювання конфліктів
Розвиток компетентностей персоналу	Навчання керівників і працівників методам управління конфліктами	Тренінги, семінари, ділові ігри	Зростання рівня конфліктологічної культури
Діагностика та моніторинг конфліктів	Виявлення латентних конфліктів у підрозділах	Анкетування, опитування, HR-аналітика	Профілактика ескалації конфліктів
Альтернативні методи врегулювання	Використання медіації та фасилітації	Внутрішній або зовнішній медіатор	Збереження трудових відносин і командної взаємодії
Нормативно-методичне забезпечення	Удосконалення локальних нормативних актів	Кодекс етики, процедури розгляду конфліктів	Зростання довіри персоналу до керівництва
Поліпшення соціально-психологічного клімату	Розвиток корпоративної культури та мотивації	Командоутворюючі заходи, система заохочень	Підвищення лояльності та продуктивності праці

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що удосконалення системи управління конфліктами має здійснюватися на засадах системного та комплексного підходу.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить не лише знизити рівень конфліктності в трудовому колективі, а й трансформувати конфлікти у чинник підвищення ефективності управління персоналом, зростання продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій організації.

3.2. Розробка комплексу заходів з попередження та врегулювання конфліктів

Ефективне управління конфліктами на підприємстві передбачає не лише реагування на вже наявні конфліктні ситуації, але й системну реалізацію комплексу превентивних і регулюючих заходів. Для ПАТ «Біомедскло», як підприємства аграрного сектору, актуальність такої роботи зумовлена специфікою виробничої діяльності, сезонністю робіт, багаторівневою організаційною структурою, поєднанням управлінського та виробничого персоналу, а також різним рівнем кваліфікації працівників.

Розробка комплексу заходів з попередження та врегулювання конфліктів для ПАТ «Біомедскло» ґрунтується на результатах теоретичного аналізу та обґрунтованих у п. 3.1 напрямках удосконалення системи управління конфліктами. Запропоновані заходи спрямовані на зниження рівня деструктивних конфліктів, покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності управління персоналом загалом.

Першу групу становлять організаційно-управлінські заходи, спрямовані на створення чіткої та прозорої системи врегулювання конфліктів. Для ПАТ «Біомедскло» доцільним є розроблення та впровадження Положення про управління конфліктами, яке визначатиме порядок дій керівників і працівників у разі виникнення конфліктних ситуацій. У документі мають бути закріплені види конфліктів, етапи їх

розгляду, відповідальні особи та можливі способи врегулювання. Це дозволить зменшити суб'єктивізм управлінських рішень і підвищити довіру персоналу до керівництва.

Важливим організаційним заходом є чітке закріплення функцій з управління конфліктами за службою управління персоналом та лінійними керівниками. У виробничих підрозділах ПАТ «Біомедскло» саме майстри та керівники бригад найчастіше першими стикаються з міжособистісними та рольовими конфліктами, тому вони мають бути наділені повноваженнями щодо первинного врегулювання таких ситуацій. Водночас HR-служба повинна виконувати координаційну та консультативну функцію.

Другу групу становлять кадрові та навчальні заходи, спрямовані на розвиток конфліктологічної компетентності персоналу. Для ПАТ «Біомедскло» доцільно впровадити систему внутрішнього навчання керівників середньої ланки з питань управління конфліктами, ефективної комунікації та емоційної саморегуляції. Такі навчальні заходи можуть проводитися у формі короткострокових тренінгів у міжсезонний період, що не порушуватиме виробничий процес.

Окрему увагу слід приділити адаптації нових працівників, оскільки саме на початковому етапі роботи найчастіше виникають конфлікти, пов'язані з нерозумінням вимог, норм поведінки та специфіки внутрішніх взаємовідносин. Запровадження елементів наставництва та ознайомлення новачків із правилами корпоративної етики дозволить знизити рівень адаптаційних конфліктів.

Третю групу становлять соціально-психологічні заходи, спрямовані на формування сприятливого клімату в колективі. Для ПАТ «Біомедскло» актуальним є проведення періодичних опитувань працівників щодо задоволеності умовами праці, стилем керівництва та взаємовідносинами в колективі. Результати таких опитувань можуть слугувати основою для виявлення латентних конфліктів і своєчасного управлінського реагування.

Доцільним також є впровадження практики виробничих нарад і зборів трудових колективів, під час яких працівники матимуть можливість відкрито висловлювати пропозиції та зауваження. Це сприятиме зниженню напруженості та запобіганню ескалації конфліктів.

Четверту групу становлять методи безпосереднього врегулювання конфліктів, що застосовуються у разі їх виникнення. Для ПАТ «Біомедскло» найбільш доцільними є переговори, компроміс і співробітництво, які дозволяють зберегти робочі відносини між сторонами конфлікту. У складних випадках доцільним є залучення HR-менеджера або зовнішнього консультанта як нейтрального посередника.

З метою систематизації запропонованих заходів доцільно подати їх у вигляді узагальнюючої таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Комплекс заходів з попередження та врегулювання конфліктів у ПАТ «Біомедскло»

Група заходів	Зміст заходів	Відповідальні особи	Очікувані результати
Організаційно-управлінські	Розроблення положення про управління конфліктами	Керівництво, HR-служба	Зниження кількості деструктивних конфліктів
Кадрові та навчальні	Тренінги для керівників і наставництво	HR-служба, керівники підрозділів	Підвищення конфліктологічної компетентності
Соціально-психологічні	Опитування персоналу, колективні обговорення	HR-служба	Поліпшення соціально-психологічного клімату
Врегулювання конфліктів	Переговори, медіація, компроміс	Керівники, HR-менеджер	Збереження трудових відносин

Реалізація запропонованого комплексу заходів з попередження та врегулювання конфліктів у ПАТ «Біомедскло» дозволить сформувати цілісну систему управління конфліктами, орієнтовану на профілактику

деструктивних проявів і використання конструктивного потенціалу конфліктів. У перспективі це сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зростанню продуктивності праці та стабільному розвитку підприємства.

Система управління персоналом промислових підприємств з виробництва скляної продукції повинна формуватися на основі сучасних принципів менеджменту, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, стабільність виробничих процесів і високий рівень залученості працівників. Ефективна система управління персоналом ПАТ «Біомедскло» має бути орієнтована на підтримку безперервного технологічного циклу, дотримання стандартів якості та безпеки виробництва, а також на розвиток професійних і управлінських компетенцій персоналу.

У цьому контексті проведено аналіз діючої системи управління персоналом ПАТ «Біомедскло» з метою виявлення напрямів її вдосконалення. Результати діагностики дозволили отримати цілісне уявлення про наявну організацію роботи з персоналом, систему навчання та розвитку кадрів, а також виявити низку проблемних аспектів, зокрема:

- недостатній рівень залучення працівників до процесів прийняття управлінських рішень, особливо на рівні виробничих підрозділів;

- обмежену відповідальність керівників середньої ланки за професійний розвиток і підвищення кваліфікації підлеглих;

- відсутність системного підходу до використання сучасних та креативних методів управління персоналом, спрямованих на попередження конфліктів і підвищення згуртованості колективів.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи управління персоналом ПАТ «Біомедскло», який передбачає організаційно-управлінські, кадрові та інформаційні зміни.

Ефективне використання персоналу на підприємстві з виробництва скляної продукції значною мірою залежить від раціональної організаційної структури управління. У зв'язку з цим запропоновано модернізувати функції

кадрової служби шляхом створення повноцінного відділу управління персоналом, який виконуватиме не лише облікові, а й аналітичні, розвивальні та превентивні функції, зокрема у сфері управління трудовими конфліктами.

Основним завданням керівника відділу управління персоналом ПАТ «Біомедскло» має стати формування стабільної та професійної команди, здатної забезпечувати ефективну взаємодію між виробничими цехами, інженерно-технічними службами та адміністративним персоналом. Керівник підрозділу несе персональну відповідальність за рівень професіоналізму працівників, їх мотивацію, адаптацію нових співробітників і формування позитивного іміджу підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці.

Діяльність відділу управління персоналом ПАТ «Біомедскло» доцільно регламентувати шляхом розроблення та впровадження «Положення про службу управління персоналом (СУП)», у якому мають бути визначені його завдання, функції, права та відповідальність. Основними завданнями підрозділу є кадрове забезпечення підприємства, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності персоналу, зміцнення трудової та виробничої дисципліни, а також профілактика і врегулювання конфліктних ситуацій.

Серед ключових функцій служби управління персоналом слід виділити: планування потреби в персоналі з урахуванням специфіки виробничих процесів; організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників; формування кадрового резерву; підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату у виробничих колективах; дотримання вимог трудового законодавства та норм охорони праці.

З метою підвищення рівня корпоративної згуртованості та зниження конфліктності в колективах ПАТ «Біомедскло» запропоновано розроблення та впровадження «Кодексу організаційної поведінки в ПАТ «Біомедскло»». Даний документ має виконувати інтеграційну функцію, формувати єдині

норми професійної поведінки, сприяти швидкій адаптації нових працівників та запобігати виникненню міжособистісних і виробничих конфліктів.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації працівників ПАТ «Біомедскло». З огляду на технологічну складність виробництва скляної продукції, навчання персоналу має бути безперервним процесом, інтегрованим у загальну систему управління підприємством. Запропонована програма навчання передбачає проведення тренінгів, семінарів та практичних занять, спрямованих на підвищення професійних, управлінських і комунікативних компетенцій працівників.

Окрему увагу доцільно приділити впровадженню тренінгу «Креативність в управлінні», який дозволить сформувати у керівників та спеціалістів навички нестандартного вирішення виробничих і управлінських проблем, підвищити їхню готовність до роботи в умовах змін та зниження конфліктності у виробничому середовищі.

Для підвищення ефективності управління персоналом і вдосконалення інформаційного забезпечення запропоновано впровадження автоматизованої системи управління персоналом, що забезпечить централізований облік кадрів, аналіз руху персоналу, контроль за навчанням і розвитком працівників, а також підвищить прозорість управлінських рішень.

З метою розвитку інноваційної активності та залучення персоналу до процесів удосконалення виробничих і управлінських процесів на ПАТ «Біомедскло» доцільно впровадити механізм банку ідей. Його функціонування сприятиме підвищенню ініціативності працівників, розвитку корпоративної культури та зниженню конфліктності за рахунок залучення персоналу до спільного вирішення проблем підприємства.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності вдосконалення системи управління конфліктами

Оцінка соціально-економічної ефективності вдосконалення системи управління конфліктами є необхідним етапом обґрунтування доцільності впровадження запропонованих у підрозділах 3.1–3.2 заходів. Для ПАТ «Біомедскло» така оцінка дозволяє кількісно визначити економічний ефект від зниження рівня конфліктності та якісно оцінити соціальні результати, що безпосередньо впливають на ефективність управління персоналом і стабільність виробничих процесів.

Соціально-економічна ефективність управління конфліктами проявляється через скорочення втрат робочого часу, зменшення плинності кадрів, зниження рівня виробничої напруги, покращення трудової дисципліни та підвищення продуктивності праці. За даними наукових досліджень у сфері управління персоналом, неефективно врегульовані конфлікти можуть призводити до втрати 10–15 % робочого часу управлінського персоналу.

Для розрахунків використаємо умовні, але економічно обґрунтовані показники діяльності ПАТ «Біомедскло». Загальна чисельність персоналу підприємства становить 590 осіб, з яких близько 75 осіб належать до управлінського персоналу (керівники різних рівнів, фахівці, майстри змін).

Середня місячна заробітна плата управлінського працівника становить 18 000 грн, середня кількість робочих днів у місяці – 22.

До впровадження заходів з удосконалення системи управління конфліктами близько 7 % робочого часу управлінського персоналу витрачалося на неструктуроване врегулювання конфліктів. Після впровадження запропонованого комплексу заходів прогнозується зниження цього показника до 3,5 %.

Розрахунок економії робочого часу управлінського персоналу:

1. Річний фонд робочого часу одного управлінця: $22 \text{ дні} \times 12 \text{ місяців} = 264 \text{ дні}$.

2. Загальний річний фонд робочого часу управлінського персоналу: $264 \times 75 = 19\,800 \text{ людино-днів}$.

3. Втрати робочого часу через конфлікти до впровадження заходів: $19\,800 \times 0,07 = 1\,386 \text{ людино-днів}$.

4. Втрати після впровадження заходів: $19\,800 \times 0,035 = 693 \text{ людино-дні}$.

5. Економія робочого часу: $1\,386 - 693 = 693 \text{ людино-дні на рік}$.

Середня денна заробітна плата одного управлінського працівника: $18\,000 \div 22 = 818,18 \text{ грн}$.

Річний економічний ефект від скорочення втрат робочого часу: $693 \times 818,18 = 566\,727 \text{ грн}$.

Крім того, очікується зниження плинності кадрів на 1,5 %. За умови, що середньорічна кількість звільнень на підприємстві становила близько 60 осіб, після впровадження заходів прогнозується скорочення цього показника на 9 осіб. Середні витрати на підбір, навчання та адаптацію одного працівника у промисловості оцінюються на рівні 30 000 грн.

Економія витрат від зниження плинності кадрів: $9 \times 30\,000 = 270\,000 \text{ грн}$.

Загальний річний економічний ефект від удосконалення системи управління конфліктами на ПАТ «Біомедскло» становитиме: $566\,727 + 270\,000 = 836\,727 \text{ грн}$.

Для узагальнення результатів розрахунків подамо їх у табличній формі (табл. 3.3).

Окрім кількісно вимірюваного економічного ефекту, впровадження вдосконаленої системи управління конфліктами забезпечує значний соціальний ефект.

Таблиця 3.3 – Економічний ефект від зниження рівня конфліктності на ПАТ «Біомедскло»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економічний ефект
Частка робочого часу, втрачена через конфлікти	7 %	3,5 %	–3,5 %
Втрати робочого часу управлінців, людино-днів	1 386	693	693
Економія витрат на оплату праці, грн	–	–	566 727
Кількість звільнень, осіб на рік	60	51	–9
Економія витрат на підбір персоналу, грн	–	–	270 000
Загальний річний економічний ефект, грн	–	–	836 727

Він проявляється у покращенні соціально-психологічного клімату, зростанні задоволеності працівників працею, підвищенні довіри до керівництва та формуванні конструктивної організаційної культури. Зазначені результати мають довгостроковий характер і створюють передумови для стабільного розвитку ПАТ «Біомедскло».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано напрями вдосконалення управління конфліктами як чинника підвищення ефективності управління персоналом та розроблено практичний комплекс заходів ПАТ «Біомедскло».

Доведено, що конфлікти в діяльності підприємства є об'єктивним явищем, однак за умови системного управління вони можуть бути трансформовані з деструктивного чинника у джерело організаційного розвитку.

У процесі дослідження визначено ключові напрями вдосконалення системи управління конфліктами, зокрема формування відповідної політики підприємства, розвиток конфліктологічних компетентностей керівників, удосконалення нормативно-методичного забезпечення та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Розроблений комплекс організаційно-управлінських, кадрових та соціально-психологічних заходів адаптовано до специфіки аграрного підприємства та враховує особливості діяльності ПАТ «Біомедскло».

Проведені розрахунки засвідчили, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним і забезпечує річний економічний ефект у розмірі понад 250 тис. грн.

Таким чином, реалізація запропонованих у розділі 3 заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зниженню рівня конфліктності, зміцненню трудової дисципліни та створенню умов для сталого розвитку ПАТ «Біомедскло».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження управління конфліктами як важливого напрямку підвищення ефективності управління персоналом на прикладі ПАТ «Біомедскло». Отримані результати дозволяють сформулювати такі основні висновки.

1. У результаті теоретичного дослідження встановлено, що конфлікти є об'єктивно зумовленим і невід'ємним елементом функціонування трудових колективів. Вони виникають унаслідок суперечностей інтересів, ролей, цінностей і очікувань працівників та можуть мати як деструктивний, так і конструктивний вплив на діяльність організації. Ефективність управління персоналом значною мірою залежить не від повної відсутності конфліктів, а від здатності керівництва своєчасно їх виявляти, попереджати та конструктивно врегульовувати.

2. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що сучасне управління конфліктами ґрунтується на поєднанні методів (переговори, медіація, арбітраж, компроміс), стилів поведінки (конкуренція, співпраця, компроміс, уникання, адаптація) та інструментів організаційного, комунікативного й соціально-психологічного характеру. Найбільш ефективним є комплексний підхід, який забезпечує мінімізацію деструктивних наслідків конфліктів і використання їх потенціалу для розвитку персоналу та організації загалом.

3. Аналіз організаційно-економічної діяльності ПАТ «Біомедскло» засвідчив, що підприємство є стабільним виробничим комплексом із позитивною динамікою фінансових результатів та зростанням ефективності використання основних засобів. Водночас виявлено низку чинників, які об'єктивно підвищують рівень конфліктності у трудовому колективі, зокрема безперервний характер виробництва, експлуатацію зношеного обладнання, високу відповідальність персоналу за дотримання технологічної дисципліни,

зростання чисельності працівників і нерівномірне навантаження між підрозділами.

4. Дослідження персоналу та рівня конфліктності на підприємстві показало, що найбільш поширеними є міжособистісні та організаційно-рольові конфлікти, пов'язані з комунікаційними бар'єрами, нечітким розподілом функціональних обов'язків, напруженим виробничим ритмом та обмеженими можливостями зворотного зв'язку. Встановлено, що діюча система управління конфліктами має фрагментарний характер і не забезпечує системної профілактики конфліктних ситуацій.

5. На основі результатів аналізу обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління конфліктами на ПАТ «Біомедскло», які передбачають формування регламентованої процедури врегулювання конфліктів, підвищення управлінської компетентності керівників, розвиток внутрішніх комунікацій та впровадження регулярної діагностики соціально-психологічного клімату в колективі.

6. У роботі розроблено комплекс організаційно-управлінських, кадрових і соціально-психологічних заходів з попередження та врегулювання конфліктів, адаптованих до специфіки підприємства з виробництва скляної продукції. Запропоновані заходи спрямовані на зниження рівня деструктивних конфліктів, підвищення прозорості управлінських рішень, зміцнення трудової дисципліни та формування конструктивної моделі взаємодії між працівниками і керівництвом.

7. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження запропонованих заходів засвідчила їх економічну доцільність. Зниження рівня конфліктності дозволяє скоротити втрати робочого часу, зменшити плинність кадрів і підвищити продуктивність праці, що забезпечує річний економічний ефект у розмірі понад 250 тис. грн. Крім того, соціальний ефект проявляється у покращенні морально-психологічного клімату, зростанні мотивації та лояльності персоналу.

8. Загалом результати дослідження підтверджують, що управління конфліктами є важливим чинником підвищення ефективності управління персоналом. Реалізація запропонованих у роботі заходів створює передумови для стабільного функціонування трудового колективу, підвищення результативності управлінських процесів і забезпечення сталого розвитку ПАТ «Біомедскло» в умовах сучасного промислового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі / Т. О. Башук, М. О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2012. – № 3. – С.111–119.
2. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія / І. В. Ващенко. – Харків: ОВС, 2002. – 256 с.
3. Вирішення конфліктів у бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.shtml
4. Витоки ділових конфліктів та їх роль в процесі управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://referat.repetitor.ua/>
5. Гелрігел Д. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Д. Склокун, Р. Вудмен, С. Бернінг. – К.: Основи, 2001. – 726 с.
6. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бобро. – К.: Основи, 2003. – 172 с.
7. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К.: Зв'язок, 2000. – 152 с.
8. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів / Н. Довгань // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 4. – С. 223–227.
9. Довгань Н. Службові конфлікти та інтриги / Н. Довгань // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 1. – Ч. 1. – С. 403–413.
10. Довгань Н. Теоретичні засади конфліктів у державному управлінні / Довгань // Управління сучасним містом. – 2004. – № 4/10-12(16).
11. Довгань Н. П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення. Дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Національна академія держ. управління при Президентові України / Н. Довгань. – К., 2006. – 177 арк. : рис., табл. –Бібліогр.: арк. 160–168.

12. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко; за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової.
- К.: КНЕУ, 2003. – 315 с.
13. Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами / Г. В. Жаворонкова, О.
14. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. – К.: Кондор, 2010. – 172 с.
15. Жукова Л. М. Злиття і поглинання в системі управління конфліктами корпоративного сектору економіки / Жукова Л. М. // Глобальні та локальні проблеми соціально-економічного розвитку: нові виклики та рішення : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, 6 – 7 квітня 2012 р. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012.
16. Зінчина О. Б. Конфліктологія / О. Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
17. Ішмуратов А. Т. Конфлікт та згода / А. Т. Ішмуратов. – К. Наукова думка, 1996. – 190 с.
18. Карамушка Л. М. Психологія управління. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
19. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія / Л. М. Карамушка, Т.
20. Дзюба. – К. : Наук. світ, 2009. – 268 с.
21. Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації / К. Ковальська // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – IV 1. – С. 86–89.

22. Ковальчук Г. Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах / Н. Ю. Подольчак, Г. Р. Ковальчук
23. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2013. № 754.– С. 213–220.
24. Ковальчук Г. Р. Ідентифікація та оцінювання міжособистісних управлінських конфліктів на машинобудівних підприємствах / Н. Ю. Подольчак, Г. Р. Ковальчук // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6. –
339–346.
25. Ковальчук Г. Р. Місце та види управлінських конфліктів в системі менеджменту підприємства / Г. Р. Ковальчук, Н. Ю. Подольчак // Вісник Національного університету – Львівська політехніка: - Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку.– 2012. –
748. – С. 88–95.
26. Комінко С. Психологія в менеджменті / С. Комінко, Л. Курант, О. Самборська, Т. Фетодюк, С. Ніколенко. – Тернопіль, 1999, – 400 с.
27. Конфліктологія / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осипова та ін.; за ред. проф. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. – Харків: Право, 2002. – 256 с.
28. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі / О. Криворучко // Персонал. – 2003. – № 4–5. – С. 101–103.
29. Криса О. Й. Вплив соціальних конфліктів на результативність організації / О. Й. Криса // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи: зб. наук. праць / НАН України. Інститут регіональних досліджень; Ред. і відповідальний редактор академії НАН України
30. І. Долішній. Ч. 2. Львів. – 2004. Вип. 3 (XLVII). – 382 с.

31. Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації / О.Й. Криса // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – 684 с.
32. Криса О. Й. Природа конфліктів в організації / О. Й. Криса // Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 396 с.
33. Кузмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
34. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами / А. Г. Кульчицька // Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2012. – Т.2, С. 318–319.
35. Ложкин Г. В. Практическая психология конфликта / Г. В. Ложкин, Н.И. Повякель. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.
36. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
37. Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, А. А. Шиян. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 241 с.
38. Мороз О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк, О. В. Лазарчук. — Вінниця : ВНТУ, 2010. — 256 с.
39. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організації та причини їх подолання / Т. Л. Мостенська // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. – Вип. 21 (за заг. ред. проф. Юханурова Ю. І., Шегди А. В.) – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. – С. 188–193.
40. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики / Н. Новікова // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 2(41). – С.79–83.

41. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 255 с.
42. Пірен М. І. Конфліктологія / М. І. Пірен. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
43. Пірен М. І. Дентологія конфліктів та управління / М. І. Пірен. – К., 2001.
44. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі. Соціально-психологічний аналіз / М. І. Пірен. – К., 2000.
45. Пірен М. І. Основи конфліктології / М. І. Пірен. – К., 1997.
46. Політологічний енциклопедичний словник. – К.: Генеза, 1997. – 400 с.
47. Сірко А. В. Корпоративні відносини в перехідній економіці: проблеми теорії і практики / А. В. Сірко. – К.: Імекс, 2004. – 413 с.
48. Тимофієв В. Г. Посередництво у конфліктах в управлінській діяльності державних службовців / В. Г. Тимофієв // Зб. наук. пр. НАДУ. – 2004. – № 1. – С. 111–122.
49. Тимофієв В. Г. Практична підготовка державних службовців до управління конфліктами у професійній діяльності / В. Г. Тимофієв // Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: зб. наук. та наук.-метод. пр. / кол. авт.; за заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – Вип. 2. – 121–125.
50. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в державних установах і організаціях / В. Г. Тимофієв // Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. / ред. кол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. – Вип. 4 (18). – 205–215.
51. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві / А. К. Томашевський. – К.: Либідь, 2003. – 254 с.

52. Хименко С. М. Стратегічний моніторинг конфліктів інтересів у АТ /М. Хименко // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: зб. тез міжвузівської наук.-практ. конф. (19 – 20 квіт. 2007 р.). – Рівне: НУВГП, 2007. – С. 129–130.
53. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів / М. В. Цюрупа. – К.: Кондор, 2004. – 172 с.
54. Чумиков А. Н. Керування конфліктами / А. Н. Чумиков. – К.: МАУП, 2003. – 97 с.
55. Dunne P. Arms Race Models and Econometric Applications / P. Dunne, E. Nikolaidou, R. Smith. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mubs.mdx.ac.uk/research/Discussion_Papers/Economics/dpap_%20econ_no74.pdf>
56. Filler A.C. Managerial process and organizational behavior / A.C. Filler, R.J. House, S. Keer. – Illinois: Scott, Foresman and Company, 1983. – 384 p.
57. Fisher R. Getting to Yes: negotiating agreement without giving in / R. Fisher. – Boston, MA: Houghton Mifflin, 1981, p 13.
58. Fisher R.J. Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict // Conflict: Human Needs Theory / Ed. by J. Burton. London, Basingstoke: Macmillan, 1990. pp. 89–112.
59. Is One Global Model of Corporate Governance Likely, or Even Desirable? [Electronic resource] // Knowledge@Wharton. – 2008. – 9 January. –
60. Mitchell C.R. The Structure of International Conflict / C. R. Mitchell. – L, 1981.
61. Principals and Agents: The Structure of Business / K. Arrow. – Boston, 1995.
62. Sutherland S. —Irrationality‖ / S. Sutherland. – Pinter & Martin, London, 2007. – 258 p.
63. Coser L. *The Functions of Social Conflict*. – New York: Free Press, 1956.

64. Weber M. *Economy and Society*. – Berkeley: University of California Press, 1978.
65. Maslow A. *Motivation and Personality*. – New York: Harper & Row, 1954.
66. Thomas K. W. *Conflict and Conflict Management*. – Chicago: Rand McNally, 1976.
67. Blake R., Mouton J. *The Managerial Grid*. – Houston: Gulf Publishing, 1985.
68. Davidson, M. (2018). *Conflict Management in Organizations: A Practical Guide*. New York: Routledge.
69. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
70. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
71. Moore, C. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. Jossey-Bass.
72. Rahim, M. A. (2002). *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*. International Journal of Conflict Management, 13(3), 206–235.
73. Robbins, S., & Judge, T. (2020). *Organizational Behavior*. Pearson.
74. Thomas, K. W. (1992). *Conflict and Conflict Management*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 651–717).
75. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
76. Офіційний сайт ПАТ «Біомедскло». – <https://www.biomedsklo.com.ua/?lang=uk>