

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ХОМІЦЬКА ЗОРЯНА МИХАЙЛІВНА

**Вплив конфліктів на формування соціально-психологічного клімату
організації**

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Управління персоналом
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУПм-21
Хоміцька Зоряна Михайлівна

Науковий керівник:
к. г. н., доцент Пушкар Зоряна
Михайлівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

АНОТАЦІЯ

Хоміцька З.М. Вплив конфліктів на формування соціально-психологічного клімату організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Управління персоналом», Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2025.

У роботі висвітлені теоретичні аспекти впливу конфліктів на колектив; проведено моніторинг причин виникнення конфліктів, їхнього впливу на соціально-психологічний клімат на підприємстві; запропоновано рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами та покращення соціально-психологічного клімату.

ANNOTATION

Khomitska Z. The impact of conflicts on the formation of the socio-psychological climate of an organization. – Manuscript.

Doctoral studies for the education level «Master» with the title 073 «Management». – Western Ukrainian National University, Ternopil, 2025.

The paper defines the socio-psychological climate and conflict; reveals the essence of the socio-psychological climate; highlights the causes of conflicts; and offers recommendations for improving conflict management and the socio-psychological climate.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОНФЛІКТІВ НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Поняття, сутність і структура соціально-психологічного клімату в колективі	7
1.2. Конфлікти в системі міжособистісних взаємин: види, причини та наслідки	12
РОЗДІЛ 2_АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА КОНФЛІКТНИХ ВЗАЄМОДІЙ У ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»	22
2.1. Загальна характеристика діяльності та кадрової політики ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	22
2.2. Моніторинг причин виникнення конфліктів, їхнього впливу на соціально-психологічний клімат та практики їх вирішення на підприємстві	30
РОЗДІЛ 3_НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»	38
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасні організації функціонують у динамічному середовищі, де постійні зміни, високі вимоги до продуктивності та психологічна напруга серед працівників створюють передумови для виникнення конфліктів. Конфліктні ситуації, які є невід’ємною складовою міжособистісних і виробничих взаємин, значною мірою впливають на емоційний стан працівників, рівень довіри у колективі та загальну ефективність управлінських процесів. Саме тому дослідження впливу конфліктів на формування соціально-психологічного клімату організації набуває особливої наукової та практичної значущості.

Соціально-психологічний клімат виступає ключовим показником якості внутрішнього середовища організації. Він визначає не лише рівень згуртованості колективу, але й здатність персоналу ефективно взаємодіяти, приймати спільні рішення та долати труднощі. Порушення гармонії у міжособистісних стосунках, емоційна напруга чи тривалі конфлікти можуть призвести до зниження продуктивності праці, плинності кадрів та втрати лояльності до підприємства.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах сучасних соціальних викликів, зокрема воєнного стану, коли працівники стикаються з підвищеним стресом, тривожністю та психологічною втомою. У таких умовах формування сприятливого соціально-психологічного клімату стає ключовим чинником ефективності праці, профілактики вигорання та підтримки персоналу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідженням конфліктів та їхнього впливу на соціально-психологічний клімат займаються, що українські так і закордонні дослідники. Серед українських: Островерхов В.М., Шкільняк М.М., Пушкар З.М., Дяків О.П., Коцур А.С. та інші, а серед закордонних дослідників слід відмітити дослідження: Д. Карнегі, К. Левін, Р. Дарендорф та М. Дойч.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у комплексному дослідженні конфліктів та моніторингу їх впливу на формування соціально-психологічного

клімату ТОВ «СЕ Борднетце – Україна», аналізі та розробці рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розкрити теоретичні засади сутності конфлікту та соціально-психологічного клімату;
- визначити види, причини та наслідки конфліктів у трудових колективах;
- дослідити особливості кадрової політики досліджуваного підприємства;
- провести моніторинг причин виникнення конфліктів та їх вплив на соціально-психологічний клімат у колективі досліджуваного підприємства;
- розробити пропозиції щодо покращення управління конфліктами та підвищення якості соціально-психологічного клімату в колективі.

Об’єкт дослідження – соціально-психологічний клімат ТОВ «СЕ Борднетце – Україна».

Предмет дослідження – вплив конфліктів та особливостей їх прояву й управління на формування соціально-психологічного клімату в ТОВ «СЕ Борднетце – Україна».

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою роботи стали праці українських і зарубіжних вчених, які вивчають вплив конфліктів на соціально-психологічний клімат у колективі. У дослідженні було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи логічного мислення застосовувалися для аналізу понять «конфлікт» та «соціально-психологічний клімат». Завдяки системному підходу було визначено ключові чинники, що впливають на причини виникнення конфліктних ситуацій у колективі. Для детального вивчення стану конфліктів на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» проведено соціологічне опитування методом анкетування. Отримані результати представлено за допомогою графічних методів: діаграм і таблиць.

Інформаційна база. У процесі написання кваліфікаційної роботи було використано сучасні наукові публікації, спеціальну навчальну літературу, ресурси мережі Інтернет, а також чинні закони України та нормативно-правові акти, що регламентують питання управління персоналом і соціально-трудова відносин, матеріали ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»,

Практична значущість результатів дослідження полягає у визначенні ефективних підходів щодо регулювання конфліктів, які можуть бути впроваджені у ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Запропоновані заходи сприятимуть зниженню напруженості у трудовому колективі, підвищенню рівня взаємодовіри та загальної задоволеності працівників.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні впливу конфліктів на соціально-психологічний клімат на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» шляхом узагальнення сучасних підходів до класифікації, причин і динаміки конфліктів; в уточненні взаємозв'язку між рівнем конфліктності, психологічною атмосферою в колективі та поведінковими реакціями працівників.

Апробація. Результати наукового дослідження були апробовані:

– на VI науково-практичній конференції з міжнародною участю *«Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*, 15 травня 2023 року, м. Збараж. ЗУНУ. Тези: «Конфлікти на роботі: загроза чи ресурс для розвитку команди»;

– науково-практичній конференції студентів та молодих вчених *«Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні»*, 27 листопада 2025 року, м. Тернопіль: ЗУНУ. Доповідь: «Конфлікти поколінь у сучасних організаціях: причини та методи подолання».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОНФЛІКТІВ НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, сутність і структура соціально-психологічного клімату в колективі

Успішність будь-якої організації значною мірою залежить не лише від матеріальних чи технічних ресурсів, а й від психологічного стану її працівників, відносин між ними та атмосфери в колективі. Психологічний комфорт, емоційна стабільність і позитивне ставлення до праці безпосередньо впливають на продуктивність, мотивацію та якість виконання завдань. У колективах, де панує взаємоповага, довіра та підтримка, працівники проявляють більшу ініціативу, відповідальність і прагнення до професійного розвитку. І навпаки, у середовищі, де переважає напруження, конфлікти або байдужість, навіть найкращі технічні ресурси не забезпечать стабільного успіху.

Саме тому соціально-психологічний клімат виступає однією з ключових умов ефективного функціонування будь-якого колективу. Він формує морально-емоційну основу взаємодії, визначає рівень згуртованості працівників, їхню готовність до співпраці та спільного вирішення завдань. Позитивний клімат сприяє не лише підвищенню ефективності праці, а й створює сприятливі умови для професійного зростання, розвитку корпоративної культури та зміцнення лояльності персоналу до організації. Успіх підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно керівництво здатне підтримувати здорову психологічну атмосферу, у якій кожен працівник відчуває себе частиною єдиного цілого.

На думку Пушкар З. М. та Войтович Г. М. «соціально-психологічний клімат відображає загальний емоційно-ціннісний стан колективу і формується під

впливом міжособистісних відносин, стилю керівництва та організаційних умов» [24].

Соціально-психологічний клімат – це складна сукупність психологічних умов, що формуються у процесі спільної діяльності колективу та значною мірою визначають її ефективність. Він охоплює емоційні, моральні та соціальні чинники, які сприяють або, навпаки, перешкоджають продуктивній роботі, взаєморозумінню та задоволенню потреб працівників. У здоровому колективі створюються усі передумови для творчого підходу до виконання завдань, прояву ініціативи, вільного обміну думками та конструктивної критики. Коли ж внутрішній клімат є несприятливим, виникає емоційна напруга, конфлікти, знижується мотивація та загальна працездатність колективу.

Соціально-психологічний клімат також відображає характер взаємовідносин між членами колективу, рівень довіри, взаємної поваги та підтримки. У колективах із позитивним кліматом працівники прагнуть до співпраці, допомагають один одному, виявляють емпатію та готовність до взаєморозуміння. У таких колективах панує атмосфера стабільності, відкритості та доброзичливості, що сприяє розвитку почуття згуртованості й відповідальності за спільний результат. І навпаки, у колективах із низьким рівнем соціально-психологічного клімату часто спостерігається замкнутість, недовіра, суперництво, що ускладнює спільну діяльність і створює бар'єри у спілкуванні.

У широкому розумінні соціально-психологічний клімат також можна розглядати як певну морально-емоційну атмосферу, що формується на основі постійної взаємодії людей у процесі праці. Вона впливає не лише на поведінку працівників, але й на їхній емоційний стан, настрій, рівень задоволеності роботою та ставлення до організації загалом. Цей клімат створює своєрідне психологічне середовище, у якому кожен член колективу або розкриває свій потенціал, або, навпаки, відчуває пригніченість і байдужість до результатів праці. Саме тому підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату є одним із

ключових завдань керівництва, яке прагне забезпечити ефективну роботу та стабільний розвиток у своїй організації.

Сутність цього поняття проявляється в тому, що соціально-психологічний клімат виконує важливу функцію — він об'єднує працівників, створюючи почуття єдності, причетності та колективної відповідальності. У здоровому психологічному середовищі працівники відчують підтримку з боку керівництва і колег, вільно висловлюють свої думки, беруть участь у прийнятті рішень, що, у свою чергу, підвищує рівень їхньої залученості та ініціативності. Важливо, що позитивний клімат не лише формує комфортну атмосферу, а й підвищує продуктивність праці, знижує рівень стресу, покращує комунікацію і допомагає налагодити робочі відносини.

З іншого боку, сутність соціально-психологічного клімату проявляється і через його вплив на організаційну культуру та стиль управління. Керівники, які розуміють психологічні особливості колективу, можуть ефективно формувати відносини, запобігати конфліктам і мотивувати персонал не лише матеріальним, а й моральним способом. У колективах із несприятливим кліматом зазвичай спостерігається напруга, недовіра, емоційне вигорання, конкуренція, а не співпраця. У таких умовах втрачається командний дух, погіршується якість комунікації, знижується працездатність, а згодом і ефективність діяльності всієї організації.

Основне завдання соціально-психологічного клімату полягає у забезпеченні гармонійного поєднання професійних, емоційних і моральних напрямків спільної діяльності людей. Він виступає не лише характеристикою внутрішньої атмосфери колективу, але й важливим показником соціального здоров'я та управлінської зрілості. Формування позитивного клімату потребує постійної уваги до потреб працівників, розвитку культури спілкування, створення умов для самореалізації, визнання досягнень і справедливого розподілу обов'язків. Саме завдяки цьому колектив може функціонувати як

єдиний організм, у якому кожен член відчуває свою значущість, а спільна діяльність приносить не лише результат, а й задоволення.

Дослідники даної теми у своїх публікаціях виділяють кілька основних ознак позитивного соціально-психологічного клімату:

- взаємоповага і довіра між співробітниками;
- наявність спільних цілей і цінностей;
- справедливий розподіл обов'язків і результатів праці;
- підтримка з боку керівництва;
- відчуття безпеки та значущості кожного працівника.

У такому колективі панує дружня атмосфера, відсутні прояви агресії, заздрості чи упередженості [19].

Водночас негативний соціально-психологічний клімат характеризується напруженістю у взаєминах, частими конфліктами, низьким рівнем згуртованості, взаємною недовірою, пасивністю працівників, їхнім небажанням брати участь у спільних справах. У таких умовах знижується трудова дисципліна, зростає плинність кадрів, спостерігається емоційне вигорання.

Соціально-психологічний клімат організації характеризується взаємозв'язком різних складових, які впливають на ефективність діяльності колективу та задоволеність працівників. Схематично соціально-психологічний клімат організації зображено на рисунку 1.1.

Основними елементами цієї структури є міжособистісні відносини, що включають взаємоповагу, довіру, підтримку та співпрацю між членами колективу. Саме якість цих взаємин визначає рівень психологічного комфорту та мотивації працівників до виконання професійних обов'язків.

Основними елементами цієї структури є міжособистісні відносини, що включають взаємоповагу, довіру, підтримку та співпрацю між членами колективу. Саме якість цих взаємин визначає рівень психологічного комфорту та мотивації працівників до виконання професійних обов'язків.



Рис. 1.1. Структура соціально-психологічного клімату організації

Примітка. Складено автором на основі [30].

Не менш важливою складовою є організаційні цінності та цілі, які формують спільне бачення розвитку компанії та узгоджують дії співробітників. До цієї категорії входять спільні цілі, корпоративні норми поведінки, мотиваційні фактори та базові цінності організації. Чітке усвідомлення працівниками цих цінностей сприяє їхній лояльності, підвищує відповідальність та зменшує внутрішні конфлікти.

Третім важливим елементом соціально-психологічного клімату є емоційна атмосфера та система комунікацій. Емоційна атмосфера визначається рівнем підтримки, почуттям безпеки, задоволеністю роботою та здатністю колективу долати стресові ситуації.

Комунікаційна система – елемент, який забезпечує відкритість обміну інформацією, ефективний зворотний зв'язок та вирішення конфліктів.

Усі ці компоненти взаємопов'язані й разом формують гармонійний клімат, який стимулює професійний розвиток і стабільність організації.

1.2. Конфлікти в системі міжособистісних взаємин: види, причини та наслідки

Жодна організація не може функціонувати без конфліктів. Вони є невід'ємною складовою будь-якої соціальної системи, оскільки діяльність людей завжди пов'язана з взаємодією, обміном інформацією та прийняттям рішень. Конфлікти можуть виникати як у формальних структурах, так і в неформальних групах, впливаючи на ефективність роботи організації, соціально-психологічний клімат та мотивацію співробітників. Водночас, конфлікти мають дві сторони: негативну, яка порушує нормальну діяльність, та позитивну, коли стимулюють інновації, підвищують рівень комунікації та сприяють розвитку організаційної культури.

Конфлікт – це соціальне явище, яке виникає при наявності протиріччя між людьми або групами людей, коли їхні інтереси, цілі, цінності чи погляди не збігаються. Він проявляється у формі напруженості, суперечностей або відкритого протистояння і є невід'ємною частиною будь-якого соціального середовища [13].

У науковій літературі існують різні підходи до визначення конфлікту. Наприклад деякі дослідники, визначають конфлікт, як процес взаємодії між двома або більше суб'єктами, що характеризується наявністю протиріч та потребує вирішення [12]. Інші науковці підкреслюють, що конфлікт – це не лише зіткнення інтересів, а й психологічне напруження, яке впливає на поведінку учасників та ефективність їх взаємодії.

Тому, конфлікт можна розглядати як динамічний процес, який включає протилежні позиції, емоційну напругу та активну взаємодію, спрямовану на вирішення суперечностей. Він є природною складовою будь-якого колективу та, залежно від способу управління, може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки.

Міжособистісні конфлікти є однією з найпоширеніших форм соціальної взаємодії в організації. Вони виникають у процесі спільної діяльності індивідів, коли з'являються суперечності між їхніми інтересами, цінностями, переконаннями або поглядами. До ключових ознак міжособистісних конфліктів належать: активна взаємодія сторін, емоційна складова, що проявляється через стрес, роздратування або обурення, а також прагнення до вирішення суперечностей шляхом переговорів, компромісів або відкритого протистояння.

В українській психологічній та управлінській літературі міжособистісний конфлікт розглядається як динамічний процес взаємодії двох або більше осіб, що характеризується наявністю протилежних цілей, поглядів чи цінностей і потребує активного вирішення для відновлення ефективної співпраці [17].

Соціально-психологічна природа конфліктів визначається впливом особистісних характеристик, організаційної культури та умов праці. Конфлікти можуть бути усвідомленими, коли сторони відкрито висловлюють претензії, або латентними, коли протиріччя приховане, але впливає на мотивацію та ефективність роботи [21].

Етапи конфлікту у колективі можна поділити на кілька послідовних дій, які відображають розвиток протиріч від прихованого незадоволення до відкритого протистояння. Схематично етапи конфлікту у колективі подано на рисунку 1.2.

Виникнення конфлікту у колективі відбувається поступово й проходить кілька послідовних етапів. Спочатку формується прихований (латентний) етап, коли з'являються суперечності у цілях, інтересах, поглядах чи оцінках працівників. Напруга ще не виявляється відкрито, однак у колективі можуть помічатися ознаки невдоволення, зниження рівня довіри та напруженість у спілкуванні.

Далі настає етап усвідомлення суперечності, коли учасники починають розуміти наявність проблеми, що заважає ефективній взаємодії. У цей момент з'являється почуття несправедливості або образи, формуються внутрішні мотиви до протистояння. Після цього розвивається етап виникнення конфліктної

ситуації, коли суперечність переходить у відкриту форму. Сторони починають обговорювати спірні питання, проявляють емоції, висловлюють претензії, що призводить до напруження у стосунках і порушення комунікації.

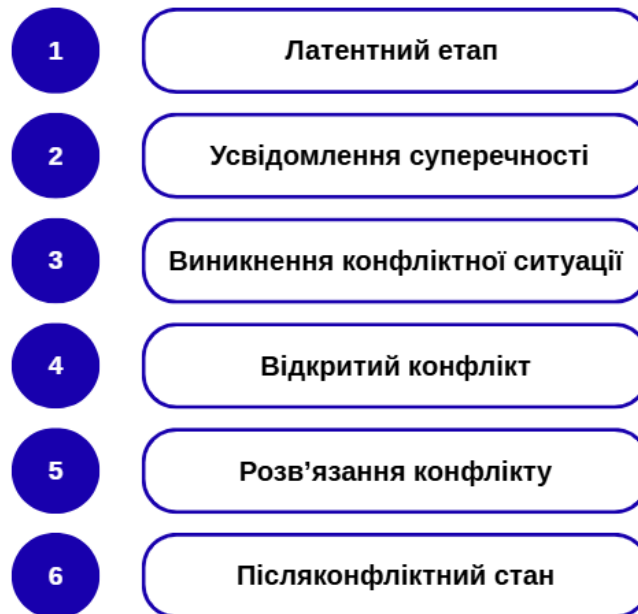


Рис. 1.2. Етапи конфлікту у колективі

Примітка. Складено автором на основі [6].

На етапі відкритого конфлікту протидія між сторонами стає очевидною — вона може проявлятися у словесних суперечках, конкуренції, ігноруванні чи навіть відкритому протистоянні. Це найгостріша фаза, коли конфлікт досягає своєї максимальної інтенсивності. Згодом настає етап розв'язання конфлікту, коли сторони або керівництво шукають шляхи врегулювання ситуації через переговори, компроміс чи втручання третьої сторони.

Завершальним є післяконфліктний етап, на якому відбувається аналіз ситуації та відновлення взаємин у колективі. Залежно від того, як було вирішено суперечку, можуть залишатися залишкові емоції або, навпаки, покращитися взаєморозуміння між працівниками.

Таким чином, конфлікт у колективі є складним процесом, що розгортається від прихованих протиріч до їх вирішення чи перетворення у нову форму взаємин.

У колективах конфлікти проявляються у різних формах і можуть мати різну інтенсивність та тривалість. Розуміння видів конфліктів допомагає керівникам та працівникам своєчасно виявляти напружені ситуації. На рисунку 1.3 подано класифікацію конфліктів.

За характером взаємодії учасників конфлікти можуть бути відкритими або прихованими.

Відкриті конфлікти проявляються явно через дискусії, суперечки, сварки або навіть конфронтаційні дії. Вони легко виявляються, що дає можливість керівництву своєчасно втрутитися та здійснити врегулювання. Відкриті конфлікти можуть бути конструктивними, сприяючи обговоренню альтернативних рішень, або деструктивними, якщо сторони емоційно загострюють протиріччя.

Приховані конфлікти не проявляються відкрито, проте негативно впливають на робочу атмосферу, ефективність комунікацій та продуктивність. Вони можуть виникати через внутрішні психологічні бар'єри, небажання учасників висловлювати претензії або через побоювання наслідків відкритої конфронтації. Латентні конфлікти особливо небезпечні, оскільки накопичуються і можуть раптово перерости у відкрите протистояння.



Рис. 1.3. Класифікація конфліктів

Примітка. Складено автором на основі [8].

Класифікація за об'єктом конфлікту передбачає виділення конфліктів цінностей і переконань, інтересів та цілей.

Конфлікти цінностей та переконань виникають через різні моральні принципи, культурні відмінності, професійні стандарти або особисті переконання працівників. Так, співробітники різних поколінь можуть по-різному оцінювати важливість дотримання корпоративних правил чи стилю роботи, що створює підґрунтя для конфлікту.

Конфлікти інтересів пов'язані з розподілом матеріальних, фінансових або людських ресурсів, повноважень, посадових можливостей або кар'єрного просування, і часто виникають у ситуаціях обмежених ресурсів, коли потреби та бажання учасників не збігаються.

Конфлікти цілей зумовлені суперечністю завдань, що стоять перед різними підрозділами або окремими співробітниками.

За тривалістю виділяють короткочасні та тривалі конфлікти.

Короткочасні конфлікти виникають у певний період роботи і швидко вирішуються через переговори або консультації. Вони зазвичай не залишають довготривалого негативного впливу на колектив і можуть навіть стати стимулом до вдосконалення процесів.

Тривалі конфлікти є затяжними суперечностями, що можуть тривати місяцями або роками, тримаючи колектив у постійній напрузі, підриваючи моральний дух співробітників та знижуючи продуктивність. Такі конфлікти часто виникають у результаті невирішених латентних протиріч або системних проблем в організації.

Інтенсивність прояву конфліктів також різниться.

Низько інтенсивні конфлікти характеризуються незначними суперечностями, які легко вирішуються консультаціями, переговорним шляхом або внутрішнім узгодженням. Вони не створюють серйозної напруженості та часто сприяють компромісу та конструктивній взаємодії.

Високо інтенсивні конфлікти супроводжуються сильним емоційним напруженням та активним проявом незгоди. Вони значно ускладнюють робочий процес, можуть призводити до емоційного вигорання, втрати мотивації та кадрових змін, і вимагають швидкого та професійного втручання керівництва або HR-фахівців.

Рівень залучених сторін також визначає характер конфлікту.

Індивідуальні конфлікти виникають між двома особами, наприклад, через особистісні несумісності або різницю у підходах до виконання завдань, найчастіше проявляючись у вигляді суперечок або відвертої критики.

Групові конфлікти відбуваються між командами, відділами або підрозділами організації і можуть включати сукупність індивідуальних суперечностей, супроводжуючись більш складними соціальними процесами, такими як формування коаліцій, захист групових інтересів та взаємний тиск.

Міжгрупові конфлікти виникають між різними організаційними ланками або департаментами і здатні впливати на стратегічну діяльність підприємства. Вони потребують особливої уваги керівництва, оскільки можуть призвести до системних проблем та зниження загальної ефективності організації.

Для ефективного управління конфліктними ситуаціями недостатньо лише знати їх класифікацію — важливо розуміти, чому вони виникають і які чинники стають передумовами їх розвитку.

Проблема виявлення причин конфліктів розглядалася в роботах багатьох науковців, серед яких слід відзначити дослідження Д. Карнегі, К. Левіна, Р. Дарендорфа, М. Дойча, а також українських учених, таких як Л. Орбан-Лембрик, Н. Пов'якель, О. Креденцер, В. Семиченко. Вони наголошували, що конфлікт виникає тоді, коли дві або більше сторін мають несумісні цілі, позиції або потреби, які неможливо реалізувати одночасно. В основі конфліктів завжди лежить певна суперечність – реальна або уявна, але така, що сприймається учасниками як значуща.

Причини виникнення конфліктів поділяють на об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні пов'язані з організаційно-економічними, структурними або функціональними особливостями діяльності організації, тоді як суб'єктивні — із психологічними, моральними та індивідуальними рисами особистості. Ці групи причин взаємопов'язані: зовнішні обставини лише створюють ґрунт, на якому проявляються внутрішні протиріччя між людьми. Схематично причини виникнення конфліктів у колективі подано на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Причини виникнення конфліктів у колективі

Примітка. Складено автором на основі [22]

До об'єктивних чинників належать, передусім, обмеженість ресурсів. У кожній організації існує потреба розподілу матеріальних, фінансових або кадрових ресурсів, і коли ці ресурси є недостатніми для задоволення потреб усіх учасників, виникає конкуренція. Боротьба за доступ до ресурсів створює умови для суперництва, яке легко переходить у конфлікт. Крім того, причиною часто стає організаційна структура – розмитість ролей, дублювання обов'язків, відсутність ясного розподілу відповідальності. У таких умовах співробітники не розуміють меж власної компетенції, що призводить до непорозумінь і взаємних звинувачень.

Ще однією поширеною причиною є порушення комунікації. Якщо інформація передається із затримкою, перекрученою або неповною, це породжує недовіру, припущення й чутки. Люди починають діяти на основі власних інтерпретацій, що створює сприятливий ґрунт для конфлікту. Негативно впливає також неефективна система контролю та оцінювання праці. Коли критерії оцінки не є прозорими або сприймаються як несправедливі, у працівників формується відчуття неоціненності, що призводить до фрустрації та емоційного напруження. У підсумку об'єктивні умови створюють своєрідне середовище, у якому конфлікт може зародитися навіть із незначної причини.

Водночас важливу роль відіграють суб'єктивні чинники, які пов'язані з психологічними особливостями особистості. Насамперед, це індивідуально-психологічна несумісність. Люди різняться за темпераментом, характером, типом мислення, емоційною стабільністю. Те, що для однієї людини є прийнятним стилем спілкування, для іншої може здаватися грубістю чи байдужістю. Відсутність взаєморозуміння, емпатії, небажання слухати та враховувати позицію іншого часто стають передумовами конфліктів у колективах. Суб'єктивною причиною є також низький рівень емоційної культури. Працівники, які не контролюють свої емоції, схильні до імпульсивних реакцій, різких висловлювань, що загострює стосунки й підвищує ризик ескалації суперечок.

Нерідко джерелом конфліктів стає відчуття несправедливості. Люди прагнуть, щоб їхня праця оцінювалася чесно та об'єктивно, а результати – визнавалися. Якщо цього немає, виникає внутрішній протест, який може перейти у відкриту форму протистояння з керівництвом або колегами.

Серед суб'єктивних причин слід відзначити й мотиваційні відмінності. Працівники можуть мати різні цілі – одні прагнуть кар'єрного зростання, інші – стабільності або творчої самореалізації. Якщо система стимулювання не враховує ці відмінності, виникає напруга. До того ж, відсутність можливості

професійного розвитку чи участі у прийнятті рішень також знижує задоволеність працею і сприяє появі внутрішніх суперечностей.

Причини конфліктів у колективі мають як зовнішню, так і внутрішню природу. Вони переплітаються між собою, створюючи складну систему взаємозв'язків. Своєчасна діагностика потенційних конфліктогенів, розвиток комунікативних навичок персоналу та формування позитивного соціально-психологічного клімату – це ключові елементи профілактики конфліктів у сучасній організації.

Наслідки конфліктів у трудовому колективі є неоднозначними, оскільки вони можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер.

Негативні наслідки конфліктів найчастіше проявляються у зниженні ефективності роботи та продуктивності колективу. Конфлікти можуть викликати стрес, емоційне вигорання, зниження мотивації працівників та погіршення їхньої задоволеності працею. Підвищена напруженість у взаємодії між співробітниками призводить до зростання ризику помилок, затримок у виконанні завдань та зниження якості робочих процесів. До того ж, конфлікти негативно впливають на соціально-психологічний клімат організації, формуючи атмосферу недовіри, ворожості або ізоляції окремих співробітників, що ускладнює командну взаємодію та процеси прийняття рішень.

Водночас конфлікти можуть мати і позитивні наслідки. Вони стимулюють активне обговорення проблем, сприяють обміну ідеями та пошуку креативних рішень, що може покращити інноваційний потенціал організації. Конфліктні ситуації дають можливість усвідомити слабкі сторони процесів, переглянути робочі підходи та структуру організації. Крім того, ефективне управління конфліктами сприяє розвитку комунікативних та управлінських навичок у персоналу, підвищує рівень відповідальності та самоконтролю [18].

Таким чином, наслідки конфліктів є двосторонніми і залежать від характеру конфлікту, його масштабів та методів його врегулювання. Організації, які здатні своєчасно і професійно управляти конфліктами, здобувають

конкурентні переваги у вигляді більш ефективної взаємодії між співробітниками, покращення мотивації та розвитку інноваційного потенціалу. У цьому контексті конфлікти розглядаються не лише як загроза, а й як потенційний ресурс для розвитку колективу та організації в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА КОНФЛІКТНИХ ВЗАЄМОДІЙ У ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності та кадрової політики ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є одним із провідних виробників кабельно-провідникової продукції для різних моделей автомобілів як в Україні, так і за її межами. У компанії багаторічний досвід роботи у цій галузі, що забезпечує високу якість її продукції та стабільну репутацію на ринку. У ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» сформовано ефективну кадрову політику та сучасну систему роботи з персоналом, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (англ. SE Bordnetze Ukraine) є українським підприємством із іноземними інвестиціями, що спеціалізується на виробництві кабельно-провідникової продукції для автомобільної промисловості. Засноване як дочірнє підприємство міжнародного концерну Sumitomo Electric Bordnetze (SEBN) — одного з провідних світових виробників кабельних мереж для легкових автомобілів [20].

Філії цієї компанії функціонують у 14 країнах світу, в Україні підприємство працює в кількох локаціях серед яких м. Тернопіль (с. Байківці) є головною. Інші підрозділи розташовані у Чорткові, Чернівцях та Хмельницькому.

Підприємство знаходиться за адресою: м. Тернопіль (с. Байківці, вул. 15 Квітня, 7). Станом на червень 2025 року на підприємстві у Тернополі працювало 1716 осіб.

Основною діяльністю є виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів (код 29.31) та виробництво

електричних проводів і кабелів (код 27.32) відповідно до класифікації видів економічної діяльності.

Історично підприємство розпочало свою діяльність на території Тернопільської області майже 20 років тому, а саме у 2006 році. Все почалось із пілотного виробництва, яке налічувало майже 700 працівників.

Наступні декілька років для підприємства були продуктивними, оскільки відбулось масштабне розширення виробничих потужностей. Завод у селі Байківці було відкрито у 2008 році, що дало змогу розпочати серійне виробництво кабельних мереж для моделей автомобілів Volkswagen Golf A6.

У період з 2012 по 2015 роки було розширено модельний ряд, а саме виробництво для моделей Golf A7 та продукції для бренду Audi.

Завдяки чітко продуманій та послідовній стратегії розвитку ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» утримує стійке становище на українському ринку автокомпонентів, демонструючи стабільність і конкурентоспроможність у динамічних умовах сучасної економіки.

Серед найвідоміших проєктів, які реалізує компанія на українському ринку, варто відзначити KSK Audi E-tron (AU513), KSK and Modules Porsche J1 (P0513) та KSK Golf A8 Inra (VW380).

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є товариством з обмеженою відповідальністю, створеним за українським законодавством. Створення відбулося як частина глобальної інвестиційної програми концерну Sumitomo Electric Bordnetze.

Коллективні трудові відносини в ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» регулюються колективним договором, укладеним 3 грудня 2015 року відповідно до Закону України «Про колективні договори». У межах трудової практики підприємства особлива увага приділяється офіційному працевлаштуванню та забезпеченню працівників повним соціальним пакетом, що свідчить про високий рівень стандартизації умов праці та відповідальне ставлення компанії до трудових прав свого персоналу [10; 23].

ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» функціонує за лінійно-функціональною структурою управління, що передбачає концентрацію основних функцій у спеціалізованих підрозділах. Повноваження та відповідальність за прийняття управлінських рішень чітко регламентовані по вертикалі ієрархії, що забезпечує чіткість та узгодженість управлінських процесів. Водночас делегування повноважень між підрозділами, а не окремими працівниками, сприяє підвищенню гнучкості організаційної системи та ефективності її функціонування [15]. Організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»

Примітка. Складено автором на основі [15]

Організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» побудована на принципах горизонтального та вертикального поділу праці, що забезпечує чіткий розподіл функцій, відповідальності та управлінських повноважень між підрозділами. Структура включає ключові виробничі відділи та адміністративний блок, до складу якого входять фінансовий та операційний директори, відповідальні за координацію фінансових і операційних процесів. Така побудова організації сприяє ефективній взаємодії між відділами, забезпечує своєчасний обмін інформацією та узгоджене прийняття рішень, що підвищує загальну продуктивність та якість виробництва.

Усі відділи компанії підтримують активну комунікацію та функціональні взаємозв'язки, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток як одного цілого. Кожен підрозділ є невід'ємною складовою команди, без якої неможливе повноцінне виконання виробничих і управлінських процесів, а також створення високоякісної продукції для клієнтів. Детальний опис кожного відділу наведено у додатку А.

Управлінська діяльність ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» базується на принципах централізації та децентралізації, які визначають організаційні форми та розподіл повноважень у системі управління. У практиці компанії пріоритет надається централізації, що зумовлено специфікою виробництва — підприємство спеціалізується на випуску одного виду продукції в межах однієї галузі. Такий підхід дозволяє забезпечити єдині стандарти управлінських рішень, підвищити контроль якості виробництва та координувати діяльність усіх підрозділів, що сприяє підвищенню ефективності функціонування організації в цілому.

Оцінка діяльності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» потребує комплексного підходу, що включає не лише аналіз організаційної структури та принципів управління, а й характеристику людського потенціалу компанії. Кадровий склад підприємства безпосередньо впливає на ефективність виконання виробничих та управлінських процесів, визначає здатність реалізовувати стратегічні завдання і підтримувати якість продукції на високому рівні. Тому доцільно розглянути чисельність персоналу та його розподіл між підрозділами, що відображає кадровий потенціал організації.

Протягом останніх років ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» стикалося з певними кадровими викликами, що мали вплив на функціонування підприємства. У 2022–2023 роках чисельність працівників зменшилася понад тисячу осіб, що вимагало перегляду підходів до управління персоналом та планування ресурсів. Станом на червень 2025 року компанія налічує 1716 співробітників. Основну частину персоналу становлять робітники, частка яких зросла порівняно з попереднім періодом, що відображає виробничу

спрямованість діяльності підприємства. Паралельно спостерігається невелике збільшення допоміжного персоналу, тоді як управлінський склад залишився стабільним, що свідчить про збереження усталеної системи управління [28].

Щодо освітнього рівня, значна частина працівників має професійно-технічну освіту, що відповідає специфіці виробничих процесів компанії. Частка співробітників із вищою та середньою освітою змінилася лише незначною мірою, що свідчить про стабільність кадрового потенціалу. Загалом, структура чисельності та розподіл персоналу між підрозділами демонструє орієнтацію підприємства на ефективне виконання виробничих завдань і підтримання високого рівня якості продукції. Аналіз складу персоналу ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз складу персоналу ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Показники	2023		2024		червень 2025	
	Чисельність	Частка	Чисельність	Частка	Чисельність	Частка
Загальна кількість, осіб	1749	100%	1732	100%	1716	100%
Адміністративно-управлінський персонал	350	20%	346	20%	326	19%
Робітники	1241	70,9%	1196	69%	1210	70,5%
Допоміжний персонал	158	9,1%	190	11%	180	10,5%
Освіта:						
Вища	595	34%	570	32,9%	540	31,8%
Професійно-технічна	735	42%	805	46,5%	760	44,1%
Середня	419	24%	357	20,6%	417	24,1%

Примітка. Складено автором за інформацією ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Кількісний склад характеризується чисельністю працівників у кожному відділі або підрозділі підприємства, їх розподілом за професійними категоріями та загальною чисельністю персоналу.

Якісний склад демонструє рівень кваліфікації працівників, їхні професійні здібності, ефективність виконання завдань та здатність забезпечувати високу продуктивність.

У таблиці 2.2 подано кількісний та якісний склад представленого підприємства.

Таблиця 2.2

**Кількісний та якісний склад працівників
ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»**

Класифікація	Червень 2025		
	Чоловіки	Жінки	Всього
Загальна кількість, осіб	461	1255	1716
За рівнем освіти			
Вища	81	459	540
Професійно-технічна	243	517	760
Середня	138	279	417
Вік			
18-25 років	30	20	50
26-35 років	109	257	366
36-45 років	243	553	796
46-60 років	101	403	504

Примітка. Складено автором за інформацією ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

У ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» відкрита кадрова політика, що забезпечує прозорість діяльності компанії для потенційних працівників. Такий підхід дозволяє залучати фахівців із необхідною кваліфікацією незалежно від

попереднього місця роботи, що сприяє розширенню кадрового потенціалу та зміцненню позицій підприємства на ринку.

У разі виникнення потреби у персоналі заповнюється спеціальна форма – «Заява на потребу в персоналі». Процес пошуку кандидата триває щонайменше два тижні. Спершу здійснюється підбір кандидатів із внутрішніх джерел. У разі відсутності відповідного фахівця залучаються зовнішні джерела, серед яких сайти пошуку роботи (Work.ua, Rabota.ua), друковані видання, а також реклама у відео- та аудіо форматах [2].

Після збору попередніх даних та проведення телефонного інтерв'ю відбувається основний етап співбесіди, який включає ознайомлення з діяльністю підприємства (екскурсія), заповнення анкети кандидата та проведення індивідуальної співбесіди з керівником. Така поетапна процедура забезпечує всебічну оцінку кваліфікаційних та професійних якостей кандидатів.

Адаптація нових співробітників у ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» здійснюється комплексно, що забезпечує комфортне та ефективне включення у робочий процес. Процес адаптації розпочинається з вступного інструктажу, під час якого працівники ознайомлюються з історією компанії, її цінностями, місією, корпоративною культурою та внутрішніми правилами. Наступним етапом є знайомство з робочим місцем, колегами та безпосереднім керівником, а також детальне вивчення посадових обов'язків.

Для прискорення адаптаційного процесу новим співробітникам призначають наставника, який надає підтримку та відповідає на запитання. Такий підхід сприяє швидшому освоюванню працівників у корпоративне середовище.

Розвиток персоналу в ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є одним із елементів стратегії компанії. Здійснюються значні інвестиції у навчання та підвищення кваліфікації працівників. Практика навчання включає внутрішні та зовнішні тренінги, присвячені найчастіше продажам, лідерству, обслуговуванню клієнтів, командній роботі та професійним технічним навичкам. Крім того, компанія

активно застосовує онлайн навчання у своїй практиці, надаючи доступ до електронних курсів та спеціалізованих освітніх програм. У компанії вітається саморозвиток.

Значну увагу приділено підготовці управлінського персоналу, що реалізується через навчальний проєкт «Лідер Manufacturing», спрямований на систематичне підвищення теоретичних знань і практичних компетенцій керівників, що забезпечує ефективне управління виробничими процесами та підтримку стратегічних цілей компанії.

ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» має низку впроваджених навчальних програм, поданих на рисунку 2.2.

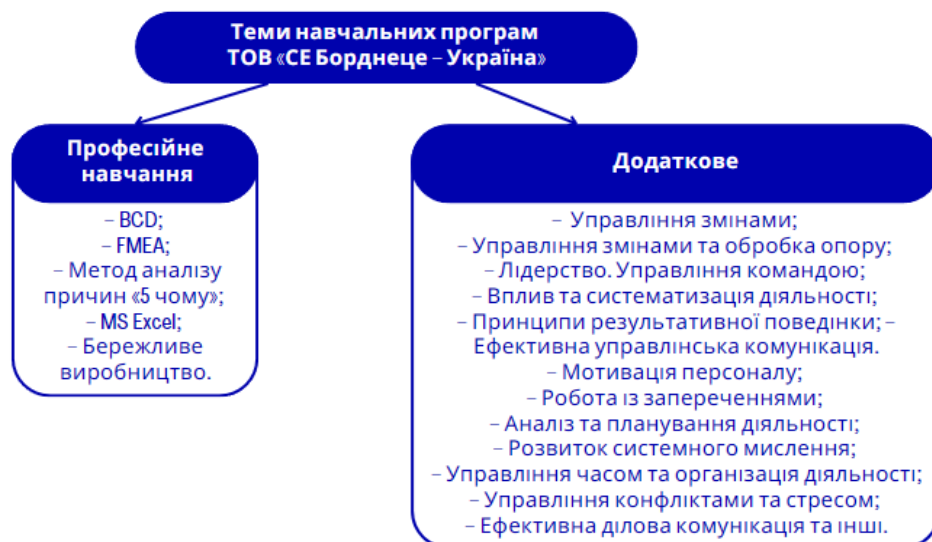


Рис. 2.2. Темі навчальних програм

Примітка. Розроблено автором на основі [15]

На підприємстві присутній корисний елемент – внутрішній кадровий резерв, який представляє собою групу працівників, які могли б зайняти певні посади відповідно до встановлених вимог. До складу цього резерву входять співробітники, які пройшли спеціальний відбір та програму підвищення кваліфікації. Формування внутрішнього резерву, як правило, здійснюється для посад, що часто стають вакантними та вимагають відповідного рівня професійної компетентності й практичного досвіду. Перелік кандидатів внутрішнього кадрового резерву формується на основі наявного персоналу підприємства.

2.2. Моніторинг причин виникнення конфліктів, їхнього впливу на соціально-психологічний клімат та практики їх вирішення на підприємстві

У будь-якому колективі, незалежно від розміру підприємства, його успішності чи рівня корпоративної культури, виникнення конфліктів є неминучим явищем. Зумовлено це тим, що організація складається з людей, кожен із яких має особисті погляди, інтереси, цінності, стиль спілкування та прояв емоцій. У процесі спільної діяльності природно виникають ситуації, коли думки та позиції працівників не збігаються, що може призводити до непорозумінь чи суперечностей. Конфлікт, таким чином, є невід'ємною частиною міжособистісної взаємодії.

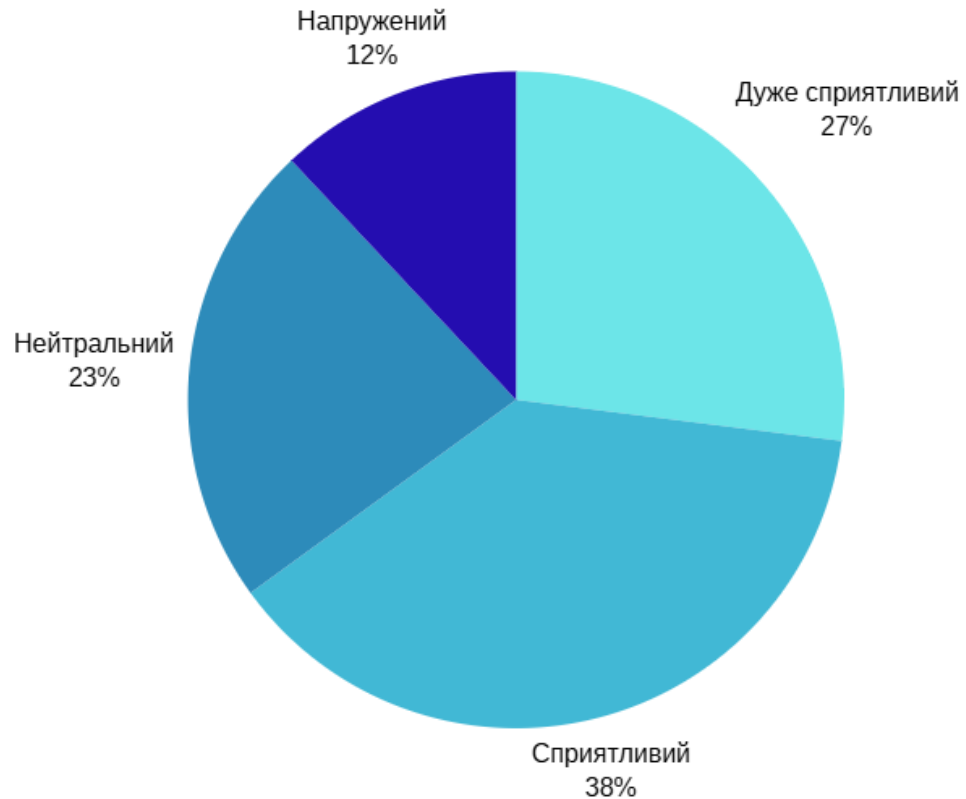
Важливо розуміти, що сам по собі конфлікт не є суто негативним явищем. За умови конструктивного підходу до його вирішення він може стати поштовхом до розвитку колективу, покращення комунікації, виявлення прихованих проблем та пошуку ефективніших шляхів співпраці. Важливим є своєчасне виявлення конфлікту, правильне розуміння причин та вміння керувати ситуацією. Саме вміння регулювати конфлікти визначає рівень зрілості колективу та впливає на соціально-психологічний клімат організації.

З метою дослідження й аналізу стану конфліктів, соціально-психологічного клімату на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» проведено соціологічне опитування. Інструментарій анкетного опитування подано у додатку Б. В опитуванні брали участь 46 працівників підприємства, відібраних за квотною вибіркою з урахуванням структури персоналу. Такий підхід дозволив забезпечити репрезентативність результатів та включити до опитування представників різних категорій персоналу. Гендерний склад респондентів включав 33 жінки (72%) та 13 чоловіків (28%), що майже повністю відповідає фактичному співвідношенню працівників на підприємстві, де традиційно переважають жінки. Опитування проводилося в анонімній формі, що дало змогу створити комфортні умови для висловлення власної позиції без страху зовнішнього впливу чи оцінювання.

Під час проведення анкетування було важливо проаналізувати соціально-демографічні характеристики респондентів. Найбільшу групу становлять працівники віком від 26 до 35 років — 46%, що є активною віковою категорією, схильною до кар'єрного зростання та інноваційного мислення. Вікова група 36–45 років становить 32%, а молодь віком 18–25 років — 19%. Працівники старшої вікової категорії (46–60 років) становлять лише 3%. Така структура колективу є збалансованою, оскільки поєднує енергію молодших спеціалістів і досвід старших працівників.

Якщо аналізувати стаж роботи, 11% опитаних працюють у компанії менше року, 35% — від одного до трьох років, 27% — від трьох до п'яти років і ще 27% — понад п'ять років. Така рівномірність свідчить про стабільність кадрового складу, проте водночас може породжувати суперечності між працівниками з різним рівнем досвіду — новачками та старшими колегами.

Оцінюючи психологічний клімат, 27% респондентів визначили його як дуже сприятливий, 38% — як загалом сприятливий, 23% — як нейтральний, а 12% зазначили, що відчують напруження у взаєминах. Схематично оцінку психологічного клімату подано на рисунку 2.3. Жоден із працівників не охарактеризував атмосферу як конфліктну, що свідчить про відсутність глибоких міжособистісних протиріч. Водночас наявність частини працівників, які сприймають клімат як нейтральний або напружений, сигналізує про можливість накопичення прихованої моральної втоми, особливо в періоди інтенсивного навантаження чи після тривалих нічних повітряних тривог, що зараз буває досить часто.



**Рис. 2.3. Стан психологічного клімату на
ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»**

Примітка. Підготовлено за результатами проведеного соціологічного опитування [25].

Рівень підтримки в колективі також підтверджує сприятливу атмосферу. Зокрема, 35% респондентів відповіли, що завжди відчувають підтримку колег, 38% — часто, 19% — іноді, а лише 8% — рідко. Таким чином, понад дві третини працівників відчувають стабільну командну взаємодію, що свідчить про добрий рівень довіри.

Щодо частоти виникнення конфліктів, 38% працівників відповіли, що вони виникають іноді, 46% — рідко, а 16% зазначили, що конфліктів практично не буває. Це підтверджує, що у колективі переважає конструктивна комунікація, хоча періодичні непорозуміння все ж виникають. Їхня поява часто зумовлена втомою, емоційним напруженням або надмірним навантаженням.

У запитанні про причин конфліктів можна було обрати декілька варіантів, або написати власну відповідь. Найбільш поширеними варіантами відповіді є

непорозуміння між працівниками та стрес, перевтома. Про нерівномірний розподіл обов'язків вказали 46% респондентів, про особисті антипатії – 27%, а несправедливе керівництво – 15%. Частина працівників, а саме 19% вказали на зовнішні фактори, пов'язані з воєнним станом, сімейними або іншими особистими обставинами. Це доводить, що конфлікти переважно мають емоційно-психологічну причину виникнення.

Щодо учасників конфліктів, 65% зазначили, що вони виникають між колегами одного рівня, 19% — між працівниками і керівником, 4% — із підлеглими, тоді як 12% зазначили, що конфліктів у їхній роботі взагалі не було. Таким чином, основна частина конфліктів має горизонтальний характер, що є типовим для взаємодії у рівноправних командах.

На запитання про поведінку у конфліктних ситуаціях, 38% опитаних відповіли, що намагаються уникати конфліктів, 31% висловлюють позицію спокійно, 23% визнають, що реагують емоційно, а 8% звертаються до керівництва. Результати свідчать, що в колективі переважають адаптивно-унікальна та конструктивна моделі поведінки, що вказує на здатність більшості працівників гнучко реагувати на складні ситуації та знаходити компроміс, але майже чверть працівників, схильні до емоційної реакції, що вказує на потребу розвитку навичок емоційного самоконтролю та зниження рівня тривожності.

Стосовно відповідальності за вирішення конфліктів, половина респондентів вважають, що цю функцію має виконувати безпосередній керівник, 27% — відповідальна людина з HR-відділу, 15% — самі працівники, і лише 8% — залучений посередник. Така структура відповідей підтверджує високий рівень довіри до управлінського складу, але свідчить і про брак ініціативності у самостійному розв'язанні проблем на міжособистісному рівні.

Щодо методів вирішення конфліктів, найбільшу підтримку отримали варіанти: відкриті обговорення – 44% та пошук компромісу – 35%. Залучення керівництва підтримали 12,5%, психологічне консультування – 8%. 0,5% опитаних обрав варіант про зміну умов праці. Таким чином, у колективі

переважають демократичні методи комунікації, що свідчить про сформованість культури діалогу та прагнення до взаєморозуміння.

Оцінюючи вплив конфліктів на працездатність, 15% опитаних зазначили, що він суттєвий, 54% — частковий, а 31% вважають, що конфлікти не впливають на їхню роботу. Таким чином, понад дві третини співробітників визнають, що конфлікти тією чи іншою мірою впливають на емоційний стан і результативність праці. Це особливо проявляється у періоди підвищеної напруженості, коли фізична та психологічна втома знижують здатність працівників ефективно справлятися зі стресом.

На питання «Чи достатньо уваги приділяє компанія питанням вирішення конфліктів?» 58% працівників відповіли, що компанія приділяє цим питанням часткову увагу, 27% вважають її достатньою, а 15% — недостатньою. Такі результати свідчать, що в компанії існують певні механізми управління конфліктами, однак працівники очікують більш системного та превентивного підходу.

Відкрите питання «Ваші пропозиції щодо покращення взаємин у колективі» дало змогу зібрати якісні дані про очікування працівників. Найбільше пропозицій стосувалося розвитку командного духу через організацію неформальних заходів, тренінгів і спільних корпоративних зустрічей. Частина респондентів запропонувала запровадити оновлені періодичні тренінги з емоційного інтелекту та управління стресом, що сприятиме кращому розумінню емоційних станів колег і підвищенню культури спілкування. Декілька опитаних наголосили на потребі проведення додаткових консультацій із корпоративним психологом після особливо напружених робочих періодів або після нічних тривог. Крім того, висловлювалася пропозиція щодо чіткішого розподілу обов'язків і рівномірного навантаження між працівниками. Зведені результати анонімного соціологічного опитування «Колектив та конфлікти» подано у додатку В.

Отже, проведене дослідження показало, що соціально-психологічний клімат ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» загалом є сприятливим. Колектив характеризується достатньою згуртованістю, взаємоповагою та високим рівнем взаємопідтримки. Водночас існують окремі чинники, що періодично провокують конфліктні ситуації, серед яких домінують емоційна втома, стрес, нерівномірний розподіл обов'язків та непорозуміння між колегами [25].

ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» уже має сформовану систему дієвих практик врегулювання конфліктів, яка спрямована на підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення командної взаємодії та зменшення рівня емоційного напруження серед працівників. З перших років діяльності підприємство приділяє увагу розвитку комунікаційної культури, відкритості у взаємодії та своєчасному реагуванню на ознаки психологічної напруги у колективі. Такі підходи відповідають загальній стратегії компанії, яка орієнтована на стабільність, людяність та довіру у внутрішніх трудових відносинах.

Однією з ключових діючих практик є система внутрішнього моніторингу міжособистісних відносин, яку реалізує відділ персоналу. Вона виконує функцію постійного спостереження за морально-психологічним станом усіх працівників, виявлення джерел напруженості та прогнозування можливих конфліктних ситуацій. Цей процес здійснюється через періодичні внутрішні опитування, анкетування та індивідуальні бесіди з працівниками і керівниками підрозділів. Зібрані дані аналізуються фахівцями HR-відділу, після чого формуються рекомендації для керівництва щодо покращення комунікації, розподілу обов'язків або умов праці [15].

Важливою практикою є безпосередня участь керівництва у вирішенні конфліктів. Керівники структурних підрозділів беруть на себе роль посередників у суперечках між працівниками. Такий підхід, це про партнерське управління: керівник виступає не як особа яка покарає, а особа, яка допоможе сторонам почути одне одного, знайти спільні інтереси та уникнути загострення ситуації. У

багатьох випадках саме втручання керівника дозволяє врегулювати конфлікт ще на початковому етапі, не розгортаючи ситуацію ще більше. Це особливо важливо для виробничих підрозділів, де командна робота має вирішальне значення для результативності [15].

У ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» також реалізується практика проведення регулярних нарад та неформальних зустрічей. Їх мета – створити можливість для відкритого діалогу між працівниками, керівниками та фахівцями відділу персоналу. Такі зустрічі проводяться в спокійній атмосфері, де кожен учасник може висловити особисті думки щодо організації праці, розподілу навантаження, взаємодії між підрозділами або психологічного стану, свого чи команди. Такий формат допомагає своєчасно виявити дрібні суперечності і попередити конфлікти [15].

Крім того, підприємство застосовує елементи неформальної корпоративної підтримки, які позитивно впливають на психологічний стан колективу. Серед таких заходів – спільні корпоративні події, короткі командні тренінги, кавабрейки, святкові зустрічі та колективні заходи з нагоди досягнення виробничих показників. Наприклад, під час пікових періодів навантаження HR-відділ організовує короткі психологічні «перерви»: неформальні збори, вправи на релаксацію, спільні перерви або обговорення труднощів у робочому процесі. Такі ініціативи сприяють відновленню ресурсу працівників, підвищують рівень згуртованості та допомагають уникнути вигорання.

Ефективність цих практик підтверджується результатами проведеного опитування. Більшість працівників оцінили психологічний клімат як сприятливий, зазначили, що конфлікти трапляються рідко, а найефективнішими методами їхнього вирішення визнали відкрите обговорення та компроміс. Тобто можна зробити висновок, що існуючі підходи дійсно працюють, а корпоративна культура компанії забезпечує основу для конструктивної комунікації.

Водночас аналіз опитування та спостереження за останніми результатами дають підстави стверджувати, що через збільшення виробничого навантаження,

кадрову нестачу та зовнішні фактори політичного стану, увага до цих практик дещо знизилася. Значна частина HR-фахівців змушена концентруватися на операційних завданнях — веденню кадрового обліку, адаптації нових працівників, звітності, через що, не завжди є змога приділяти достатньо часу роботі з конфліктами. Як наслідок, внутрішній моніторинг і психологічна підтримка проводяться менш регулярно, а неформальні заходи відбуваються рідше. Але це не означає, що система втратила актуальність, це лиш свідчить про потребу оновлення та посилення акценту на підтримці соціально-психологічного добробуту персоналу. Зокрема, у період підвищеної емоційної напруги, спричиненої політичними подіями, працівники відчують потребу в більшій емоційній підтримці, стабільності та увазі з боку керівництва. Тому особливо важливо зберегти регулярність неформальних зустрічей і командних заходів, навіть якщо обсяг виробничих завдань зростає.

Аналіз практик ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» показує, що компанія має значний потенціал у сфері управління колективними відносинами. Вона володіє дієвими механізмами врегулювання конфліктів, які відповідають сучасним стандартам менеджменту. Проте, з урахуванням нових викликів, варто було б оновити політику управління конфліктами: переглянути частоту проведення моніторингів, відновити систематичні психологічні заходи та розширити програми розвитку емоційного інтелекту серед керівників і співробітників.

Можна зробити висновок, що у ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» уже функціонує збалансована система врегулювання конфліктів, що базується на принципах діалогу, партнерства та довіри. Багато років ця система доводить свою ефективність, проте потребує періодичного оновлення й адаптації до сучасних умов, коли рівень стресу та навантаження на працівників зростає. Збереження цих практик, модернізація та системне впровадження у всі підрозділи компанії забезпечать не лише стабільний соціально-психологічний клімат, а й підвищення загальної ефективності роботи підприємства в умовах невизначеності та постійних зовнішніх викли

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

Удосконалення процесів управління конфліктами на сучасних підприємствах базується на комплексному системному аналізі причин, динаміки та проявів конфліктних ситуацій. Згідно з підходами, представленими у працях закордонних вчених, ефективність системи конфлікт-менеджменту визначається здатністю організації своєчасно виявляти ранні ознаки напруженості, впроваджувати превентивні інструменти та формувати культуру конструктивної взаємодії серед персоналу. У практиці це передбачає перехід від випадкового реагування на конфлікти до створення цілісної системи, органічно інтегрованої у загальну управлінську діяльність підприємства.

Важливим елементом методології є усвідомлення конфлікту як динамічного процесу, що розгортається у часі та включає когнітивні, емоційні і поведінкові компоненти. Саме тому сучасні моделі управління конфліктами рекомендують враховувати не лише явні зіткнення інтересів, але й латентні прояви, такі як зниження рівня комунікації, уникання взаємодії та формування негативних очікувань [34]. Такий підхід є особливо актуальним для великих виробничих підприємств, зокрема для ТОВ «СЕ Борднетце–Україна», де висока інтенсивність взаємодії і значне робоче навантаження, значно підвищують ризик виникнення напруженості та потенційних конфліктних ситуацій.

Удосконалення конфлікт-менеджменту на підприємстві доцільно будувати на основі принципів системності, превентивності, гнучкості та адаптивності [33].

Принцип системності передбачає, що всі елементи управління конфліктами — від діагностики до оцінки результатів — повинні бути взаємопов'язаними та враховувати специфіку виробничого середовища.

Превентивність полягає у своєчасному виявленні факторів ризику ще до виникнення відкритого протистояння, тоді як гнучкість забезпечує можливість адаптації управлінських інструментів до конкретного типу конфлікту та психологічних особливостей учасників.

Адаптивність, дозволяє коригувати стратегії реагування залежно від змін у колективі або виробничих процесах.

На сучасному етапі розвитку підприємства важливим є впровадження методів організаційного консультування та коучингу, які сприяють у керівників формуванню необхідних компетенцій для ефективного розв'язання складних міжособистісних ситуацій. Дослідження Д. Колба показує, що здатність керівників створювати безконфліктне робоче середовище безпосередньо впливає на продуктивність персоналу та підвищує його психологічну стійкість [38].

Якщо брати до уваги проаналізовані результати опитування працівників ТОВ «СЕ Борднетце–Україна», було встановлено наявність низки специфічних чинників, що сприяють виникненню конфліктів. Серед них працівники найчастіше зазначали надмірне навантаження, нерівномірний розподіл обов'язків, недостатню комунікацію між відділами та зниження толерантності до стресу у пікові періоди. Це підтверджує необхідність переходу до більш глибокого й системного підходу до управління конфліктами. Основні проблемні зони, що спричиняють конфлікти у досліджуваному підприємстві подано у таблиці 3.1.

Удосконалення системи управління конфліктами спрямоване не лише на зменшення частоти їх проявів, але й на підвищення загального рівня соціально-психологічного клімату в колективі, формування довіри між працівниками та розвиток атмосфери взаємоповаги. Досягнення цих цілей потребує впровадження комплексних і водночас адаптивних рішень, здатних враховувати специфіку виробничого середовища та індивідуальні особливості персоналу.

Аналіз практик врегулювання конфліктів на досліджуваному підприємстві показав, що наявні механізми реагування є дієвими, їхнє застосування

відбувається, але фактична ефективність значно знижується під час періодів інтенсивного навантаження. За результатами опитування працівників, через стрімкий темп роботи та обмежену кількість фахівців, відповідальних за внутрішні комунікації, керівники не завжди можуть приділяти достатню увагу стабілізації соціально-психологічної атмосфери в колективі. В таких умовах важливо орієнтуватися на інноваційні та гнучкі підходи, за допомогою яких можна оперативіно реагувати на зміни емоційного мікроклімату.

Таблиця 3.1

**Проблемні зони, що спричиняють конфлікти на
ТОВ «СЕ Борднетце–Україна»**

Проблемна зона	Прояви	Вплив на конфліктність
Високе робоче навантаження	Часті «гарячі» періоди, зниження ресурсів стресостійкості	Підвищена емоційна напруженість, конфлікти через втому
Недостатня комунікація	Нечіткі інструкції, різне трактування завдань	Непорозуміння між змінами та підрозділами
Нерівномірний розподіл завдань	Перевантаження окремих працівників та недовантаження інших	Латентне невдоволення, приховані конфлікти
Відсутність інструментів для раннього виявлення конфліктів	Несвоєчасне реагування на проблеми	Ескалація дрібних суперечностей
Виснаження персоналу	Зменшення терпимості до недоліків колег	Зростання частоти міжособистісних суперечок

Примітка. Розроблено на основі [15, 25, 28]

Одним із ключових напрямів удосконалення може стати впровадження системи раннього виявлення конфліктних індикаторів. Модель, запропонована Р. Шварцом, передбачає аналіз поведінкових сигналів, що можуть свідчити про наближення конфлікту: часте уникання спілкування, зниження ініціативності, підвищена дратівливість, зміна ставлення до колег [31]. Впровадження такої системи на підприємстві може відбуватися через короткі щотижневі зустрічі керівників змін із працівниками, під час яких обговорюється актуальний психологічний стан колективу. Це дозволить не лише покращити відкритість комунікацій, але й сформувати середовище, де працівники відчувають підтримку

з боку керівництва. Візуально систему раннього виявлення конфліктних індикаторів подано на рисунку 3.1.

Другим перспективним напрямом є створення внутрішньої служби посередництва – медіації. Медіація як метод вирішення конфліктів здобуває все більшу популярність у корпоративному секторі країн ЄС, оскільки дозволяє вирішувати суперечності конструктивно, без застосування адміністративних заходів. У ТОВ «СЕ Борднетце–Україна» таку службу можна сформувати з підготовлених працівників відділу персоналу, які пройдуть спеціалізоване навчання з технік фасилітації (facilitation), активного слухання та ненасильницької комунікації. Впровадження внутрішньої медіації сприятиме підвищенню швидкості розв’язання складних випадків та одночасно зменшить психологічне навантаження на керівників лінійних підрозділів.



Рис. 3.1 Система раннього виявлення конфліктних індикаторів

Примітка. Розроблено автором на основі [26].

Як варіант також можна розглянути впровадження практики мікрокомандних інтервенцій. Такі інтервенції полягають у проведенні коротких фасилітаційних зустрічей у малих групах, спрямованих на відновлення довіри та налагодження ефективної комунікації між співробітниками. Світова практика

доводить, що малі групи значно швидше відновлюють контакт та досягають узгодженості у порівнянні з великими колективами [7]. На підприємстві, де значна частина процесів проходить у змінному режимі, мікрокомандні інтервенції можуть стати інструментом зниження міжособистісної конфліктності у періоди великого навантаження.

Виходячи з результатів опитування, які показали важливість емоційно-психологічної підтримки в колективі, доцільно було б впровадити цифрову платформу анонімного зворотного зв'язку. Це може бути внутрішній чат-бот або спеціальна онлайн-форма, через яку працівники зможуть анонімно повідомляти про потенційні конфлікти або власні емоційні труднощі. Такий інструмент допоміг би оперативно виявляти проблеми, реагувати на них на ранньому етапі та запобігати ескалації конфліктів. Такий підхід успішно практикують у провідних виробничих корпораціях.

Щоб узагальнити інформацію запропонованих напрямів було розроблено порівняльну таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння напрямів управління конфліктами

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Система раннього виявлення конфліктів	Моніторинг психологічного стану персоналу	Оперативне реагування, зменшення прихованої напруженості	Потребує постійного збору даних, можливі витрати на аналітику та навчання персоналу
Служба медіації	Посередництво у складних конфліктах	Підвищення довіри працівників	Потребує підготовлених спеціалістів, час на проведення процедур
Мікрокомандні інтервенції	Фасилітаційні зустрічі малих груп	Відновлення довіри, зміцнення взаємодії	Може бути ефективним лише у малих групах, потребує регулярності
Цифрова платформа анонімного зворотного зв'язку	Повідомлення про конфліктні ситуації	Швидке отримання інформації, запобігання ескалації	Не гарантує вирішення проблем, зловживання анонімністю

Примітка. Розроблено автором на основі [25, 28].

Соціально-психологічний клімат у колективі визначає не лише ефективність виконання виробничих завдань, а й загальну задоволеність працівників своєю діяльністю та готовність до взаємодії з колегами. Досвід сучасних компаній свідчить, що навіть найсучасніші технології та оптимізовані процеси не можуть забезпечити високу продуктивність без гармонійного соціально-психологічного середовища. Повертаючись до результатів дослідження, варто зазначити що, удосконалення соціально-психологічного клімату є не лише рекомендацією, а й стратегічною необхідністю для підвищення ефективності діяльності компанії та зниження конфліктності.

Одним із найбільш ефективних напрямів підвищення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі є створення креативного робочого середовища, яке надає працівникам відчуття свободи самовираження та можливість безпосередньо впливати на виробничі процеси. В умовах ТОВ «СЕ Борднетце–Україна» це може проявлятися через впровадження принципів дизайн-мислення у щоденну практику роботи, що дозволяє співробітникам підходити до завдань більш інноваційно та нестандартно.

Одним із перших запропонованих практичних прикладів буде підхід організація – «креативних лабораторій», де працівники різних підрозділів збираються для генерації нових ідей щодо оптимізації процесів або покращення внутрішніх комунікацій. Участь у таких заходах дозволяє поєднувати виконання функціональних обов'язків із творчою діяльністю, що допоможе знизити психологічну напругу та сформуванню відчуття спільної мети і залученості у колективну роботу.

Крім того, впровадження такої концепції може створити умови для об'єднання працівників за інтересами чи професійними компетенціями, де вони можуть самостійно обговорювати виробничі завдання та знаходити оптимальні рішення певних проблем. Такий підхід сприяє розвитку взаємоповаги, формуванню системи неформальної підтримки та підвищенню рівня соціальної інтеграції колективу. Працівники почнуть сприймати робочий простір не лише як

середовище виконання обов'язків, а й як платформу для взаємного обміну знаннями та реалізації творчого потенціалу.

Ігрові та сценарні методики виступають сучасним і ефективним інструментом покращення рівня соціально-психологічного клімату в колективі. На відміну від традиційних тренінгів із командоутворення, вони дозволяють співробітникам безпосередньо відпрацьовувати різноманітні виробничі та конфліктні ситуації у безпечному, контрольованому середовищі. Реалізація таких сесій передбачає моделювання конкретних робочих процесів або потенційних проблемних ситуацій, що дає змогу вчитися реагувати конструктивно, розвивати критичне мислення, а також емпатію до колег. Учасники отримують можливість аналізувати власні дії та дії інших, оцінювати наслідки різних рішень та виробляти оптимальні стратегії взаємодії.

Ключовою перевагою таких методик є здатність формувати атмосферу творчості та жартівливої взаємодії, що знижує психологічну напруженість і сприяє розвитку почуття спільності серед колективу. Працівники відчують свободу у вираженні ідей та думок, що створює середовище довіри та взаємної підтримки. Такі практики не лише покращують міжособистісні взаємини, а й позитивно вплинуть на мотиваційний рівень, оскільки співробітники побачать, що їхній внесок і активна участь у колективних процесах цінуються.

Інтеграція арт-терапевтичних практик у корпоративне середовище є нестандартним, проте ефективним механізмом удосконалення соціально-психологічного клімату. Подібний підхід передбачає використання різноманітних творчих технік, що дозволить співробітникам безпечно виразити свої емоції та краще усвідомити внутрішній стан. Наприклад, організація регулярних «творчих майстерень», де працівники можуть малювати, створювати колажі або працювати із пластичними матеріалами, сприяє зниженню накопиченої психологічної напруги. Така діяльність дозволяє не лише позбутися негативних емоцій, але й сприяє розвитку емпатії та покращує взаєморозуміння між колегами. Особливо актуальним це стає у ситуаціях підвищеного стресу, наприклад після нічних

обстрілів або перегляду новин, саме у цей момент, творчі практики можуть допомогти розвантажити голову та стабілізувати емоційний стан.

Такі творчі та арт-терапевтичні практики мають превентивний ефект у профілактиці конфліктів, оскільки сприяють стабілізації емоційного стану, підвищують стресостійкість та створюють безпечне середовище для вираження власних думок і почуттів. Завдяки цьому зменшується ймовірність виникнення конфліктів, образ та відчуття відчуженості серед працівників, що, у свою чергу, сприяє формуванню гармонійного та дружнього колективу.

Одним із цікавих підходів до удосконалення соціально-психологічного клімату на підприємстві є застосування концепції психологічних «маяків» — невеликих, цілеспрямованих сигналів або мікро-інтервенцій, що спрямовані на формування позитивних емоцій, підтримку мотивації та покращення міжособистісних взаємодій у колективі. Ця концепція базується на принципі поступового, але системного впливу на психологічний стан працівників, коли навіть невеликі, але регулярні стимули здатні змінювати атмосферу в колективі та підвищувати загальний рівень довіри й взаємоповаги.

Практично реалізація «маяків» може включати встановлення інтерактивних стендів або інформаційних панелей в офісних приміщеннях, де співробітники можуть анонімно залишати побажання, ідеї, відгуки або позитивні повідомлення для колег.

Крім офлайн-інструментів, психологічні «маяки» ефективно інтегруються з цифровими платформами корпоративного середовища. Зокрема, можна впровадити щоденні передбачення або короткі позитивні повідомлення, що надсилаються колегам анонімно через внутрішні месенджери або спеціальні програми. Наприклад, кожного ранку працівник отримує невелике повідомлення із мотивуючим чи заспокійливим змістом, що дозволяє налаштуватися на продуктивний день та знизити рівень стресу. Крім того, анонімна система обміну приємними повідомленнями між співробітниками стимулює взаємну увагу та

підтримку, що позитивно впливає на емоційний клімат у колективі, особливо це буде актуально в період підвищеного стресу.

Важливим моментом у цій концепції є регулярність і системність застосування таких «маяків». Однократні чи епізодичні інтервенції не забезпечують очікуваного ефекту; натомість, систематичне використання невеликих, але психологічно важливих стимулів сформує у працівників відчуття підтримки, зменшить ймовірність емоційного вигорання. Такий підхід є особливо актуальним для сучасних організацій, де робочий процес пов'язаний із високим інформаційним навантаженням та психологічним стресом.

Реалізація запропонованих напрямів може допомогти підвищити ефективність взаємодії у трудовому колективі, знизити рівень конфліктності та напруженості у міжособистісних стосунках. Що, у свою чергу, дозволить запобігти проявам емоційного вигорання працівників, підвищити рівень їхньої мотивації та задоволеності працею. Впровадження зазначених заходів також може зміцнити корпоративну культуру, посприяти формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в організації, а також забезпечити стабільне зростання результативності і ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Ефективність роботи колективу залежить не лише від професійних умінь працівників, а й від якості взаємодії між ними та здатності організації підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат. Важливо розуміти причини виникнення, своєчасно виявляти та вміти врегульовувати конфлікти, адже саме від цих етапів залежить узгодженість дій працівників та стабільність роботи.

Дослідження теорії підтвердило, що соціально-психологічний клімат є інтегральною характеристикою внутрішнього середовища організації. Він формується під впливом міжособистісних відносин, рівня довіри, стилю управління, умов праці, корпоративної культури та психологічної сумісності членів трудового колективу. Позитивний соціально-психологічний клімат забезпечує психологічний комфорт, згуртованість, готовність до співпраці, підвищує продуктивність праці та знижує прояви емоційного виснаження. Негативний клімат супроводжується напруженістю, недовірою та частими конфліктами, що призводить до зниження задоволеності працею, зростання плинності кадрів та погіршення командної взаємодії.

Конфлікт — це природна форма соціальної взаємодії, яка виникає внаслідок суперечностей між учасниками щодо цілей, цінностей, інтересів, позицій або способів виконання завдань. Конфлікти можуть мати як конструктивний (стимулюючий), так і деструктивний характер — усе залежить від того, як організація керує ними.

Під час аналізу діяльності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» було визначено, що кадрова політика підприємства базується на принципах прозорості, системності, відкритості та орієнтації на результат. Підприємство має чіткі процедури підбору персоналу, адаптації нових працівників, оцінювання та професійного росту. Кадрова політика є збалансованою та комплексною. Зокрема, вона включає:

- багаторівневий процес підбору;
- програму адаптації, що передбачає наставництво;
- активне залучення працівників до внутрішніх і зовнішніх тренінгів;
- створення умов для професійного і особистісного розвитку;
- функціонування внутрішнього кадрового резерву.

За результатами проведеного опитування було встановлено, що соціально-психологічний клімат у досліджуваних відділах є сприятливим: більшість працівників оцінили атмосферу як дружню та комфортну. Водночас дослідження виявило чинники, що періодично провокують конфліктні ситуації:

- втома через підвищене навантаження;
- стрес, пов'язаний із зовнішніми обставинами (зокрема воєнним станом);
- нерівномірний розподіл обов'язків;
- непорозуміння між працівниками;
- емоційна нестабільність окремих працівників.

Ці дані свідчать, що конфлікти виникають іноді і мають переважно міжособистісний характер та розв'язуються шляхом відкритого обговорення або компромісу.

Проведений аналіз також засвідчив, що ефективність управління конфліктами значною мірою залежить від рівня підготовленості керівників середньої ланки. Саме вони першими стикаються з ознаками напруженості в колективі та мають можливість оперативно впливати на ситуацію. Хоча керівники демонструють достатній рівень комунікаційних навичок, існує потреба в додатковому навчанні з медіації, профілактики емоційного вигорання та стратегій ненасильницького спілкування. Підвищення їхнього потенціалу сприятиме підвищенню здатності підприємства запобігати конфліктам та ефективно їх врегульовувати.

Опитування також показало, що працівники цінують можливість відкрито висловлювати свою думку, що є основою здорової робочої атмосфери. Проте існує потреба у створенні більш формалізованих каналів зворотного зв'язку, які

дозволяли б систематично відстежувати настрої в колективі та вчасно реагувати на можливі проблеми. Це підвищить прозорість управлінських процесів і зменшить ризик прихованих конфліктів.

Важливу роль у формуванні стабільного соціально-психологічного клімату відіграє корпоративна культура. Працівники висловлюють запит на посилення практик командоутворення, підвищення рівня взаємної підтримки та розвиток етичних норм взаємодії. Це робить доцільним впровадження програм командної взаємодії, неформальних активностей, ініціатив із ментального здоров'я та умов, які сприяють як професійному, так і особистісному розвитку працівників.

На основі досліджених питань було сформовано рекомендації, спрямовані на удосконалення механізмів управління конфліктами та покращення соціально-психологічного клімату у ТОВ «СЕ Борднетце – Україна». Серед пріоритетних кроків: регулярні тренінги з розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості та комунікативної культури, удосконалення внутрішніх комунікацій, чіткі алгоритми реагування на конфліктні ситуації, оптимізація розподілу навантаження; систематичні опитування щодо задоволеності умовами праці. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню корпоративної культури, підвищенню рівня довіри та формуванню здорової атмосфери в колективі.

Дослідження допомогло підтвердити, що конфлікти є важливим чинником, який суттєво впливає на формування соціально-психологічного клімату на підприємстві. Їх своєчасне виявлення, аналіз і конструктивне врегулювання є критично важливими для забезпечення ефективної, злагодженої та продуктивної роботи колективу. У ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» соціально-психологічний характеризується, як сприятливий. Проте присутні чинники, що потребують уваги: стрес, перевтома, емоційна вразливість працівників, а також епізодичні конфлікти, зумовлені нерівномірним навантаженням чи непорозуміннями.

Запропоновані рекомендації зможуть зміцнити корпоративну культуру, підвищити рівень довіри в колективі та створити умови для стабільного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 77-81.
2. Work.ua: сервіс пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/>(дата звернення: 03.09.2025).
3. Баб'як Г.П. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал: Економічна думка*, Тернопіль, 2015. С. 114-120.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом 2-ге вид. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 394-409 с.
5. Дяків О.П. Управління талантами в економіці знань. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22984/1/139-141.pdf>.
6. Етапи конфлікту. URL: https://studies.in.ua/conflict_seminar/494-viniknennya-tipi-etapi-ta-rozvitok-konflktu.html (дата звернення: 21.08.2025).
7. Інтервенція в команді. URL: <http://info-center24.com/work/typu-orhanizatsiinykh-interventsii-za-metodamy-ta-prychynamy/> (дата звернення: 10.10.2025).
8. Класифікація конфліктів. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/slobodyanyuk_psihol_upravlinnya/2rozd/242.htm (дата звернення: 22.08.2025)
9. Кодекс законів про працю України: Закон України від 14.10.1992 № 49,ст.668. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 14.09.2025).
10. Колективний договір ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» від 03 грудня 2015р.
11. Колективний договір на підприємстві. URL: <https://7eminar.ua/news/6071-kolektivnii-dogovir-na-pidprijemstvi> (дата звернення: 17.09.2025).

12. Конфлікт, як процес взаємодії. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/16728/1/19.pdf> (дата звернення: 14.08.2025).
13. Конфлікт. URL: <https://esu.com.ua/article-3235> (дата звернення: 14.08.2025).
14. Коцур А. Наслідки війни для трудового потенціалу в контексті повоєнного суспільного оновлення. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення»*. Бережани, 2022 р. С. 48.
15. Корпоративна книга ТОВ «СЕ Борднетце - Україна».
16. Майстро Р. Г., Щербак Ю. С. Науково-теоретичні основи ефективності URL: irbis-nbuv.gov.ua
17. Міжособистісний конфлікт. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25821/3/psihologiakonflikty.pdf> (дата звернення: 29.08.2025).
18. Наслідки конфліктів. URL: <https://vseosvita.ua/c/pedagogy/post/45012> (дата звернення: 23.08.2025).
19. Ознаки позитивного соціально-психологічного клімату. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456781?utm_source.com (дата звернення: 05.08.2025).
20. Офіційний сайт «СЕ Борднетце - Україна». Sumitomo Electric Bordnetze. URL: <http://sebn.com/resume@sebn.ua> . (Дата звернення: 10.09.2025).
21. Природа конфліктів. URL: <https://surl.li/soxxnq> (дата звернення: 29.08.2025).
22. Причини виникнення конфліктів. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3349/97/> (дата звернення: 22.08.2025).
23. Про колективні договори і угоди. Закон України від 01.07.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.

24. Пушкар З. М., Войтович Г.М. Соціально-психологічний клімат в колективі. *Українська наука*. 2013. Випуск 18
25. Результати анкети «Колектив та конфлікти» : внутрішній аналітичний звіт / ТОВ «СЕ Борднетце – Україна», відділ персоналу.
26. Система раннього виявлення конфліктних індикаторів. URL: <http://lt.multycourse.com.ua/ua/page/22/101> (дата звернення: 20.10.2025).
27. Скібіцький О. М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. Київ: ТОВ «Три-К», 2013. 582 с.
28. Статистична звітність та внутрішня документація на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» за 2024- червень 2025 рр.
29. Статут ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» від 01 листопада 2019 року.
30. Структура соціально-психологічного клімату. URL: <https://studfile.net/preview/9726684/page:17/> (дата звернення: 10.08.2025).
31. Теоретико-мотиваційна концепція Шварца. URL: <https://studfile.net/preview/6199599/page:131/> (дата звернення: 22.10.2025).
32. ТОВ «СЕ Борднетце – Україна». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/company_details/34419383/ (дата звернення: 17.09.2025).
33. Удосконалення процесів управління конфліктами на сучасних підприємствах. URL: https://studies.in.ua/politichn_tehnologiyi/2731-kriteryi-etapzacyi-procesu-upravlnnya-konflktami.html (дата звернення: 16.10.2025).
34. Усвідомлення конфлікту. URL: <https://courses.prosto.in.ua/courses/use-shcho-treba-znaty-dlia-roboty-v-tsnap/lessons/standarty-komunikatsii-ta-profesiynayetyka/topic/konflikty-mekhanizmy-vynyknennia-i-rozvytku-konfliktu/> (дата звернення: 18.08.2025).
35. Хоміцька З. Здоровий конфлікт або деструктивні суперечки в колективі: причини, відмінності та наслідки. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали VIII наук.-практ.

конф. Студ. та мол. вч. з міжнародною участю , 26 жовтня 2023 року, м. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.

36. Хоміцька З. Конфлікти на роботі: загроза чи ресурс для розвитку команди. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали VI наук.-практ. конф. з міжнародною участю, 15 травня 2025 року, м. Тернопіль: ЗУНУ, 2025.

37. Хоміцька З. Конфлікти поколінь у сучасних організаціях: причини та методи подолання. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: матеріали наук. конф. студ. та мол. вч., 27 листопада 2025 року. м. Тернопіль: ЗУНУ, 2025.

38. Чотири стилі навчання Девіда Колба. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/3531-chotyry-styli-navchannia-devida-kolba> (дата звернення: 22.10.2025).

39. Шкільняк М.М. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. Крок, 2017. 351с

40. Шкільняк М. М., Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/353d6b1f-8d48-4e96-a5d5d6049c1e50e2/content>

41. O'NEILL, Thomas A.; ALLEN, Natalie J.; HASTINGS, Stephanie E. Examining the “pros” and “cons” of team conflict: A team-level meta-analysis of task, relationship, and process conflict. *Human Performance*, 2013, 26.3: 236-260.

42. AUH, Seigyoung, et al. When and how does sales team conflict affect sales team performance?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2014, 42.6: 658-679.

43. GREER, Lindred L.; DANNALS, Jennifer E. Conflict in teams. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*, 2017, 317-343.

44. AZIZA, Pretty Failasufa; WIDIASTUTI, Ika. CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF THE EDUCATIONAL PERSONNEL TEAM AT SEMARANG STATE UNIVERSITY. *Social Sciences Journal*, 2024, 136-142.