

**ТЕМА: ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В УПРАВЛІННІ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**Виконала ст. групи МЕН-41
Осика Аріанна**

Науковий керівник: доц. Крамарчук С.П.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
РОЗДІЛ 2	16
АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРИКЛАДІ «АТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАДІОЗАВОД ОРІОН»»	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості управління персоналом у «АТ «Тернопільський радіозавод Оріон»	16
2.2. Дослідження ставлення персоналу до конфліктів і їх причин на підприємстві.....	23
РОЗДІЛ 3	30
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективне управління конфліктами є важливим чинником забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Конфлікти неминуче виникають у процесі спільної діяльності людей, і від того, як саме вони вирішуються, залежить психологічний клімат у колективі, рівень мотивації працівників, продуктивність праці та загальна результативність роботи організації.

В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, інноваційними змінами та постійним оновленням технологій, питання ефективного управління конфліктами набуває особливої актуальності. Правильне вирішення конфліктних ситуацій дозволяє не лише зменшити напруженість у колективі, а й використовувати їх як джерело розвитку і вдосконалення внутрішньоорганізаційних процесів.

Важливо зазначити, що підходи до вивчення природи конфлікту, його класифікації та методів управління відрізняються у працях різних учених. Серед зарубіжних дослідників, що приділяли увагу вивченню конфліктів, слід виділити таких учених, як Х.Ф. Блейт, Р. Фішер, М. Крусе, Т. Мітчелл, У. Урі, К. Томас та інших.

До кола вітчизняних науковців, які розробляли теоретичні й практичні аспекти управління конфліктами, належать Г.Р. Ковальчук, Л.М. Залюбінська, Н.І. Черненко, Ю.О. Демешко, І.П. Миколайчук, Я.Ф. Радиш та інші.

Це обумовлює необхідність систематизації існуючих теоретичних знань і вироблення власного обґрунтованого бачення даної проблематики.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних основ виникнення конфліктів, аналізі практики управління конфліктами на підприємстві та розробці рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити сутність поняття конфлікту та основні теоретичні підходи до його вивчення;

- охарактеризувати організаційну структуру ТОВ «АТ «Тернопільський радіозавод Оріон» та проаналізувати чинну систему управління персоналом;
- провести аналіз причин виникнення та ставлення персоналу до конфліктів на ТОВ «АТ «Тернопільський радіозавод Оріон»;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є процес управління конфліктами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вирішення конфліктних ситуацій на прикладі діяльності ТОВ «АТ «Тернопільський радіозавод Оріон».

Методи і методика дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретичну базу дослідження забезпечено за допомогою аналізу та синтезу наукових джерел з питань управління конфліктами. Метод порівняння дозволив зіставити різні підходи до класифікації конфліктів та способів їх вирішення. Метод системного підходу використано для виявлення взаємозв'язку між управлінням персоналом і виникненням конфліктних ситуацій на підприємстві. Соціологічні методи, зокрема анкетування та інтерв'ювання працівників ТОВ «АТ «Тернопільський радіозавод Оріон», дали змогу дослідити реальний стан конфліктної ситуації у колективі.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності управлінської діяльності, поліпшення трудового клімату та зниження соціальної напруги в колективі ТОВ «АТ «Тернопільський радіозавод Оріон».

Апробація результатів роботи та публікації. Результати кваліфікаційної роботи були апробовані та викладені у наступній науковій публікації:

1. Міжнародна конференція: Тези «Управління конфліктами як інструмент підвищення ефективності управління організацією» в збірнику

наукових робіт VIII Міжнародна науково-практична конференція «Modern pedagogical technologies and innovative methods», 25-28 лютого 2025 р., Севілья, Іспанія.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 42 сторінки друкованого тексту, містить 5 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Конфлікти є невід’ємною складовою будь-якої організаційної діяльності, і хоча вони часто сприймаються як негативне явище, правильне управління ними може стати потужним інструментом розвитку колективу та підвищення його ефективності.

Термін «конфлікт» має латинське походження від слова *conflictus*, що означає «зіткнення», і в багатьох мовах він зберіг первісну форму [7, с. 8]. Існує чимало тлумачень цього поняття, однак найбільш поширеним є підхід, який розглядає конфлікт як прояв суперечностей, насамперед соціального характеру. Протилежності та розбіжності переростають у конфлікт тоді, коли сили, що їх представляють, вступають у взаємодію. Інакше кажучи, конфлікт – це динамічний процес, під час якого дві або більше сторони прагнуть перешкодити одна одній у досягненні цілей, обмежити інтереси опонента або змінити його позиції та переконання.

Доктор соціологічних наук Козирєв Г. І. [12, с. 172] трактує соціальний конфлікт як відкрите зіткнення або протиборство між двома чи більше суб'єктами соціальної взаємодії, що виникає на основі суперечностей у їхніх потребах, інтересах та цінностях.

У дослідженні Ачкасової Л. М., Водолажської Т. О. та Бекетова Ю. О. [4, с. 24] запропоновано три підходи до трактування поняття «конфлікт». Перший підхід акцентує увагу на переважно негативному впливі конфліктів на їх учасників. Другий визнає можливість як негативних, так і позитивних наслідків, залежно від конкретної ситуації. Третій розглядає конфлікт як природний та неминучий процес, що забезпечує динамічну рівновагу у функціонуванні соціально-економічних систем. Поділяємо думку, що конфлікти є невід’ємною складовою будь-якої соціально-економічної

структури, адже індивідуальні відмінності у поглядах, принципах, цілях і потребах людей неминуче породжують суперечності.

Згідно з Т. Лепейко та О. Мироною [17, с. 112], конфлікт визначається як протиріччя, що виникає між людьми у процесі вирішення різних питань, пов'язаних із соціально-виробничим або особистим життям. Крім того, автори пропонують інше визначення, що детермінує конфлікт як боротьбу за цінності, владу, ресурси, де основною метою є нейтралізація, завдання шкоди або повне знищення опонента.

Черненко Н. [27, с. 154] вважає, що конфлікт у комунікаційному просторі людини є невід'ємною частиною життя, що супроводжує всі етапи становлення та розвитку особистості. Життя не може бути без конфліктів, якщо воно справжнє і активне, а не просто існування. Причина цієї закономірності полягає в загальному принципі розвитку життя через подолання протиріч, тобто конфліктів.

У своїй статті Дзуліт З. П. та Петрова Я. Ю. [9, с. 37] конфлікт персоналу визначають як «несумісність чи розбіжність інтересів між працівниками одного підприємства на різних етапах діяльності внаслідок різних причин».

На думку Лісенного Є.В. та . Лісенної А.М. [18], конфлікт на підприємстві слід розглядати як усвідомлене протиріччя між членами трудового колективу, яке проявляється у спробах його подолання на фоні емоційних взаємин як у межах організації, так і між організаціями. Таке розуміння конфлікту акцентує увагу на свідомості учасників процесу та ролі емоційного середовища у розвитку і вирішенні протиріч.

На основі розглянутих підходів можна дійти висновку, що конфлікт є складним, багатогранним явищем, яке супроводжує будь-яку соціальну чи організаційну взаємодію. Визначення конфлікту варіюються від зіткнення інтересів до боротьби за ресурси та владу, однак спільним у всіх трактуваннях є наявність протиріч і взаємодії сторін. Пропонуємо власне визначення конфлікту як динамічного процесу соціальної взаємодії, що виникає внаслідок усвідомленого протиріччя між сторонами з різними інтересами, цілями або

цінностями, проявляється у формі протидії та спрямований на зміну позиції опонента, обмеження його впливу або захист власних інтересів.

У сучасному менеджменті конфлікт розглядається не лише як джерело деструкції, а й як можливість для розвитку та інновацій.

Розвиток конфлікту та його форма залежать як від внутрішніх чинників, так і від взаємодії між сторонами, що може як сприяти загостренню, так і знижувати інтенсивність конфлікту. Як зазначає Крістофер Р. Мітчелл [2], конфлікт може розвиватися як у циклічній, так і у спіральній формі: наступний конфлікт може бути наслідком попереднього, але вже на більш високому рівні з залученням більших ресурсів і ймовірністю значніших втрат.

За Ковальчук Г. Р. [11, с. 34], конфлікт у контексті управлінської діяльності проходить через кілька стадій, які становлять життєвий цикл конфлікту. Цей цикл включає етапи: зародження, ескалацію, загасання та припинення конфлікту.

1. Зародження – на цьому етапі конфлікт лише формується, протиріччя між сторонами не виражені чітко, і конфлікт існує на рівні потенційних суперечностей.

2. Ескалація – на стадії дозрівання конфлікту сторони починають визначати конкретних опонентів і збирати інформацію про них. Виникають перші конфлікти або суперечності, які приводять до зростання напруженості та роздратованості серед учасників.

3. Загасання – цей етап характеризується зменшенням конфлікту, коли сторони починають шукати шляхи вирішення чи компромісу, хоча конфлікт може залишатися в межах організації.

4. Припинення – на цьому етапі основний конфлікт вирішується, однак можуть виникати вторинні конфлікти або нові, менш значущі, конфлікти.

Існує багато варіантів моделей життєвого циклу, що змінюються залежно від характеру конфлікту, особливостей підприємства, на якому він виникає, та умов середовища, в якому розгортається конфлікт.

Можна стверджувати, що жодна соціально-економічна система не існує без конфліктних ситуацій. Це пояснюється тим, що кожна людина є особистістю зі своїми уявленнями, принципами, цілями, потребами та іншими характеристиками. Ситуацій, в яких можуть виникати суперечності, існує безліч, і фахівці зазвичай класифікують їх на сім основних груп [5, с. 178].

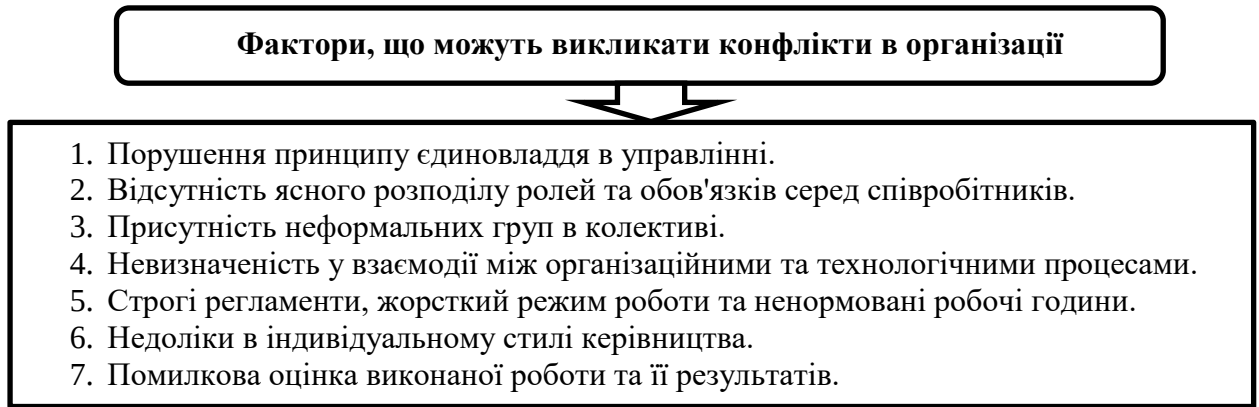


Рис. 1.1 Фактори виникнення конфліктів

Примітка: складено автором на основі [9; 29]

Конфліктні ситуації в організаціях, на думку Мекшун Л. [19, с. 154-155] можна поділити на чотири основні типи:

1. Перший тип – внутрішньоособистісний конфлікт, який виникає в межах однієї особистості через протиріччя між різними цілями, потребами та цінностями.

2. Другий тип – міжособистісний конфлікт, що виникає між двома або більше людьми через розбіжності у поглядах, цінностях, потребах чи інтересах. Це може бути конфлікт між колегами або через різні підходи до виконання завдань.

Третій тип – конфлікт між індивідами та групами, який виникає через суперечності між окремими працівниками та командами внаслідок різниці в поглядах або інтересах.

Четвертий тип – міжгруповий конфлікт, що виникає між двома або більше групами через відмінності в інтересах, цінностях або ресурсах.

Для ефективного аналізу та грамотного управління конфліктами важливо правильно визначити їхню природу. Класифікація конфліктів за основними ознаками допомагає обрати найбільш відповідну стратегію їх вирішення.

Узагальнену класифікацію конфліктів за ознаками та видами відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація конфліктів

Ознака класифікації	Види конфліктів	Характеристика конфлікту
За сферою виникнення	Емоційні (психологічні)	Виникають на основі негативних емоцій між учасниками через психологічну несумісність.
	Ділові (структурні)	Обумовлені об'єктивними виробничими процесами та організаційними питаннями.
За наслідками	Безрезультатні	Не мають жодного впливу на зміни в колективі
	Дисфункціональні (деструктивні)	Призводять до розладу діяльності колективу, руйнування внутрішніх зв'язків і правил.
	Функціональні (конструктивні)	Сприяють удосконаленню роботи команди шляхом перегляду структури чи функцій.
	Стабілізаційні	Підтримують сталість норм і принципів у групі, сприяють зміцненню внутрішнього порядку.
За тривалістю перебігу	Затяжні	Супроводжуються тривалим збереженням протиріч через глибокі особистісні чи об'єктивні проблеми.
	Короткочасні	Швидко вирішуються після усвідомлення джерела непорозуміння.
За змістом	Міжособистісні	Виникають через розбіжності в особистих інтересах, симпатіях або під час розподілу ресурсів.
	Внутрішньоособистісні	Відображають боротьбу всередині самої людини через суперечливі вимоги та невпорядкованість завдань.
За змістом	Міжособистісні	Виникають через розбіжності в особистих інтересах, симпатіях або під час розподілу ресурсів.
	Внутрішньоособистісні	Відображають боротьбу всередині самої людини через суперечливі вимоги/невпорядкованість завдань.
	Внутрішньогрупові	Охоплюють весь колектив через управлінські помилки або комунікаційні бар'єри.
	Міжорганізаційні	Пов'язані з конкуренцією чи суперечностями між різними організаціями.
	Конфлікти між особою та групою	Проявляються як розбіжності між індивідуальними прагненнями та груповими стандартами поведінки.
	Міжгрупові	Виникають між окремими підрозділами організації через розподіл обов'язків або ресурсів.
За формою перебігу	Приховані	Конфлікт існує, але маскується під зовнішнім спокоєм та ввічливістю.
	Відкриті	Активно проявляються у вигляді відкритого протистояння та емоційних реакцій.
	«Сліпі» конфлікти	Учасник конфлікту не усвідомлює власної участі
	«Невідомі» конфлікти	Протиріччя глибоко приховані, але поступово отруюють стосунки між сторонами.
За джерелом виникнення	Суб'єктивно обумовлені	Виникають через особистісні якості, прагнення та амбіції учасників.
	Об'єктивно обумовлені	Спричинені зовнішніми обставинами: умовами праці, розподілом обов'язків тощо.

Примітка: складено автором на основі [10; 20; 25; 29]

Загострений конфлікт є найскладнішим та найінтенсивнішим для управління етапом. На цьому рівні конфлікт досягає піку, суперечності посилюються, а емоції часто переважають над логічними реакціями. Для ефективного управління конфліктами на цьому етапі потрібне ретельне планування, належне керівництво та вміння вести медіацію. Це також може вимагати застосування спеціальних методів вирішення конфліктів, таких як тренінги з комунікації, переговори та використання основних інструментів конфліктології. Важливо також визначити та усунути першопричини конфлікту, щоб запобігти подальшому загостренню і поліпшити стосунки між сторонами [22, с. 88].

Професор М. Афзалур Рахім у своїй праці [3] підкреслює, що сучасним організаціям важливіше не стільки вирішувати конфлікти, скільки ефективно ними управляти. На його думку, управління конфліктами не обов'язково означає їх уникнення, зменшення або ліквідацію. Йдеться про розробку ефективних підходів, які дозволяють звести до мінімуму негативні наслідки конфліктів і водночас посилити їх позитивний вплив.

Існує багато підходів до ефективного управління конфліктами. Найпоширенішими є структурні, міжособистісні, внутрішньоособистісні, персональні методи та переговори.

Структурні методи зосереджені на профілактиці та вирішенні організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл повноважень, недостатню організацію праці або неефективну мотивацію. В рамках цих методів виділяють кілька ключових форм управління конфліктами:

- чітке пояснення вимог до виконуваної роботи;
- використання координаційних і інтегруючих механізмів;
- встановлення спільних організаційних і комплексних цілей;
- запровадження системи винагород.

Координаційні та інтегруючі механізми включають, наприклад, ланцюг команд. Як зазначав М. Вебер, чітко встановлена ієрархія повноважень дає змогу підлеглим точно знати, кому вони повинні підкорятися [29].

Встановлення загальної організаційної мети полягає у тому, щоб об'єднати зусилля всіх учасників для досягнення єдиної цілі. Наприклад, у компанії «МакДональдс» керівництво орієнтувало всі підрозділи не тільки на забезпечення якості і конкурентоспроможних цін, але й на «соціальну місію» — надавати доступні послуги людям з обмеженими коштами.

Система винагород сприяє стимулюванню співробітників до досягнення загальних цілей організації, чітко визначаючи, які дії і поведінка є бажаними у конфліктних ситуаціях для досягнення результатів, відповідних вимогам керівництва [25].

Р. Блейк і Дж. Мутон [1] розробили одну з найвідоміших моделей управління конфліктами, яка відома як «Управлінська сітка». Вони виділили п'ять основних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях, кожна з яких вимагає різного підходу до вирішення конфліктів:

1. Уникнення – одна зі сторін або обидві сторони намагаються уникати конфлікту, ігноруючи його та не намагаючись вирішити проблему. Це може бути тимчасове рішення, що дозволяє уникнути конфронтації, але не приводить до реального вирішення проблеми.

2. Пристосування – одна зі сторін поступається власними інтересами або переконаннями для того, щоб зберегти мир у відносинах. Це може бути корисним у випадках, коли конфлікт не є суттєвим, але часто призводить до невдоволення тієї сторони, яка приносить свої інтереси в жертву.

3. Суперництво – кожна зі сторін активно відстоює свої інтереси, не враховуючи інтереси іншої сторони. Це може призвести до значної конфронтації, особливо коли обидві сторони не готові до компромісу.

4. Компроміс – обидві сторони роблять поступки для досягнення часткового вирішення проблеми, задовольняючи хоча б частину своїх інтересів. Це часто дає тимчасовий результат, але може залишити незадоволені сторони, які не отримали повне задоволення своїх вимог.

5. Співробітництво – обидві сторони активно працюють над створенням рішення, яке задовольнить усі їхні інтереси. Це найбільш конструктивний підхід, який зазвичай потребує часу та зусиль.

Один з ключових аспектів управління конфліктами полягає в їх попередженні та стимулюванні, що дозволяє зменшити кількість і гостроту конфліктів, а також забезпечити їх врегульовану природу, не дозволяючи ситуаціям досягти критичної точки. До важливих методів попередження конфліктів належать правильний підбір і розподіл працівників з урахуванням їх індивідуальних особливостей, увага з боку керівництва до задоволення потреб співробітників, дотримання принципів соціальної справедливості та виховання культури спілкування [4, с.28].

Сьогодні існує велика різноманітність моделей і підходів, які застосовуються для управління конфліктами в проєктній діяльності. Нижче розглянемо сучасні методи і моделі управління конфліктами, що у своїй праці визначили Данченко О. Б. та Федотова Н.О. [8]. Авторки підкреслюють важливість не лише вирішення конфліктів, але й активного управління ними з метою мінімізації негативних наслідків та посилення позитивних ефектів для організації.

Серед розглянутих моделей і методів:

- картографічний аналіз конфлікту (Conflict Map): графічне представлення ключових аспектів конфлікту, що сприяє глибшому розумінню ситуації та пошуку ефективних рішень;
- модель «Цибулина» (The Onion Model): дозволяє аналізувати конфлікт, розкриваючи його шари — від зовнішніх позицій до глибинних потреб учасників, що сприяє більш точному визначенню причин конфлікту;
- модель Томаса-Кілмана: класифікує стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, що допомагає обирати найбільш адекватні стратегії взаємодії залежно від контексту;

- метод «6 капелюхів мислення» Едварда де Боно: стимулює різнобічний аналіз конфлікту, дозволяючи учасникам розглядати ситуацію з різних точок зору.

Перед тим, як приступити до вирішення конфлікту, важливо вислухати всі сторони, оскільки можуть існувати різні варіанти розвитку подій. Це треба робити з кожним працівником окремо, оскільки це дозволить скласти повнішу картину ситуації. Наступний крок – з'ясування кореня проблеми та визначення її першопричини. Часто причини, вказані працівниками, не є основними, а лише допоміжними факторами. Головні та суттєві причини конфлікту могли виникнути значно раніше, але не були належно виявлені.

Потім слід шукати варіанти розв'язання конфлікту. Незалежно від типу конфлікту, обов'язково має бути етап обговорення. Необхідно з'ясувати у кожної сторони, які методи вирішення конфлікту вони вважають прийнятними. Після цього можна знайти спільний елемент серед почутого та перейти до визначення першопричини і розробки плану дій, який буде узгоджений усіма учасниками конфлікту (рис. 1.2).

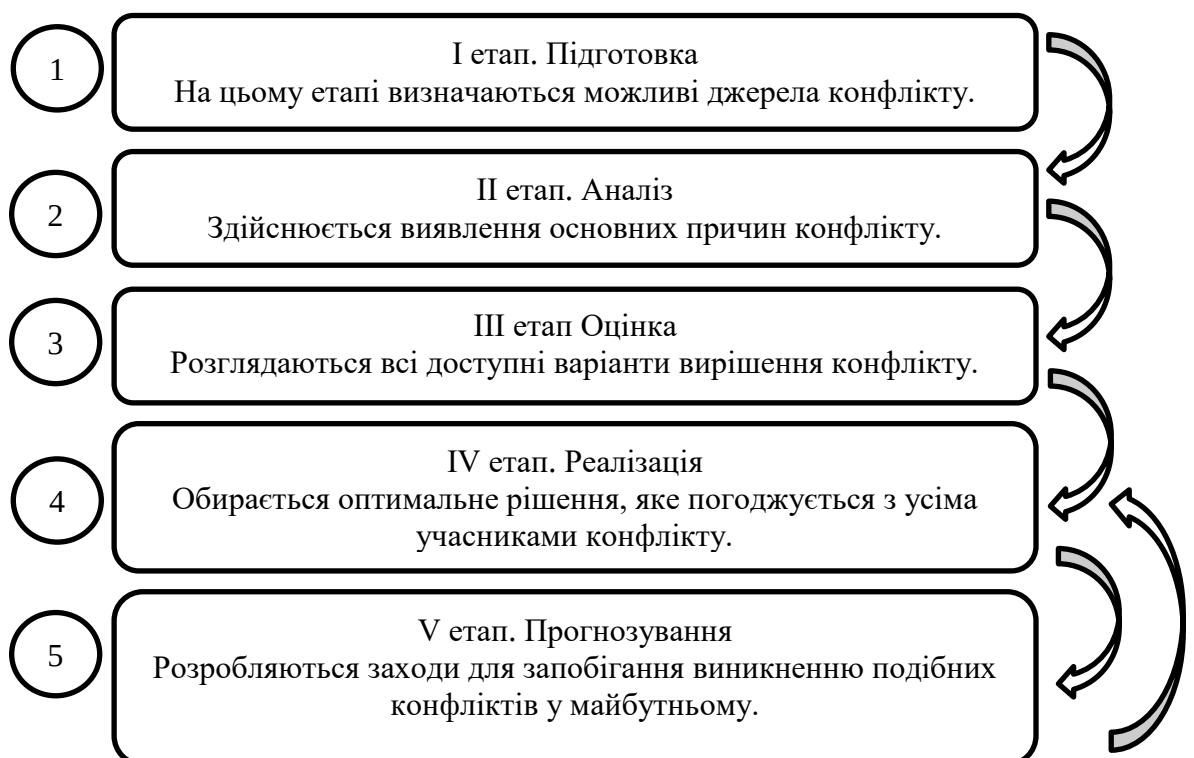


Рис. 1.2 Етапи для вирішення конфліктів на робочому місці
Примітка: складено автором на основі [6, 9]

Процес управління конфліктами має розпочинатися на рівні підприємства, де розробляються відповідні технології для їх управління з урахуванням можливості попередження та нейтралізації конфліктних ситуацій. Оскільки існують різноманітні ситуації, які можуть призвести до конфліктів, необхідна система управління конфліктами на рівні підприємства. Вона повинна включати чітко прописані правила поведінки у конфліктних ситуаціях, органи, що регулюють конфліктну взаємодію, систему навчання та розвитку конфліктологічної компетентності, а також можливості для моніторингу психологічної напруженості [4, с. 29].

Конфлікт, на нашу думку, можна визначити як ситуацію, в якій виникають суперечності між інтересами, поглядами, цілями чи потребами осіб або груп у межах організації, що призводить до напруженості та протистояння. Такі конфлікти можуть мати різну природу: між окремими працівниками, між групами чи підрозділами, а також між працівниками та керівництвом. Вони можуть виникати на різних етапах діяльності підприємства через організаційні зміни, управлінські рішення або інші фактори.

Отже, управління конфліктами на підприємстві є не лише необхідною умовою стабільного функціонування організації, а й важливим інструментом її розвитку. Ретельне вивчення сутності конфліктів, їхніх причин, видів та динаміки дозволяє керівництву ефективно передбачати, локалізувати та нейтралізовувати негативні наслідки, а також трансформувати потенційну деструктивну енергію конфлікту на користь колективу. В умовах постійних змін і зростаючої конкуренції, здатність до конструктивного вирішення суперечностей сприяє підвищенню організаційної гнучкості, покращенню внутрішньої комунікації, підвищенню мотивації працівників і, зрештою, забезпечує стійкий розвиток підприємства. Таким чином, ефективне управління конфліктами виступає важливим чинником формування здорового мікроклімату в колективі та досягнення стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРИКЛАДІ «АТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАДІОЗАВОД ОРІОН»»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості управління персоналом у «АТ «Тернопільський радіозавод Оріон»

АТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» належить до числа провідних українських виробників професійного обладнання для радіозв'язку. Свою діяльність підприємство розпочало у 1982 році. Вдале розташування заводу – на перехресті важливих транспортних коридорів між Європою та Сходом, а також між Чорним і Балтійським морями, у поєднанні з кваліфікованими кадрами, забезпечило нарощення виробничих можливостей підприємства.

АТ «ТРЗ «Оріон» займається виробництвом обладнання для радіозв'язку та іншої спеціалізованої радіотехнічної продукції. Підприємство об'єднує основне технологічне виробництво з допоміжними та сервісними підрозділами.

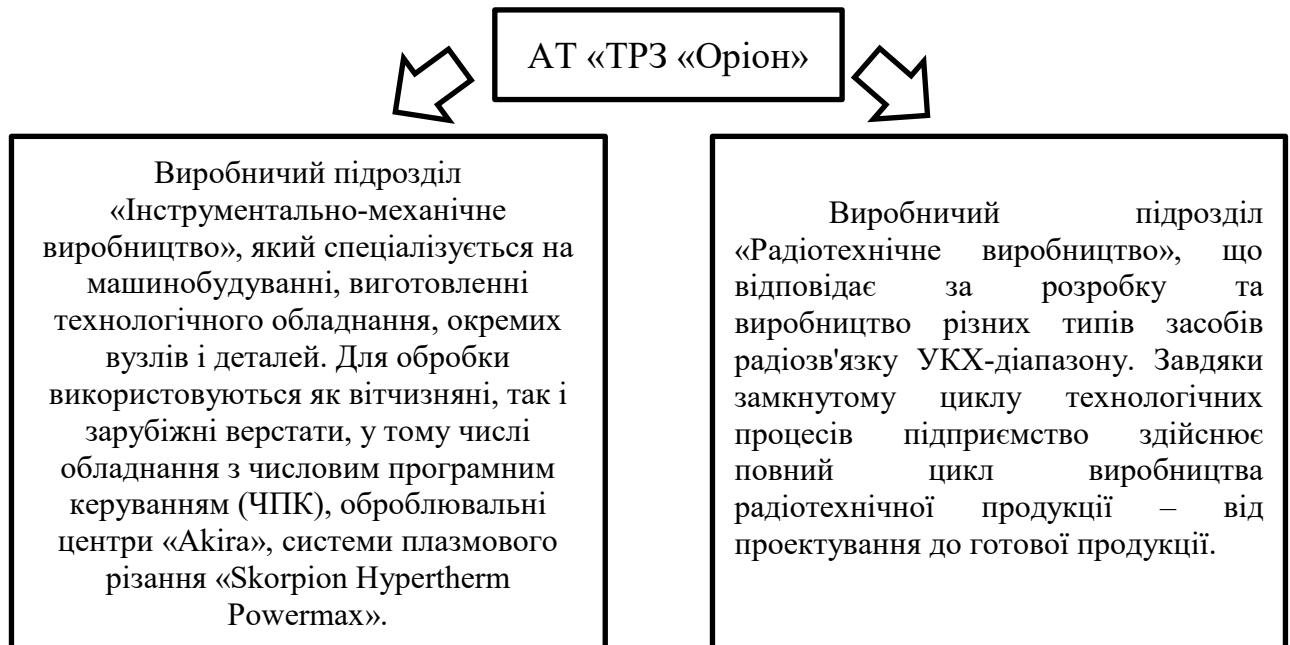


Рис. 2.1. Основних структурні одиниці АТ «ТРЗ «Оріон»
Примітка: складено автором на основі [23; 26]

АТ «ТРЗ «Оріон» реалізує свою діяльність за чотирма основними напрямками. Перший напрямок – виробництво комплексів радіозв'язку для

залізничного транспорту. Завдяки впровадженню сучасних технологій підприємство забезпечує надійний зв'язок для «Укрзалізниці», що охоплює поїзний, станційний і ремонтно-оперативний види зв'язку. Другий напрямок – виготовлення засобів радіозв'язку в діапазонах 146-174 МГц та 400-470 МГц для силових структур, таких як поліція, фіскальні органи та служби безпеки. Третій напрямок – забезпечення Міністерства оборони України радіозасобами для бронетехніки. Четвертий напрямок – виробництво енергозберігаючої світлотехніки. На підприємстві функціонують лінії зі складання світлодіодних ламп FLED, галогенних ламп та світильників нового покоління [23].

В АТ «ТРЗ «Оріон» організаційна структура менеджменту є лінійно-функціональною, що є типовим для великих промислових підприємств (рис. 2.2).

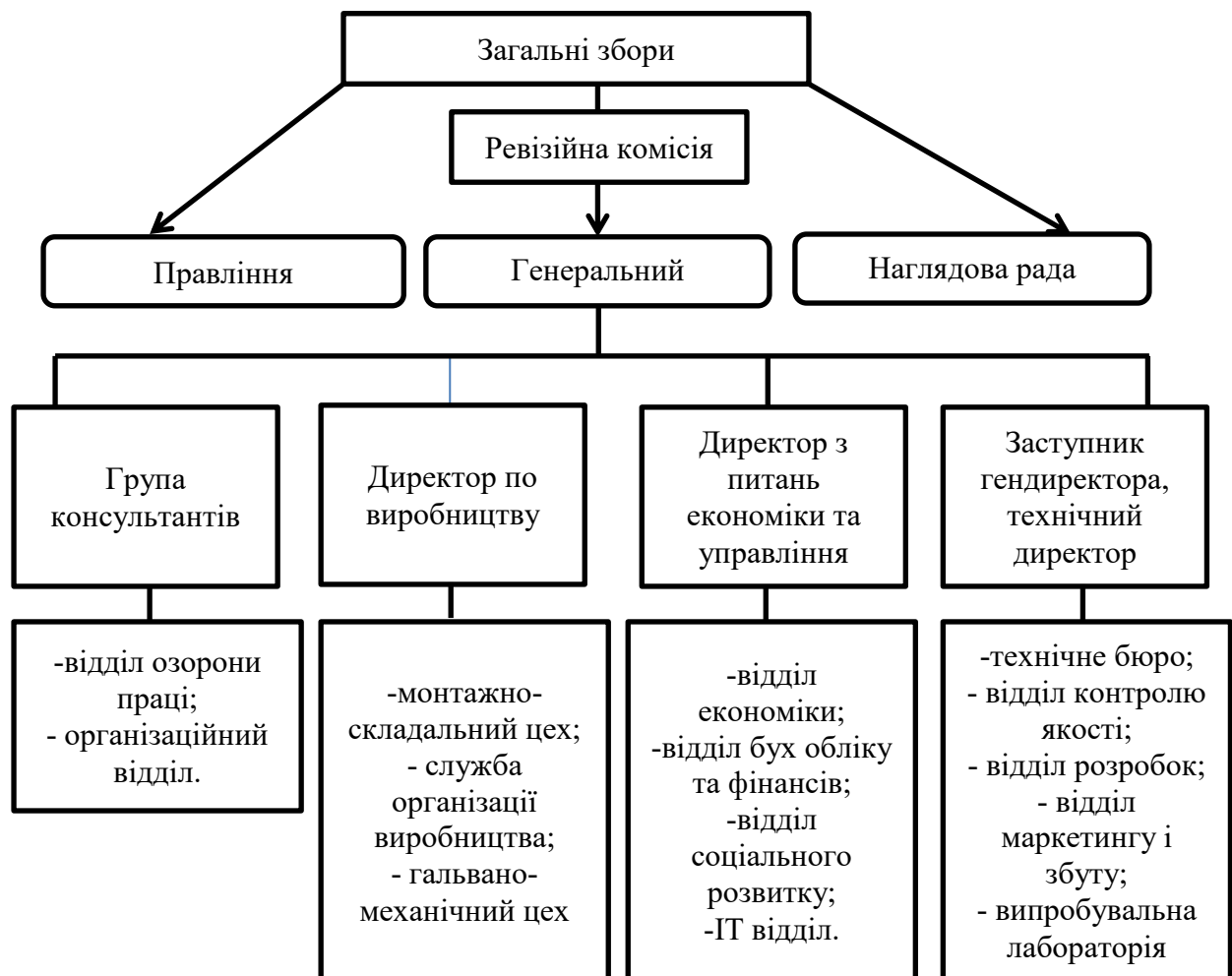


Рис. 2.2 Організаційна структура АТ «ТРЗ «Оріон»

Примітка: складено автором на основі [23; 26]

Основні рівні управління виглядають так:

- загальні збори акціонерів – вищий орган управління товариства;
- наглядова рада – контролює діяльність виконавчого органу, затверджує основні рішення;
- виконавчий орган (правління / генеральний директор) – здійснює оперативне управління підприємством;
- функціональні підрозділи – фінансовий відділ, виробничий відділ, відділ кадрів, маркетинговий відділ тощо;
- керівники середньої ланки – начальники цехів, відділів, служб, які безпосередньо управляють підлеглими;
- лінійні керівники – майстри, бригадири, керівники змін [26].

Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень, підпорядкованість і відповідальність на кожному рівні управління. Товариство не несе відповідальності за борговими зобов'язаннями своїх акціонерів. Органи управління Товариства також не підлягають жодним обмеженням чи санкціям через неправомірні дії акціонерів, за винятком випадків, прямо передбачених законодавством.

Організаційна структура АТ «ТРЗ «Оріон» загалом відповідає ключовим вимогам простоти, спеціалізації, оперативності та адаптивності, однак потребує оптимізації. Через складну фінансову ситуацію та надмірну кількість рівнів управління зростають витрати, а також знижується ефективність комунікації. Структура потребує спрощення та оновлення відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Управління персоналом у АТ «ТРЗ «Оріон» має свої характерні риси, зумовлені специфікою виробничої діяльності підприємства у сфері радіотехнічної продукції. Основний акцент ставиться на високий професіоналізм працівників, технічну компетентність та постійне підвищення кваліфікації персоналу. На рис. 2.3 проаналізуємо динаміку кількості персоналу за 2019-2024 рр. на АТ «ТРЗ «Оріон».

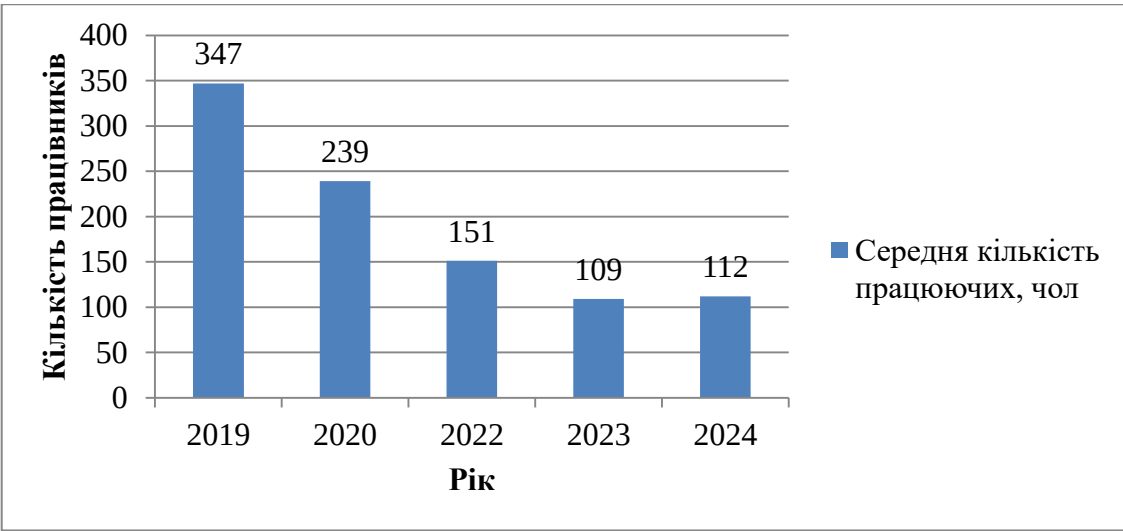


Рис. 2.3 Середня кількість працюючих в АТ «ТРЗ «Оріон» за 2019-2024 рр., чол.

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Зниження кількості працівників у ТОВ «АТ «Тернопільський радіозавод Оріон» з 347 осіб у 2019 році до 109 осіб у 2023 році може свідчити про оптимізацію трудових ресурсів та зменшення витрат на заробітну плату. У 2024 році кількість працюючих дещо зросла до 112 осіб.

Склад кадрів підприємства має істотне значення для виникнення конфліктів, оскільки ці характеристики безпосередньо впливають на спілкування, взаєморозуміння та стилі роботи співробітників. У табл. 2.2 наведено розподіл працівників АТ «ТРЗ «Оріон» за віком та статтю.

Таблиця 2.1

Розподіл працівників АТ «ТРЗ «Оріон» за віком та статтю 2024 р

Вікова група	Загальна кількість	Чоловіки	Жінки
До 25 років	10	7	3
26–35 років	26	18	8
36–45 років	31	22	9
46–55 років	24	17	7
Понад 55 років	21	15	6
Усього	112	79	33
(%)			
До 25 років	8,9	6,3	2,7
26–35 років	23,2	16,1	7,1
36–45 років	27,7	19,6	8,0
46–55 років	21,4	15,2	6,3
Понад 55 років	18,8	13,4	5,3
Усього	100%	70,5%	29,5%

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Аналіз вікової структури працівників АТ «ТРЗ «Оріон» свідчить, що більшість персоналу зосереджена у вікових групах 26–35 років (23,2%) та 36–45 років (27,7%), що свідчить про наявність досвідчених працівників. Чоловіки становлять переважну більшість – 70,5%, тоді як жінки складають близько 29,5% загальної чисельності. Наймолодша вікова група до 25 років є найменш чисельною – лише 8,9% від загальної кількості. Така структура свідчить про необхідність уваги до оновлення кадрів та збалансування статевого складу.

Нижче у табл. 2.2 та табл. 2.3 наведено розподіл працівників АТ «ТРЗ «Оріон» за рівнем освіти та посадовим рівнем. Ці дані дозволяють оцінити освітню підготовку персоналу та структуру управлінських і виконавських посад на підприємстві, що є важливим для аналізу кадрового потенціалу.

Таблиця 2.2

Розподілу працівників АТ «ТРЗ «Оріон» за рівнем освіти у 2024 році

Рівень освіти	Кількість працівників	Частка (%)
Вища освіта	48	42,9
Середня спеціальна	35	31,3
Повна загальна освіта	20	17,9
Початкова/Неповна середня	9	8,0
Усього	112	100

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Аналіз розподілу працівників АТ «ТРЗ «Оріон» за рівнем освіти у 2024 році показує, що більшість персоналу має вищу освіту (42,9%), що свідчить про достатній освітній рівень для виконання професійних завдань. Значна частка працівників має середню спеціальну освіту (31,3%), що також забезпечує кваліфіковану робочу силу. Менша кількість працівників має повну загальну або початкову освіту, що може свідчити про можливості для подальшого підвищення кваліфікації та розвитку персоналу.

Таблиця 2.3

Розподілу працівників АТ «ТРЗ «Оріон» за рівнем освіти у 2024 році

Посадовий рівень	Кількість працівників	Частка, %
Керівники	12	10,7
Спеціалісти	38	33,9
Технічний персонал	27	24,1
Робітники	35	31,3
Всього	112	100

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Розподіл працівників АТ «ТРЗ «Оріон» за посадовим рівнем у 2024 році демонструє збалансовану структуру кадрів. Керівники становлять 10,7% від загальної кількості працівників, що забезпечує ефективне управління підприємством. Найбільшу частку складають спеціалісти (33,9%) та робітники (31,3%), що свідчить про наявність кваліфікованого персоналу для виконання основних виробничих і технічних завдань. Технічний персонал становить 24,1%, що також є важливою складовою структури для підтримки виробничих процесів. Така структура кадрового складу сприяє ефективній роботі підприємства.

Під час внутрішнього опитування працівників та керівників АТ «ТРЗ «Оріон» було виявлено основні види конфліктів, які найчастіше виникають у колективі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Типи конфліктів в АТ «ТРЗ «Оріон»

Тип конфлікту	Основні причини	Частка, %	Ранг за поширеністю
Особистісні конфлікти	Нерівномірний розподіл обов’язків, відмінності у стилях керівництва, розбіжності в особистих інтересах	20,5	3
Міжособистісні	Суперечки через розподіл завдань, обмеженість ресурсів, психологічна несумісність	38,7	1
Конфлікти індивід-група	Несприйняття індивідуальної поведінки нормами групи, порушення правил взаємодії	16,4	4
Міжгрупові	Різне розуміння цілей та пріоритетів між підрозділами	24,4	2

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Аналіз результатів опитування показує, що на підприємстві найбільш поширеними є міжособистісні конфлікти, що складають майже 39% усіх випадків, і пов’язані переважно з розподілом завдань, обмеженістю ресурсів та психологічною несумісністю працівників. Значну частку також займають міжгрупові конфлікти (24,4%), які виникають через різне бачення цілей і пріоритетів у підрозділах. Особистісні конфлікти та конфлікти індивід-група менш розповсюджені, але також потребують уваги для підтримки ефективної роботи колективу. Загалом, результати вказують на необхідність покращення

системи комунікації та управління взаємодією між працівниками різних рівнів і підрозділів.

Організаційне забезпечення системи управління конфліктами є ключовою складовою ефективного функціонування підприємства. Воно передбачає розробку та впровадження нормативних документів, що регламентують порядок вирішення конфліктів, а також чітке визначення відповідальності учасників цього процесу.

Стан організаційного забезпечення системи управління конфліктами на АТ «ТРЗ «Оріон» відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Стан організаційного забезпечення системи управління конфліктами на АТ «ТРЗ «Оріон»

Складова	Стан на підприємстві
Нормативні документи	Визначені основні процедури вирішення конфліктів у внутрішніх документах підприємства, проте потребують оновлення та деталізації. Чітко прописані правила відповідальності за врегулювання конфліктних ситуацій.
Тренінги та навчання	Навчальні заходи з управління конфліктами для персоналу проводяться нерегулярно або відсутні, що обмежує формування навичок конструктивної поведінки у конфліктних ситуаціях.
Комісія з трудових спорів	На підприємстві діє комісія з трудових спорів, яка аналізує та сприяє вирішенню конфліктів, проте її діяльність потребує більш активного розвитку і регулярного контролю.
Система збору інформації	Відсутня систематична система збору та аналізу інформації про конфліктні ситуації, що ускладнює своєчасне виявлення проблем і вдосконалення процедур управління конфліктами.

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Отже, стан системи управління конфліктами в АТ «ТРЗ «Оріон» є недостатньо ефективним і вимагає подальшого вдосконалення. Хоча на підприємстві діють нормативні документи та функціонує комісія з трудових спорів, відсутність регулярних тренінгів для персоналу та системи збору і аналізу інформації про конфлікти знижує здатність підприємства своєчасно виявляти та розв'язувати конфліктні ситуації. Для покращення системи управління конфліктами необхідно посилити нормативно-правове регулювання, організувати навчальні заходи і впровадити ефективний механізм моніторингу та аналізу конфліктів.

2.2. Дослідження ставлення персоналу до конфліктів і їх причин на підприємстві

З метою оцінки рівня конфліктності в колективі АТ «ТРЗ «Оріон» було проведено аналіз соціально-психологічного клімату та виявлено основні чинники, що спричиняють виникнення конфліктних ситуацій серед працівників. Для аналізу було проведено анонімне анкетування визначення рівня конфліктності в колективі (Додаток Г). Було обрано вибірку із 30 працівників різних організаційних рівнів. Це дає можливість не лише оцінити наявність проблем у відносинах між працівниками, а й визначити фактори, що сприяють або перешкоджають ефективному функціонуванню колективу.

Результати відповіді на запитання «Як можна охарактеризувати соціально-психологічний клімат на підприємстві?» показують, що більшість співробітників взаємодіють з повагою, підтримують один одного, що свідчить про гармонійні відносини в колективі(рис. 2.3).

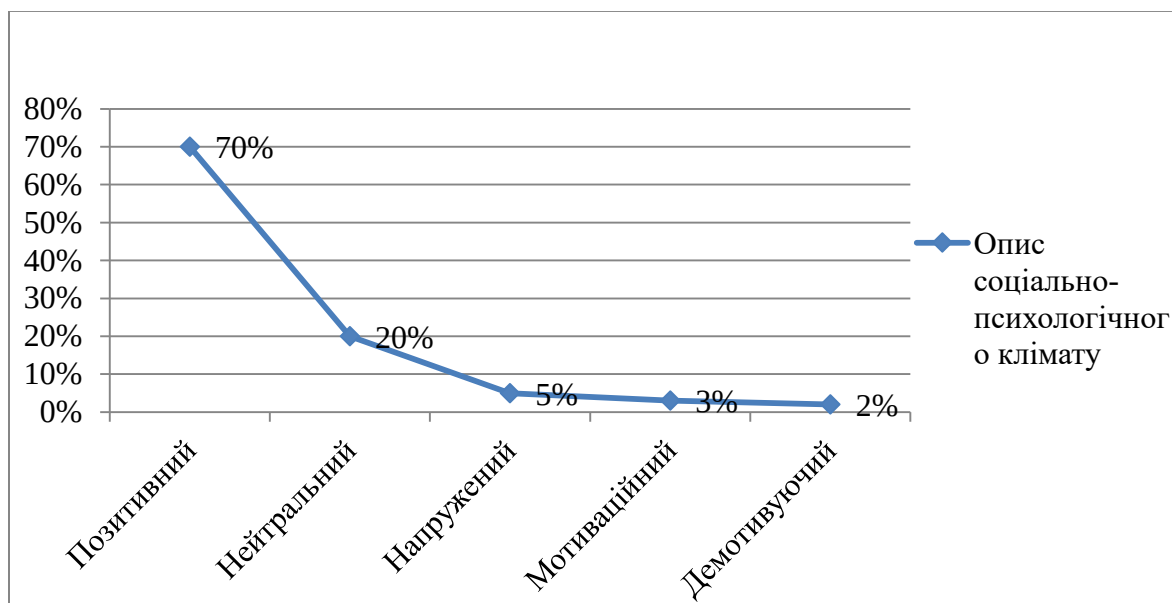


Рис. 2.3 Характеристика соціально-психологічного клімату в АТ «ТРЗ «Оріон»

Примітка: складено автором самостійно

Як бачимо із рис. 2.3 – 70% респондентів вказали на позитивний клімат, що підтверджує взаємодію без значних конфліктів та напруги. Дещо менша частина (20%) респондентів вказує на нейтральний соціально-психологічний

клімат, що означає формальність у взаємодії без явних позитивних або негативних проявів. Це свідчить про відсутність серйозних конфліктів у колективі. Лише незначна кількість респондентів вказала на напружений (5%), мотиваційний (3%) або демотивуючий (2%) клімат, що вказує на поодинокі проблеми, які не мають значного впливу на загальну атмосферу в організації.

Розподіл результатів відповіді на питання «Чи часто ви відчуваєте напругу у відносинах між співробітниками?» показує, що більшість респондентів (50%) вказали на рідке виникнення напруги або конфліктів, які зазвичай вирішуються ефективно. 23% респондентів вказали на те, що конфлікти трапляються інколи, але вони швидко вирішуються. 20% вважають, що конфлікти та напруга не виникають, а решта (7%) зазначають, що конфлікти трапляються часто, але іноді вирішуються (рис 2.4).

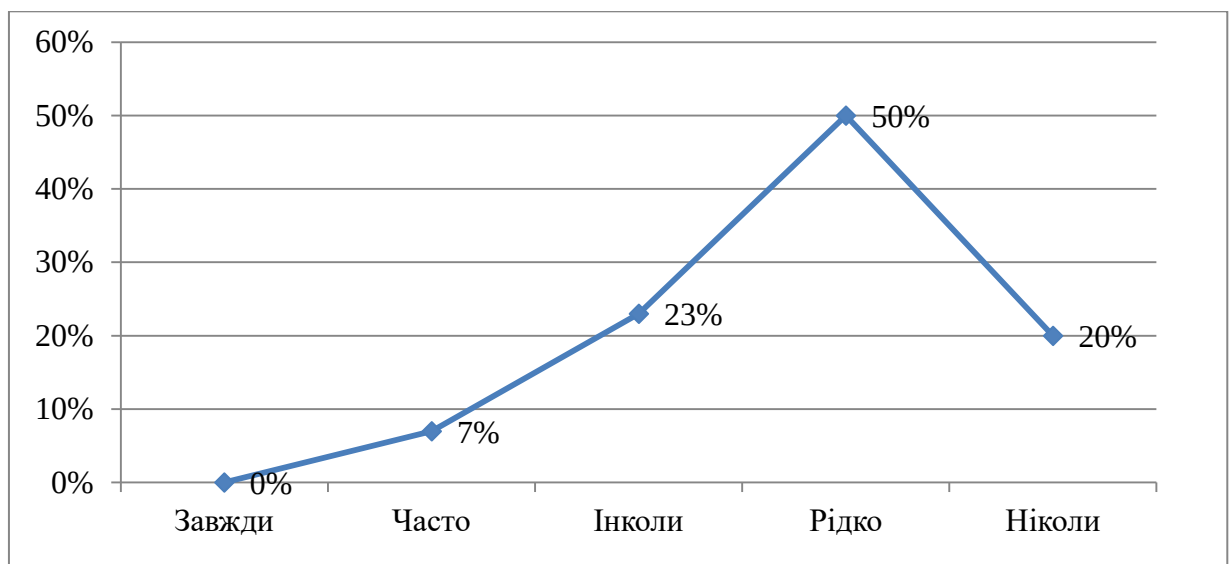


Рис. 2.3 Відчуття напруги у відносинах між працівниками в АТ «ТРЗ «Оріон»

Примітка: складено автором самостійно

Ідентифікація основних причин виникнення конфліктів дозволяє організації розробляти ефективні стратегії для їх запобігання та вирішення, що в свою чергу сприяє покращенню клімату в колективі та підвищенню загальної ефективності підприємства. Аналізуючи відповідь на питання «Що на вашу думку є основною причиною виникнення конфліктів на підприємстві?» бачимо, що найбільше конфліктів на підприємстві, на думку респондентів, виникає

через розбіжності у професійних поглядах і підходах до виконання завдань (20%) і невизначеність щодо розподілу обов'язків (13%). Також значну роль у виникненні конфліктів відіграють нерівномірний розподіл робочого навантаження та відсутність або недостатній рівень мотивації (по 13%). Тому ці фактори варто взяти до уваги при розробці стратегії покращення внутрішніх комунікацій та управління ресурсами.

Результати опитування також показують, що ставлення працівників до наданих організацією можливостей для вирішення конфліктів розподіляється досить рівномірно, але в цілому можна стверджувати, що більшість респондентів мають певні сумніви щодо їх достатності (рис. 2.4).

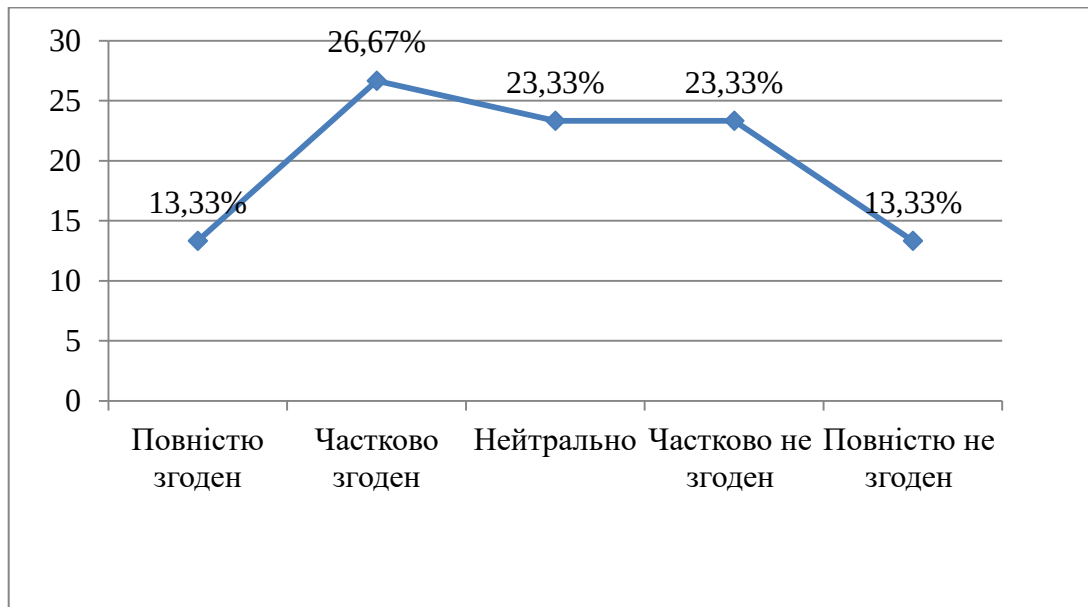


Рис. 2.4 Задоволеність працівниками можливостями для вирішення конфліктів в АТ «ТРЗ «Оріон»

Примітка: складено автором самостійно

На рис 2.4. бачимо, що 13,33% респондентів повністю задоволені існуючими можливостями для вирішення конфліктів і вважають, що організація надає все необхідне для підтримання мирних і продуктивних відносин. Ще 26,67% частково погоджуються з цією думкою, визнаючи наявність певних можливостей, але вказуючи на те, що їх недостатньо. Це може означати, що на підприємстві є деякі механізми, але їх недостатньо або вони не завжди ефективні.

Крім того, 23,33% респондентів залишаються нейтральними щодо цього питання, не маючи чіткої впевненості, чи є в організації достатньо можливостей для вирішення конфліктів. Це може свідчити про відсутність чіткої комунікації або недостатню обізнаність співробітників щодо існуючих інструментів для вирішення суперечок.

Ще 23,33% опитаних частково не згодні з тим, що можливості для вирішення конфліктів достатні. Це вказує на наявність певних проблем у системі управління конфліктами, які потребують більшої уваги з боку керівництва. Нарешті, 13,33% респондентів повністю не згодні з твердженням і вважають, що організація не надає достатніх можливостей для вирішення конфліктів. Це може свідчити про серйозні прогалини у внутрішній політиці, стратегії або ресурсах, спрямованих на управління конфліктами.

Конфлікти на робочому місці можуть бути результатом багатьох факторів, таких як різниця в цілях, поглядах, стилях роботи та особистих характеристиках співробітників. Важливо зрозуміти, що в процесі виникнення та вирішення конфліктів різні учасники можуть виконувати різні ролі, що визначають хід і результат конфліктної ситуації.

Щодо розподілу ролі у вирішенні конфлікту, більшість співробітників організації вважають, що вирішення виниклих проблем переважно залежить від керівника (46,67%). Це свідчить про високий рівень централізації прийняття рішень і важливу роль топ-менеджменту в управлінні конфліктами. Менеджери середньої ланки також відіграють значну роль (26,67%), що вказує на важливість їхнього впливу у процесах вирішення проблем на оперативному рівні. Водночас, певна частина респондентів вказала на роль відділу кадрів і самих працівників, що може вказувати на необхідність більшої залученості всіх рівнів співробітників у вирішення організаційних питань. Це також свідчить про можливість розвитку більш динамічної та колаборативної культури вирішення проблем в організації (рис. 2.5).

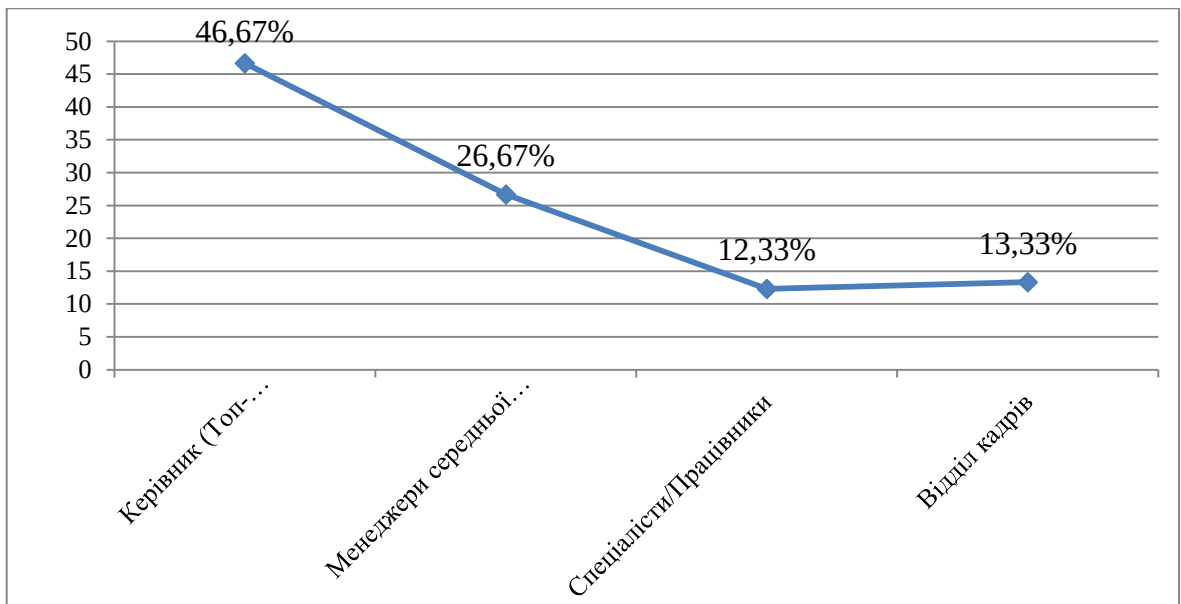


Рис. 2.5 Результати відповіді на питання Хто у Вашій організації має визначальну роль при вирішенні виниклих проблем?

Примітка: складено автором самостійно

Для того щоб оцінити стиль поведінки осіб у конфліктних ситуаціях та визначити, які підходи до вирішення конфліктів використовуються в організації було також проведено тестування за допомогою Тесту Томаса-Кілманна [24] (Додаток Д), який дозволяє оцінити стиль поведінки осіб у конфліктних ситуаціях та визначити, які підходи до вирішення конфліктів використовуються в організації. Тест виявляє п'ять основних стратегій управління конфліктами: конкуренція, уникнення, компроміс, пристосування та співпраця. Результати опитування зображено на рис. 2.6

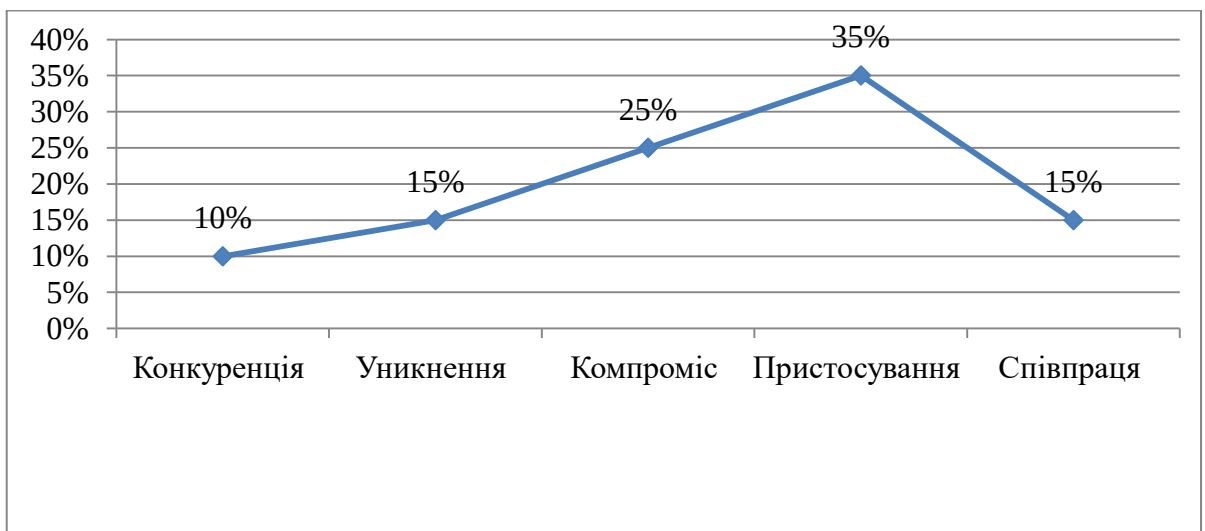


Рис. 2.6 Результати тесту Томаса-Кілманна

Примітка: складено автором самостійно

Як бачимо з рис. 2.6, більшість респондентів (35%) обрали стиль пристрашення, що свідчить про їх готовність поступатися у конфліктних ситуаціях, надаючи перевагу збереженню гармонії у колективі. Дещо менша частина (25%) схильється до компромісу, що вказує на готовність знаходити взаємоприйнятні рішення у разі конфлікту, намагаючись задовольнити потреби обох сторін.

Додатково, 15% респондентів продемонстрували схильність до співпраці, що означає їх прагнення до конструктивного вирішення конфліктів через відкритий діалог та взаєморозуміння. Стиль уникнення виявили 15% учасників, що свідчить про прагнення уникати конфліктів і не брати участь у їх вирішенні, а конкуренція стала вибором лише 10% співробітників, що означає активну боротьбу за свої інтереси, незважаючи на інші сторони конфлікту.

Загалом, отримані результати свідчать про те, що більшість співробітників організації схильні до мирного вирішення конфліктів, використовуючи стиль пристосування чи компромісу, що сприяє стабільному соціально-психологічному клімату в колективі.

Аналіз соціально-психологічного клімату в АТ «ТРЗ «Оріон» показав переважання позитивного середовища в колективі, що свідчить про наявність гармонійних відносин серед більшості працівників. Проте, навіть у такій ситуації виявлено кілька важливих аспектів, що потребують уваги для покращення управління конфліктами та внутрішньою комунікацією. Зокрема, проблема розбіжностей у професійних поглядах, відсутність чітко визначених обов'язків та нерівномірний розподіл робочого навантаження можуть бути основними причинами виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Для всебічного розуміння особливостей та шляхів удосконалення управління конфліктами на АТ «ТРЗ «Оріон» доцільно провести SWOT-аналіз рівня конфліктності, базуючись на результатах проведеного дослідження. Цей метод дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості й загрози, які впливають на ефективність управління конфліктами в організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз рівня конфліктності на АТ «ТРЗ «Оріон»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Позитивний соціально-психологічний клімат: 70% респондентів відзначили гармонійні відносини в колективі, що підтверджує відсутність значних конфліктів і напруги; - Ефективне вирішення конфліктів: 50% працівників відзначили, що напруга або конфлікти виникають рідко, і зазвичай вони швидко вирішуються. Це вказує на наявність певних механізмів для управління конфліктами; - Роль керівництва у вирішенні проблем: Більшість респондентів (46,67%) вважають, що визначальну роль у вирішенні конфліктів має керівник, що свідчить про високий рівень контролю та організованість.	- Недостатність можливостей для вирішення конфліктів: 26,67% респондентів вказали на часткову недостатність існуючих можливостей для вирішення конфліктів. - Конфлікти через професійні розбіжності: Найбільша частина респондентів (20%) вказала, що основною причиною конфліктів є розбіжності у професійних поглядах і підходах до виконання завдань, що може призвести до зниження ефективності роботи та погіршення морального клімату. - Неопрацьованість проблеми мотивації та розподілу навантаження: 13% респондентів зазначили нерівномірний розподіл робочого навантаження, що є ще однією причиною виникнення конфліктів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Покращення внутрішньої комунікації та управління конфліктами: Враховуючи невизначеність деякої частини працівників щодо наявності ефективних механізмів для вирішення конфліктів (23,33%), є можливість для вдосконалення внутрішніх тренінгів і консультацій з конфліктного менеджменту; - Розвиток більш інклюзивної культури вирішення конфліктів: Визначення ролі менеджерів середньої ланки та співробітників у вирішенні конфліктів дає можливість розвивати більш динамічну та колаборативну культуру для ефективного вирішення організаційних питань; - Покращення мотивації працівників: організація може розробити програми для покращення мотивації та рівня залученості працівників.	- Конфлікти через відсутність чіткої мотивації: Більше 13% респондентів вказали на відсутність достатнього рівня мотивації, що може призвести до демотивації та, як наслідок, до підвищення рівня конфліктності в майбутньому. - Погіршення соціально-психологічного клімату через нерівномірний розподіл завдань: 13% респондентів вказали на нерівномірний розподіл робочого навантаження, що може призвести до невдоволення співробітників і загострення конфліктних ситуацій.

Примітка: складено автором самостійно

В результаті проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що організація має позитивний соціально-психологічний клімат, однак існують певні аспекти, які потребують покращення, зокрема, вдосконалення механізмів для вирішення конфліктів і підвищення рівня мотивації працівників. Можна рекомендувати організації звернути більше уваги на розвиток внутрішньої комунікації, підвищення рівня мотивації співробітників та впровадження більш ефективних стратегій для вирішення конфліктів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління конфліктами є невід'ємною складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, адже конфлікти можуть істотно впливати на продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі та загальний розвиток організації. Аналіз, проведений у попередньому розділі, дозволив визначити основні типи конфліктів, їх причини, а також стан організаційного забезпечення системи управління конфліктами на АТ «ТРЗ «Оріон».

Успішне розв'язання конфлікту значною мірою залежить від низки факторів, що впливають на процес його вирішення:

- час, наданий для обговорення позицій сторін та вироблення рішень;
- залучення нейтральної третьої особи до вирішення конфлікту;
- намагання вирішити конфлікт на початкових етапах його розвитку;
- необхідність знаходити рішення через рівність статусу або посад учасників;
- конфлікти вирішуються більш ефективно, коли обидві сторони мають високий рівень культури спілкування;
- наявність досвіду вирішення подібних конфліктів хоча б у однієї зі сторін;
- наявність позитивних відносин між учасниками конфлікту до його виникнення.

Також варто зазначити, що уникнути конфліктів можна, якщо керівник пильно стежить за своїми співробітниками, аналізує їх характер і навчає їх оцінювати власну поведінку та можливості. Це можна досягти через:

- орієнтацію на соціальні аспекти, професійну підготовку для всіх видів сервісної діяльності;
- постійні вимоги до кожного члена команди, особливо до керівників;

- ретельно сплановану роботу, включаючи систематичні опитування серед співробітників, зокрема вивчення причин невдоволення і конфліктів.

Для того щоб кадрова робота була ефективною, необхідно створити умови для лінійно-функціонального підходу до відбору, оцінки та розподілу кваліфікованих кадрів. Ідеальна відповідність професійних навичок, здібностей і особистих якостей працівників вимогам їх посад допоможе мінімізувати ймовірність виникнення багатьох міжособистісних конфліктів.

Щоб знизити кількість конфліктів між працівниками та керівництвом, потрібно створити такі умови управління, що базуються на рівні управлінської компетентності керівника, який часто приймає оптимальні управлінські рішення [13, с. 130].

Для уникнення конфліктів необхідно взаємодіяти з партнерами на рівних умовах. Коли працівник спілкується з колегами, він має зосередитись на їх емоційному стані та зрозуміти, який рівень залежності його турбує. Це дозволяє підтримувати здоровий баланс взаємозалежності.

В управлінні конфліктами, важливо використовувати різноманітні методи, що ефективно впроваджуються в управлінні персоналом:

1. Комунікаційні технології – це методи, спрямовані на розвиток навичок ефективної комунікації між співробітниками та керівництвом, щоб запобігти конфліктам.

2. Превентивні заходи – створення політик та стратегій, які допомагають зменшити ймовірність конфліктів, шляхом покращення корпоративної культури та організації ресурсів.

3. Технологічні рішення – застосування цифрових інструментів і програмного забезпечення для моніторингу конфліктів і покращення комунікації між працівниками.

4. Альтернативні методи вирішення конфліктів – включають колективні обговорення, неформальні переговори, арбітраж та інші способи мирного вирішення суперечок.

5. Конфліктологічні програми – розробка та впровадження внутрішніх механізмів для вирішення конфліктів, а також навчання персоналу навичкам розв’язання спірних ситуацій.

6. Чітке визначення ролей і відповідальності – дозволяє уникати конфліктів, оскільки кожен співробітник чітко розуміє свої обов’язки та вимоги до нього.

7. Аналіз причин конфлікту – передбачає вивчення факторів, які спричинили конфлікт, для того, щоб розробити ефективні стратегії для його подолання [15; 16].

Корпоративна культура має ключове значення для зміцнення довіри та подолання страху перед конфліктами. Розвиток глибокої організаційної культури через філософію та цінності компанії сприяє підвищенню ефективності управління конфліктами і зменшує ймовірність їх виникнення. Для АТ «ТРЗ «Оріон» доцільно розробити та впровадити «Кодекс поведінки у конфліктних ситуаціях», який встановлюватиме чіткі норми для вирішення конфліктів між працівниками. Цей документ має забезпечити кожному учаснику конфлікту можливість спокійно висловити свої претензії, чітко сформулювати проблему та визначити бажаний результат, а також запропонувати варіанти вирішення ситуації. Важливо, щоб цей кодекс включав права кожної зі сторін, гарантував можливість вираження думок та позицій, а також визначав форми поведінки, які сприятимуть сприйняттю особистих точок зору учасників конфлікту.

Впровадження такого нормативного документа, а також навчання керівників всіх рівнів управління щодо його застосування, є ключовим кроком у формуванні здорової корпоративної культури. Контроль за дотриманням «Кодексу поведінки у конфлікті» допоможе зменшити ризики внутрішніх напружень і забезпечити ефективне управління конфліктами. Корпоративна культура, як показує досвід, є основою для ефективного управління в кризових ситуаціях, і її розвиток потребує систематичної роботи, особливо з боку керівництва підприємства.

Також важливо відзначити, що для успішного вирішення конфліктів необхідна висока конфліктологічна компетентність, яка включає здатність діагностувати соціальну напруженість, регулювати конфлікти та створювати сприятливу атмосферу для командної роботи.

Для ефективного впровадження сучасних інструментів управління конфліктами в організаційне середовище варто дотримуватися низки ключових умов. Насамперед слід формувати атмосферу довіри та відкритого діалогу, в якій працівники зможуть вільно висловлювати свої думки, переживання та конструктивну критику без страху негативних наслідків.

Також важливо гарантувати рівний доступ персоналу до відповідних цифрових і комунікаційних засобів, які сприяють вирішенню конфліктних ситуацій. Це означає як наявність необхідного програмного забезпечення, так і можливість користуватися ним у будь-який момент.

Окрему увагу слід приділити систематичному навчанню працівників, оскільки ефективне розв'язання конфліктів вимагає постійного розвитку міжособистісних навичок, емоційного інтелекту та знання відповідних методик.

Крім того, важливо здійснювати регулярний аналіз результатів використання впроваджених технологій управління конфліктами. Це дасть змогу своєчасно виявляти недоліки, адаптувати підходи до змін середовища та підвищувати загальну ефективність управлінських рішень у сфері конфліктології.

Учасники конфлікту часто схильні до того, щоб підсилювати наявні розбіжності, при цьому не помічаючи спільних точок дотику, що призводить до подальшого загострення ситуації. Оскільки сторони конфлікту часто по-різному оцінюють однакові факти, це лише ускладнює розвиток кризи. Крім того, між працівниками компанії може виникнути різке зменшення взаємодії, що сприяє подальшому загостренню конфлікту. Для того, щоб ефективно вирішити таку проблему, рекомендується застосовувати комплексний підхід, що включає різні методи і стратегії.

Для покращення управління конфліктами потрібно визначити цілі та очікувані результати від їх реалізації на АТ «ТРЗ «Оріон». Важливим кроком може стати впровадження алгоритму вирішення конфліктних ситуацій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цілі та очікувані результати вдосконалення системи управління конфліктами в АТ «ТРЗ «Оріон»

Виявлені проблеми / Можливості	Основні завдання	Очікувані наслідки
Недостатній рівень знань співробітників щодо методів управління конфліктами та слабка корпоративна культура	Провести комплексні навчальні тренінги з технік ефективного вирішення конфліктів, а також впровадити механізми раннього виявлення потенційних конфліктів	Зростання мотивації персоналу, формування навичок конструктивного діалогу, впровадження чітких стандартів реагування на конфлікти
Часті зміни в організаційних процесах, які провокують зростання конфліктності	Розробити інтегровану систему управління змінами та конфліктами, що забезпечує адаптацію колективу до нововведень	Створення прозорих алгоритмів вирішення конфліктів, підвищення гнучкості та компетентності управлінців
Низький рівень командної взаємодії через наявність конфліктів, що негативно впливають на продуктивність	Зміцнити командний дух, відновити довіру між співробітниками через фасилітацію спільних заходів та тренінги з командної роботи	Покращення атмосфери в колективі, успішне впровадження медіації, зниження кількості деструктивних конфліктів
Існуючі розбіжності у цінностях та професійних підходах між різними поколіннями працівників	Розробити та впровадити програми міжпоколінної взаємодії, що враховують особливості поколінь та їх мотиваційні чинники	Усунення ціннісних розривів, покращення комунікації, посилення корпоративної єдності, підвищення загальної ефективності персоналу

Примітка: складено автором самостійно

Отже, удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві АТ «ТРЗ «Оріон» вимагає комплексного підходу, який включає підвищення рівня знань персоналу, впровадження чітких алгоритмів вирішення конфліктів, розвиток командної взаємодії та подолання ціннісних розривів між поколіннями працівників. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи колективу та створенню сприятливого організаційного клімату.

Беручи до уваги визначені у табл. 3.1 завдання, слід акцентувати увагу на основних компонентах системи управління конфліктами: персоналі, його ролях, організаційній структурі, встановлених процедурах, видах прийнятих рішень та

впроваджених заходах. Пропонована модель системи конфлікт-менеджменту представлена на рисунку 3.1.

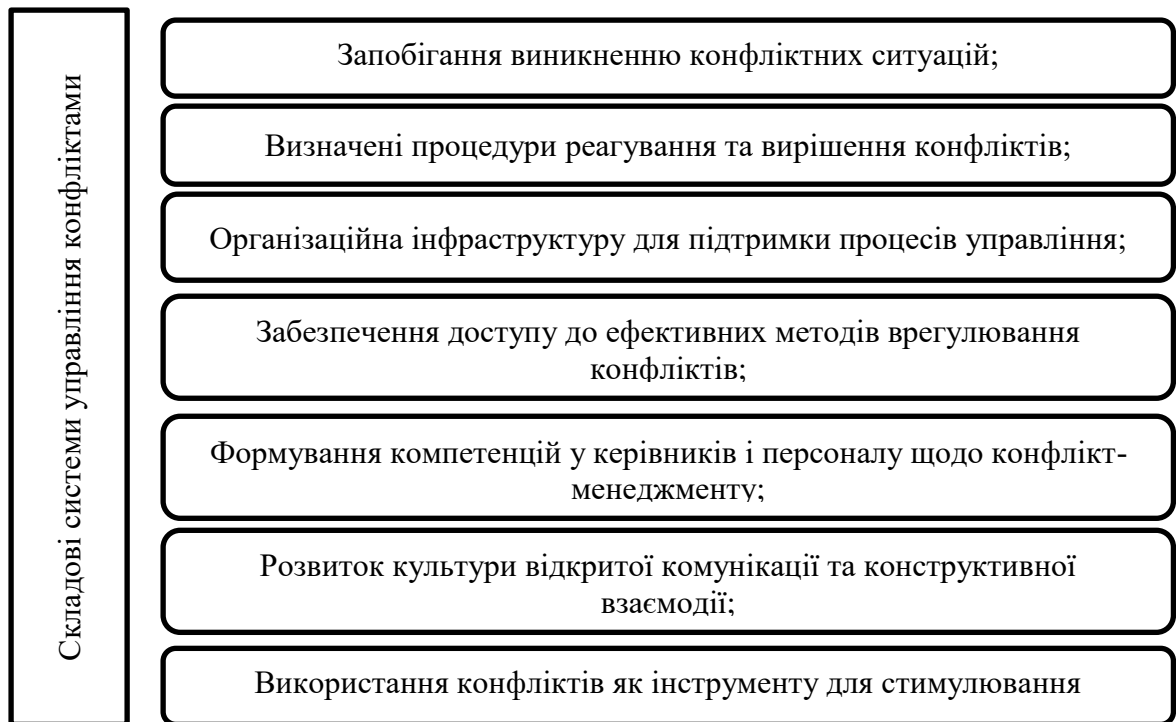


Рис. 3.1. Модель системи управління конфліктами на підприємстві АТ «ТРЗ «Оріон»

Примітка: складено автором самостійно

Інтеграція сучасних методів управління конфліктами виступає як стратегічна інвестиція в розвиток підприємства, оскільки сприяє формуванню сприятливого, продуктивного робочого середовища, що є фундаментом для досягнення організаційних цілей. Впровадження цих технологій відкриває нові перспективи для підвищення ефективності діяльності та адаптації підприємства до змін.

Для забезпечення ефективної практичної реалізації запропонованої моделі конфлікт-менеджменту було розроблено структурований та логічно послідовний алгоритм дій, який дозволяє системно впроваджувати механізми управління конфліктами в організаційне середовище. Цей алгоритм охоплює ключові етапи діагностики, профілактики, реагування та подальшого моніторингу конфліктних ситуацій. Його впровадження спрямоване на підвищення управлінської ефективності, мінімізацію ризиків деструктивного

впливу конфліктів та формування стійкого внутрішнього клімату. Послідовність дій, що складають цей алгоритм, узагальнено подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Етапи реалізації практичних заходів конфлікт-менеджменту в АТ
«ТРЗ «Оріон»**

№	Крок	Опис дії
1	Підготовка персоналу	Працівники, які залучаються до регулювання конфліктів, мають пройти спеціалізоване навчання, що охоплює знання про природу конфліктів, методи діалогу, прогнозування ризиків, а також основи фасилітації та медіації. Рекомендовано вивчити положення етичного кодексу медіатора.
2	Визначення координатора процесу	Створити окрему посадову одиницю або функціональний підрозділ у складі служби управління персоналом, який відповідатиме за координацію процесів запобігання й вирішення конфліктів.
3	Регламентування строків реагування	Для уникнення негативних наслідків, що впливають на результативність підрозділів, запровадити чіткі часові рамки розв'язання конфліктних ситуацій із урахуванням принципів ситуативного підходу.
4	Застосування альтернативного врегулювання	У випадках, коли врегулювати ситуацію самостійно не вдається, залучати акредитованих медіаторів. Слід скористатися можливостями, що надає Національна асоціація медіаторів України, включаючи онлайн-медіації за участі всіх сторін.
5	Інструменти вирішення конфліктів	До переліку інструментів управління конфліктами слід включити: медіацію, перемовини, фасилітацію, човникову комунікацію, а також підходи до консолідації точок зору.

Примітка: складено автором самостійно

Розбудова результативної системи конфлікт-менеджменту потребує не лише регламентування процедур, а й розвитку професійних навичок у співробітників, які залучені до управління персоналом. Важливо забезпечити належний рівень підготовки фахівців у сфері управління конфліктами, що включає сертифіковане навчання з медіації, технік фасилітації, а також психологічної підтримки колективу. За попередніми розрахунками, витрати на відповідні освітні ініціативи становитимуть приблизно 74,2 тис. грн.

Водночас слід пам'ятати, що найефективнішим підходом є не лише усунення вже наявних конфліктів, а й попередження їх виникнення. Для цього доцільно впроваджувати низку соціально-психологічних інструментів, що

створюють сприятливе середовище для конструктивної взаємодії працівників. Таблиця 3.3 містить приклади таких інструментів і розрахунок орієнтовних витрат на їх реалізацію.

Таблиця 3.3

Запобіжні заходи для зниження конфліктності в колективі АТ «ТРЗ «Оріон»

Назва заходу	Стислий опис механізму дії	Орієнтовна вартість, грн
Командні ініціативи	Формування змішаних робочих груп для реалізації міжвіддільних проєктів з метою налагодження взаємодії	не потребує вкладень
Розвиток емоційного інтелекту	Проведення внутрішніх бесід і тренінгів щодо розпізнавання й контролю емоцій у складних ситуаціях	не потребує вкладень
Підтримка репутаційної культури	Заохочення ввічливого спілкування, визнання досягнень та недопущення проявів приниження	не потребує вкладень
Організація позаробочої взаємодії	Проведення спільних виїздів, участь у благодійних акціях, культурних чи спортивних подіях	105 000

Примітка: складено автором самостійно

Використання таких методів дозволяє суттєво зменшити соціальну напругу в колективі, покращити мікроклімат і зміцнити довіру між працівниками різних структурних підрозділів. Навіть незначні інвестиції в нематеріальну мотивацію здатні дати вагомі результати у вигляді зниження плинності кадрів, підвищення ефективності взаємодії та зростання корпоративної лояльності.

Для оцінювання впливу впроваджених заходів пропонується використати систему показників ефективності, наведену у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результативність реалізації програми конфлікт-менеджменту на АТ «ТРЗ «Оріон»

Показник	Прогнозоване значення / зміна
Прогнозований приріст чистого доходу, %	+11,2
Прогнозований приріст чистого прибутку, %	+10,0
Орієнтовна сума інвестицій у програму, тис. грн	179,2
Очікуваний термін окупності, міс.	11,0
Плинність персоналу	стабілізується на рівні <5 %
Рівень лояльності працівників	зростає на 30–35%)
Імовірність міжособистісних конфліктів	знижується на 35–40 %

Примітка: складено автором самостійно

Запровадження програми конфлікт-менеджменту на АТ «ТРЗ «Оріон» демонструє високу ефективність та значний потенціал для покращення внутрішнього клімату на підприємстві. Очікуваний приріст чистого доходу на 11,2 % та зростання чистого прибутку на 10 % свідчать про позитивний вплив програми на фінансові результати компанії. Інвестиції в обсязі 179,2 тис. грн прогнозовано окупляться протягом 11 місяців, що є прийнятним показником для управлінських ініціатив нематеріального характеру.

Окрім економічного ефекту, очікується стабілізація плинності кадрів на рівні менше 5 %, що дозволить зберегти кваліфікованих працівників і зменшити витрати на їх заміну. Рівень лояльності персоналу зросте на 30–35 %, що сприятиме підвищенню залученості працівників у виробничі процеси. Значне зниження імовірності міжособистісних конфліктів (на 35–40 %) створить сприятливі умови для командної роботи та конструктивної взаємодії.

Загалом, реалізація програми конфлікт-менеджменту на підприємстві є доцільною як з економічної, так і з соціально-психологічної точки зору, сприяючи відновленню позитивної динаміки розвитку. Впровадження цих напрямків дозволить значно підвищити ефективність управління конфліктами в АТ «ТРЗ «Оріон», сприяючи створенню здорового і продуктивного робочого середовища.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження були обґрунтовані основи запобігання та вирішення конфліктів на підприємстві, розглянуті особливості вирішення конфліктних ситуацій на прикладі АТ «ТРЗ «Оріон», а також сформульовані наступні висновки:

1. Конфлікт є складним і багатогранним соціальним явищем, яке виникає в результаті суперечностей між інтересами, цінностями, цілями або потребами учасників взаємодії. Це може проявлятися як міжособистісний, міжгруповий чи навіть міжнаціональний конфлікт, і має різні форми прояву, від відкритого протистояння до прихованих напружень. Залежно від контексту та способів вирішення конфлікт може бути як конструктивним, так і деструктивним.

2. Конфлікти можна класифікувати за різними ознаками, серед яких об'єкт конфлікту (міжособистісний, міжгруповий, міжнародний), рівень інтенсивності (мікро- та макроконфлікти), тривалість (короткострокові та довгострокові) та характер суперечностей (реальні та перцепційні). Визначення виду конфлікту дозволяє краще зрозуміти його природу і вибрати відповідний підхід до управління. Так, короткострокові та мікроконфлікти потребують швидкого вирішення, тоді як довгострокові можуть вимагати більш гнучких та стратегічних підходів.

Методи управління конфліктами включають пасивне управління (уникнення), активне управління (переговори та компроміси), співпрацю (win-win рішення), адаптацію (поступки для збереження відносин), конкуренцію (досягнення своїх цілей на шкоду іншому) та медіацію (залучення нейтральної третьої сторони). Вибір правильного методу залежить від характеру конфлікту і його впливу на учасників, що дозволяє забезпечити ефективне та конструктивне вирішення суперечностей.

3. АТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» є одним із провідних вітчизняних виробників радіозв'язкового обладнання, що завдяки вигідному географічному розташуванню та кваліфікованим кадрам має значний

виробничий потенціал. Організаційна структура підприємства є типовою для великих промислових компаній і забезпечує чіткий розподіл повноважень, однак вона ускладнена і потребує оптимізації для підвищення ефективності управління та комунікації.

Управління персоналом орієнтоване на професіоналізм і підвищення кваліфікації, що відображено у високому рівні освіти та збалансованій посадовій структурі працівників. Проте помітне скорочення чисельності персоналу свідчить про оптимізацію трудових ресурсів.

Аналіз конфліктних ситуацій показав, що найбільш поширеними є міжособистісні та міжгрупові конфлікти, що вказує на необхідність покращення внутрішньої комунікації та управління взаємодією. Організаційне забезпечення системи управління конфліктами на підприємстві існує, але вимагає оновлення нормативної бази, активізації навчання персоналу та впровадження систематичного збору інформації для підвищення ефективності врегулювання конфліктів.

4. Аналіз причин виникнення конфліктів на ТОВ «АТ «Тернопільський радіозавод Оріон» показав, що основними факторами є недоліки в комунікаціях, різні цілі та інтереси працівників, а також нерозв'язані міжособистісні суперечності. Нерідко виникають конфлікти через відсутність чітких правил і процедур, а також через незадоволеність умовами праці чи рівнем оплати. Це може сприяти накопиченню стресу та незадоволеності серед співробітників. Ставлення персоналу до конфліктів виявилось різноманітним: частина працівників сприймає конфлікти як природне явище, яке можна вирішити за допомогою відкритих комунікацій та компромісів, тоді як інша частина вважає конфлікти перешкодою для продуктивної роботи. Однак, загалом більшість працівників усвідомлює необхідність вчасного вирішення конфліктів для підтримки здорового клімату в колективі та підвищення ефективності роботи підприємства.

Проведений SWOT-аналіз рівня конфліктності на АТ «ТРЗ «Оріон» дозволяє зробити висновок, що організація має переваги у вигляді позитивного

соціально-психологічного клімату та ефективного вирішення конфліктів, однак існують і слабкі сторони, які потребують покращення. Зокрема, важливо зосередити увагу на вдосконаленні механізмів вирішення конфліктів та підвищенні рівня мотивації працівників. Впровадження чіткої стратегії, моніторинг ситуацій та розвиток корпоративної культури, допоможе покращити управління конфліктами та створити здорове робоче середовище.

5. Для вдосконалення системи управління конфліктами на АТ ТРЗ «Оріон» важливо сформувати управлінську систему, засновану на компетентності керівника, яка допомагає приймати зважені рішення і будувати рівноправні взаємини в колективі. Для цього потрібно активно застосовувати різноманітні методи управління конфліктами: комунікаційні технології для розвитку навичок ефективного спілкування, превентивні заходи, що покращують корпоративну культуру, технологічні рішення для моніторингу ситуацій, альтернативні способи мирного врегулювання, а також розробляти спеціальні програми навчання та чітко визначати ролі й обов'язки працівників.

Ключовим у формуванні сприятливого мікроклімату є розвиток корпоративної культури, зокрема через впровадження «Кодексу поведінки у конфліктних ситуаціях». Цей документ має забезпечити можливість конструктивного висловлення претензій і пропозицій, а також регламентувати норми поведінки для учасників конфліктів. Навчання керівників застосуванню цього кодексу та контроль за його дотриманням допоможуть знизити внутрішню напругу й підвищити ефективність управління.

Для практичної реалізації системи управління конфліктами на підприємстві запропоновано поетапний алгоритм, який включає підготовку персоналу, визначення координатора процесу, діагностику проблем, профілактику, реагування на конфлікти і подальший моніторинг результатів. Такий комплексний підхід забезпечить стабільність внутрішнього середовища та сприятиме підвищенню продуктивності праці, а також формуванню довіри й командного духу серед працівників.

