

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Управління конфліктами в системі менеджменту
підприємства, на прикладі ТОВ «ЛЕП»**

Виконав: студент 6 курсу, групи БМмз-61

спеціальності 073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Дубина Т.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Федишин І.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль

2024

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра Менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)
« » 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня Магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

студенту Дубині Тетяні Ярославівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства, на прикладі ТОВ «ЛЕП»

Керівник роботи Сороківська Олена Анатоліївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 12 » вересня 2024 року № 4/7-912

2. Термін подання студентом завершеної роботи 10 грудня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність підприємства, статут, організаційна структура.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Дослідження теоретичних засад управління конфліктами. Розділ 2. Комплексна характеристика діяльності ТОВ «ЛЕП». Розділ 3. Удосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «ЛЕП». Розділ 4. Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

1. Значення поняття «конфлікт» з точки зору різних авторів. 2. Модель конфліктної ситуації.

3. Модель конфлікту Томаса Кілманна. 4. Параметричний аналіз рентабельності підприємства за 2021-2023 роки. 5. Організаційна структура управління ТОВ «ЛЕП».

6. Вікова структура персоналу ТОВ «ЛЕП». 7. Розподіл відповідей на запитання «Як часто У Вас виникають конфлікти на роботі?». 8. Розподіл відповідей на запитання «Якими навичками управління конфліктами Ви володієте?».

9. Дослідження причин конфліктів на ТОВ «ЛЕП». 10. Матриця оцінок відносної важливості напрямів удосконалення Системи управління конфліктами ТОВ «ЛЕП».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Шерстюк Р.П., д.е.н., доцент		
Безпека у надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач		

7. Дата видачі завдання 16 вересня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідження теоретичних засад управління конфліктами	Вересень 2024	Виконано
1.1	Сутність і природі конфліктів у системі менеджменту	Вересень 2024	Виконано
1.2	Класифікація конфліктних ситуацій та передумови їх виникнення	Вересень 2024	Виконано
1.3	Міжнародні практики та модель управління конфліктами	Вересень 2024	Виконано
2	Комплексна характеристика діяльності ТОВ «ЛЕП»	Жовтень 2024	Виконано
2.1	Організаційна форма підприємства	Жовтень 2024	Виконано
2.2	Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом	Жовтень 2024	Виконано
2.3	Дослідження причин виникнення конфліктів на ТОВ «ЛЕП»	Жовтень 2024	Виконано
3	Удосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «ЛЕП»	Листопад 2024	Виконано
3.1	Обґрунтування доцільності впровадження посади конфлікт-менеджера на підприємстві	Листопад 2024	Виконано
3.2	Розроблення шляхів підвищення ефективності функціонування системи управління при вирішенні конфліктів	Листопад 2024	Виконано
3.3	Практичні заходи для ефективного управління конфліктами на підприємстві	Листопад 2024	Виконано
4	Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	Листопад 2024	Виконано
4.1	Застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та порядку реагування на них суб'єктами господарювання	Листопад 2024	Виконано
4.2	Проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт на об'єктах економіки	Листопад – грудень 2024	Виконано
	Висновки та пропозиції	Листопад – грудень 2024	Виконано
	Бібліографія	Грудень 2024	Виконано

Студент

(підпис)

Дубина Т.Я

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Сороківська О.А

АНОТАЦІЯ

Дубина Т.Я. Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства, на прикладі ТОВ «ЛЕП».

Кваліфікаційна робота магістра: 120 сторінок, 22 рисунки, 19 таблиць, 2 додатки, 33 літературних джерела.

Предмет дослідження – процеси управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.

Об’єкт дослідження – теоретичні засади і практичні аспекти управління психологічними відносинами у колективах.

Метою роботи є виявлення причин виникнення конфліктів, аналіз існуючих методів їх вирішення та розробка рекомендацій для вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

Методи дослідження – анкетування, порівняльний аналіз, системний підхід, методи узагальнення та економіко-статистичний аналіз.

Розроблені рекомендації спрямовані на оптимізацію комунікації між підрозділами, зниження конфліктності в колективі, покращення мотивації персоналу та створення сприятливого організаційного клімату.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «ЛЕП» та використані іншими підприємствами для підвищення ефективності управління.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, мотивація, організаційний клімат, менеджмент.

SUMMARY

Dubyna T.Y. Conflict management in the enterprise management system (LLC “LEP” as a case study).

Qualification work of master: 120 pages, 22 figures, 19 tables, 2 appendices, 33 references.

The subject of research – the processes of conflict management in the enterprise management system.

The object of research – theoretical principles and practical aspects of managing psychological relationships in teams.

The purpose of the study is to identify the causes of conflicts, analyse existing methods of their resolution and develop recommendations for improving the conflict management system at the enterprise.

The research methods: questionnaire survey, comparative analysis, systematic approach, generalisation methods and economic and statistical analysis.

The developed recommendations are aimed at optimising communication between departments, reducing conflict in the team, improving staff motivation and creating a favourable organisational climate.

The results of the study can be implemented in the activities of Limited Liability Company «LEP» and used by other enterprises to improve management efficiency.

Keywords: conflict, conflict management, motivation, organisational climate, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	9
1.1 Сутність і природа конфліктів у системі менеджменту	9
1.2 Класифікація конфліктних ситуацій та передумови їх виникнення	13
1.3 Міжнародні практики та модель управління конфліктами.....	19
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЕП»	26
2.1 Організаційна форма підприємства	26
2.2 Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом.....	36
2.3 Дослідження причин виникнення конфліктів на ТОВ «ЛЕП»	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ТОВ «ЛЕП»	52
3.1 Обґрунтування доцільності впровадження посади конфлікт-менеджера на підприємстві.....	52
3.2 Розроблення шляхів підвищення ефективності функціонування системи управління при вирішенні конфліктів.....	60
3.3 Практичні заходи для ефективного управління конфліктами на підприємстві.....	69
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	78
4.1 Застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та порядку реагування на них суб'єктами господарювання	78
4.2 Проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт на об'єктах економіки при стихійних лихах і великих виробничих аваріях	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	83
БІБЛІОГРАФІЯ	85
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління конфліктами є важливим елементом сучасної системи менеджменту, адже здатність підприємства ефективно вирішувати суперечності впливає на його стабільність, продуктивність і конкурентоспроможність. В умовах постійних змін зовнішнього середовища, високої конкуренції та внутрішньої взаємодії персоналу, конфлікти стають невід'ємною частиною функціонування будь-якого підприємства. Ефективне управління конфліктами сприяє створенню гармонійного клімату в організації, підвищенню мотивації працівників і зниженню ризиків, пов'язаних із порушенням виробничих процесів.

Мета дослідження полягає у виявленні причин виникнення конфліктів в організаційній структурі ТОВ «ЛЕП», аналізі існуючих методів їх вирішення та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами.

Дослідження даної кваліфікаційної роботи матиме такі завдання:

- охарактеризувати теоретичні аспекти управління конфліктами в сучасних підприємствах.
- провести аналіз організаційної структури та специфіки діяльності підприємства для виявлення джерел конфліктів.
- проаналізувати результати опитування персоналу щодо управління конфліктами на підприємстві.
- розробити практичні рекомендації з удосконалення системи управління конфліктами.

Предмет дослідження – процеси управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.

Об'єкт дослідження – теоретичні засади і практичні аспекти управління психологічними відносинами у колективах.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до аналізу конфліктів в межах однієї організації, з урахуванням її специфіки та структури, а

також у розробленні нових рекомендацій для вдосконалення процесів управління конфліктами на основі отриманих даних.

Результати дослідження стануть корисними для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЛЕП» через зниження кількості конфліктів, покращення взаємодії між підрозділами та формування сприятливого робочого середовища. Запропоновані рекомендації можуть бути адаптовані й для інших підприємств, що прагнуть оптимізувати свої процеси управління конфліктами. Ця робота спрямована на вдосконалення системи менеджменту підприємства та підвищення його стійкості до внутрішніх викликів, що має особливе значення для сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1 Сутність і природа конфліктів у системі менеджменту

У процесі управління менеджер стикається з безліччю нестандартних ситуацій, які виникають через складну динаміку міжособистісних відносин, динаміку робочих груп, особливості характерів людей та взаємодію колективної та індивідуальної психології. Тому вкрай важливо, щоб менеджери вміли ефективно управляти конфліктами, організаційними змінами, розвитком і стресом.

Очікується, що принципи колективізму та взаємодопомоги, які вважаються ідеальними засадами людської діяльності, слугуватимуть засобом усунення конфліктів. Однак реальність людських взаємин часто відхиляється від ідеалізованого уявлення про гармонійне співіснування. Розбіжності між індивідами з точки зору їх морального виховання, рис характеру та матеріального становища породжують конфлікти.

Для того, щоб глибше зрозуміти сутність конфлікту та способи його вирішення, необхідно розглянути різні методології, що використовуються для його концептуалізації. Нижче наведено стислий опис конфлікту, наданий ключовими теоретиками та дослідниками, як він представлений у роботах різних авторів.

Таблиця 1.1 - Значення поняття «конфлікт» з точки зору різних авторів¹

Автори	Трактування
1	2
Ложкін Г. В., Повякель Н. І. [1]	Конфлікт – зіткнення протилежних сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій), що відбувається між суб'єктами взаємодії.

¹ Систематизовано автором.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. [2]	Конфлікт – критичний засіб розв’язання значущих протиріч, що виникають під час взаємодії, який супроводжується негативними емоціями.
Воднік В. Д. [3]	Конфлікт – насильницьке протистояння між індивідами або групами, що характеризується свідомим порушенням інтересів і позицій однієї зі сторін.
Головатий М. Ф., Антонюк О. В. [4]	Конфлікт – стан протиборства і суперечності у відносинах, викликаний розбіжностями в цілях, цінностях або інтересах, як об’єктивного, так і суб’єктивного характеру.
Козер Л. А. [5]	Конфлікт – зіткнення між різними бажаннями і цінностями, викликане нестачею ресурсів, статусу або влади, в якому одна сторона прагне нейтралізувати іншу.
Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. [6]	Конфлікт – руйнування стосунків на емоційному, когнітивному та поведінковому рівнях. Може бути як тимчасовим, коли суперечка вирішується, так і довготривалим, коли невирішена ситуація зберігається.

Етимологічно термін «конфлікт» походить від латинського слова «conflictus», що означає «зіткнення» або «суперечка». З психологічної точки зору, конфлікт можна визначити як специфічну форму спілкування, в основі якої лежать реальні або уявні протиріччя між людьми, а також внутрішній дискомфорт одного з них.

Існування протиріч у суспільстві чи колективі породжує конфлікт. Ці протиріччя можуть бути різного роду, зокрема, між інноваціями та консерватизмом, конфлікти групових інтересів, коли індивіди захищають інтереси своєї групи, протиріччя, спричинені егоїзмом або кар’єрними амбіціями, невиправданими очікуваннями та політичними розбіжностями.

Конфлікт можна визначити як стан незгоди між двома або більше сторонами, коли стикаються протилежні думки, цілі або інтереси. Конфлікт може проявлятися як зіткнення між окремими особами або групами, або ж як внутрішній дискомфорт, який відчуває людина. У конфлікті кожна сторона намагається нав’язати свою позицію іншій, перешкоджаючи іншій робити те саме [7].

Конфлікт часто пов'язують з агресивною поведінкою, включаючи використання погроз і ворожості. Цей зв'язок призводить до припущення, що конфлікту потрібно уникати або вирішувати його негайно. Така точка зору призвела до появи так званої «школи Вебера», яка виступає за встановлення прозорих процедур і правил з метою зменшення ймовірності виникнення конфліктів. Метою цього підходу є створення раціональної організаційної структури, яка покликана обходити потенційні конфлікти та сприяти вирішенню проблем у міру їх виникнення [8].

Фундаментальний принцип організаційної теорії полягає в тому, що конфлікти є невід'ємним і неминучим аспектом будь-якої організаційної структури, особливо в контексті виробничої діяльності. Вони є каталізатором змін, спонукаючи до еволюції та модернізації організаційних структур і практик. Вони сприяють відмові від застарілих норм мислення та поведінки. Однак потенціал деструктивності конфлікту зростає, якщо ним не управляти належним чином. Науковий підхід до управління полягає у створенні робочого середовища, яке дозволяє цивілізовано і гуманно вирішувати конфлікти.

Аналіз та порівняння різних конфліктологічних підходів показують, що будь-який конфлікт має певні загальні елементи. До них зазвичай належать:

1. Суб'єкти конфлікту – учасники конфліктної ситуації, які беруть активну участь у протистоянні. Такими суб'єктами можуть бути окремі особи, групи або організації, кожна з яких може сповідувати різні інтереси, цілі або цінності.

2. Відносини між суб'єктами – тип взаємодії між учасниками, що впливає на розвиток конфлікту. Такі відносини можна охарактеризувати як напружені, конкурентні або взаємодоповнюючі.

3. Предмет конфлікту – проблема чи спірне питання, навколо якого виникає конфлікт. Предметом конфлікту може бути матеріальний ресурс, ідеологія, сукупність інтересів або соціальний статус.

4. Соціальне середовище – контекст, в якому відбувається конфлікт, включаючи суспільні, економічні, культурні та політичні умови. Соціальні норми,

традиції та цінності середовища можуть як сприяти загостренню конфлікту, так і пом'якшувати його.

Вплив цих елементів на динаміку конфлікту та спосіб його вирішення є таким, що їх розуміння має першорядне значення для успішного управління конфліктними ситуаціями в організаціях і в суспільстві в цілому.

Конфлікт є невід'ємним аспектом соціальної взаємодії, і його наявність може мати як конструктивні, так і деструктивні наслідки для розвитку організації чи соціальної групи. Однак для того, щоб ефективно управляти конфліктами та використовувати їхній потенціал, важливо розуміти не лише причини конфліктів, але й функції, які вони виконують. Вплив конфлікту може бути як конструктивним, сприяючи поліпшенню процесів і відносин, так і деструктивним, що призводить до дестабілізації системи. Тому доречно розглянути основні функції конфлікту, які можуть мати різний вплив на організаційні та суспільні структури.

Таблиця 1.2 – Функції конфліктів²

Позитивні	
Соціально-діагностична	Допомагає виявити слабкі місця або приховані проблеми в організації чи суспільстві.
Регулююча	Сприяє вирішенню проблем і врегулюванню відносин між суб'єктами конфлікту.
Інтегративна	Об'єднує сторони через спільний пошук вирішення конфлікту або досягнення нових домовленостей.
Інноваційна	Стимулює нові ідеї та підходи для вирішення проблем, що сприяють розвитку.
Комунікативна	Забезпечує активізацію комунікації між сторонами конфлікту.
Соціально-психологічна	Впливає на відносини в колективі або суспільстві, допомагаючи зрозуміти емоції та поведінку учасників.
Негативні	
Дестабілізуюча	Призводить до порушення стабільності в організації або середовищі.
Надлишково-витратна	Вимагає надмірних ресурсів на вирішення, що може завдати збитків.
Дезорганізуюча	Порушує організаційний порядок і робочі процеси.

² Систематизовано автором.

Як складне соціальне явище, конфлікт має як позитивні, так і негативні функції. Такі процеси можуть сприяти розвитку, інноваціям та покращенню комунікації, але вони також можуть спричиняти нестабільність у навколишньому середовищі та виснаження ресурсів. Ефективне управління конфліктами спрямоване на мінімізацію негативних наслідків і використання потенціалу для покращення взаємодії та організаційних процесів. [9]

1.2 Класифікація конфліктних ситуацій та передумови їх виникнення

Організацію (або підприємство) можна визначити як складну, внутрішньо суперечливу систему, утворену окремими особами або більшими об'єднаннями (або надорганізаціями) з метою задоволення соціальних інтересів індивідів і груп. Конфлікти в такій структурі виникають тоді, коли організація стикається з суперечливими або навіть взаємовиключними цілями, а засоби їх досягнення є несумісними або суперечливими.

Важливо розуміти, що внутрішні протиріччя в організації не обов'язково мають негативний вплив. Такі протиріччя можуть стимулювати розвиток, сприяти пошуку нових підходів і рішень, допомагати адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Однак, коли конфлікти стають некерованими або не дають конструктивних результатів, вони можуть призвести до дезорганізації, зниження продуктивності та дестабілізації колективу [10].

Розвиток конфліктної ситуації можна зобразити графічно, як показано на рисунку 1.1, де модель демонструє, як управлінська ситуація та її складові елементи можуть призвести до виникнення конфлікту в організаційному контексті. Генезис конфлікту залежить від існування управлінської ситуації, яка породжує конфліктний потенціал. Якщо така ситуація породжує джерела конфлікту, такі як відмінності в цілях, ресурсах або особистих інтересах, ймовірність ескалації конфлікту є високою.

Ключовим аспектом цієї моделі є потенціал ескалації, який слугує для визначення того, чи переросте конфлікт у відкриту конфронтацію. Якщо ескалація

відбудеться, конфлікт стане відчутною реальністю, що відображено в блоці «Конфлікт відбувається». Проте, за умови адекватного реагування на ситуацію, включаючи своєчасні управлінські дії або корекцію поведінки, можна зупинити розвиток конфлікту і не допустити його виникнення. У цьому контексті управлінський вплив має важливе значення для контролю над ситуацією, оскільки прийняті рішення можуть сприяти зниженню напруженості або, навпаки, її підвищенню [11].

Наслідки конфлікту можуть бути як функціональними, так і дисфункціональними, залежно від характеру впливу та реакції залучених сторін. Функціональні конфлікти можуть стимулювати розвиток організації, сприяти появі нових ідей та покращенню співпраці. І навпаки, дисфункціональні конфлікти можуть мати деструктивний вплив, створюючи хаос і знижуючи ефективність роботи команди.

Таким чином, ця модель ілюструє, що конфлікт не є неминучим наслідком будь-якої управлінської ситуації. Скоріше, потенціал конфлікту залежить від обставин, дій керівництва та реакції залучених сторін.

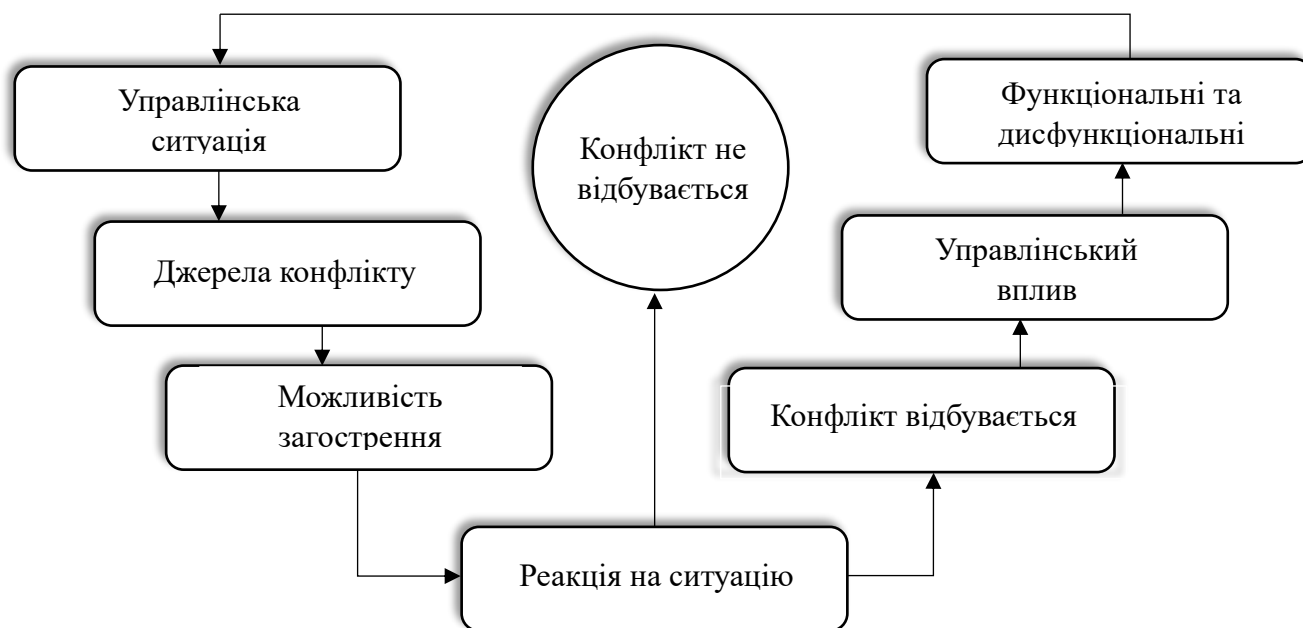


Рисунок 1.1 – Модель конфліктної ситуації [12]

Типологія організаційних конфліктів, виходячи з їх основних причин, включає наступні категорії:

1. Інформаційні конфлікти виникають через брак або недостовірність інформації, різну інтерпретацію її значення, розбіжності у сприйнятті важливості даних або розбіжності в методах оцінки та способах подання інформації.

2. Конфлікти інтересів виникають, коли ділові або особисті інтереси учасників суперечать один одному.

3. Конфлікти, спричинені комунікацією, виникають через емоційно забарвлену поведінку, нерозуміння слів і дій, відсутність зворотного зв'язку або повторювані негативні поведінкові моделі.

4. Організаційно-структурні конфлікти виникають через нерівний розподіл влади, брак часу або фізичні та географічні перешкоди, які обмежують ефективну співпрацю.

5. Ціннісні конфлікти виникають тоді, коли сторони дотримуються різних поглядів на оцінку ідей, цілей або поведінки, або коли існує принципова несумісність між їхніми особистими ідеалами та цінностями.

Відповідно до критерію «об'єктивність – суб'єктивність причин», конфлікти поділяються на такі категорії:

1. Ділові конфлікти спричинені об'єктивними факторами, пов'язаними з функціонуванням організації. Це можуть бути протиріччя в стилі керівництва або організації роботи. Такі конфлікти особливо небезпечні тим, що вони можуть перерости в емоційні конфлікти, коли причина конфлікту стає менш важливою, ніж емоційні реакції, які виникають у відповідь на неї.

2. Емоційні конфлікти характеризуються всепроникною атмосферою напруженості та ворожості між сторонами, що часто є наслідком фундаментальної психологічної несумісності. Такі конфлікти, як правило, посилюються особистісними особливостями протиборчих сторін.

Конфлікти можна класифікувати також за такими категоріями:

1. Внутрішньоособистісні конфлікти виникають всередині особистості, коли вимоги організації суперечать особистим потребам, цінностям або життєвим

принципам людини. Такі конфлікти також можуть бути спровоковані переважанням або невідповідністю між різними рівнями духовних і психологічних складових особистості. Дослідженнями внутрішньоособистісних конфліктів займалися такі видатні психологи, як Зигмунд Фройд, Карл Густав Юнг, Альфред Адлер та Карен Хорні. Ці конфлікти мають значні наслідки в організаційному житті, оскільки вони, як правило, пов'язані з розбіжностями між інтересами робочого місця та особистими цінностями і мотиваціями працівника.

Американський психолог Курт Левін виділив кілька різних типів внутрішньоособистісних конфліктів, які можуть виникати внаслідок особистого вибору.

- Конфлікт наближення – наближення. Ситуація, в якій людина змушена обирати між двома однаково привабливими варіантами, кожен з яких передбачає взаємовиключні дії.

- Конфлікт наближення – віддалення. Виникає, коли одна і та ж мета є одночасно привабливою і відразливою, що змушує індивіда балансувати між бажанням досягти її та уникненням негативних наслідків.

- Конфлікт віддалення – віддалення. Виникає, коли людина змушена вибрати між двома однаково неприємними альтернативами, при цьому кращої альтернативи немає.

2. Міжособистісні конфлікти виникають внаслідок конкуренції за обмежені ресурси (такі як капітал, робоча сила чи обладнання) або через особистісні відмінності між людьми, які беруть у ній участь. Найпоширенішою формою конфлікту є конфлікт між двома особами з різними цінностями або поглядами. Такі конфлікти, що часто характеризуються сильними емоційними реакціями, можуть набувати особливої гостроти, коли відбувається порушення статусних і рольових очікувань.

3. Індивідуально-групові конфлікти виникають тоді, коли індивідуальні очікування розходяться з нормами або вимогами групи. Такі розбіжності можуть бути пов'язані з розбіжностями в стилях керівництва, які не відповідають рівню

розвитку колективу, або з конфліктами між моральними позиціями керівників і підлеглих.

4. Внутрішньогрупові конфлікти охоплюють всю групу, що призводить до утворення окремих підгруп, які діють як автономні суб'єкти. Такі конфлікти можуть бути продовженням міжособистісних конфліктів або виникати через розбіжності у поглядах на ділові питання. Хоча вони можуть створювати напружену атмосферу, вони також можуть стимулювати пошук нових рішень.

5. Міжгрупові конфлікти можуть виникати між формальними групами, наприклад, між керівництвом і профспілками, або між формальними і неформальними групами. Такі конфлікти виникають через недоліки в управлінні, коли інтереси структурних підрозділів організації суперечать один одному. У таких випадках групи об'єднуються, щоб захистити свої спільні інтереси, що створює складні ситуації для тих, хто має владні повноваження.

6. Міжорганізаційні конфлікти. Як правило, ці конфлікти виникають між організаціями в контексті конкуренції. Найбільш активними учасниками таких конфліктів є менеджери та власники, тоді як звичайні працівники рідко беруть у них участь. Міжорганізаційні конфлікти можуть впливати на ринок, відносини співпраці та конкуренцію за ресурси.

Ця класифікація конфліктів дозволяє більш детально зрозуміти природу організаційних суперечок, що, в свою чергу, дає можливість менеджерам вживати відповідних заходів для їх вирішення.

Класифікація конфліктів за тривалістю дозволяє виділити наступні типології:

1. Короткострокові конфлікти визначаються як такі, що вирішуються протягом відносно короткого періоду часу. Такі конфлікти, як правило, виникають через незначне непорозуміння або помилку, яка швидко виявляється та виправляється.

2. Затяжні конфлікти можуть бути спровоковані значною моральною та психологічною травмою або складними об'єктивними обставинами.

Тривалість конфліктів залежить від характеру суперечки та особистих якостей учасників. Затяжні конфлікти можуть бути вкрай шкідливими, оскільки вони закріплюють негативні емоційні стани, які згодом можуть призвести до інтенсифікації конфліктної динаміки.

Конфлікти можна класифікувати за такими категоріями:

1. Внутрішньоорганізаційні конфлікти, як правило, виникають через незначні розбіжності або психологічну несумісність між працівниками.

2. Деструктивні конфлікти є наслідком глибоких розбіжностей у поглядах і переконаннях працівників.

Класифікацію конфліктів можна поділити відповідно до їхнього впливу на організаційний розвиток. Це дозволяє виділити дві окремі категорії:

1. Конфлікти, що призводять до ускладнень. Такі наслідки можуть викликати почуття незадоволеності методами вирішення конфлікту або відчуття несправедливості отриманого результату. Передчасне або неповне вирішення конфліктів може призвести до погіршення ситуації, тим самим створюючи потенціал для виникнення нової напруженості.

2. Конфлікти, які не призводять до жодних негативних наслідків. Такі конфлікти не мають негативного впливу на організацію, оскільки вирішуються за допомогою справедливих процедур і зберігають баланс інтересів сторін.

Конфлікти можна поділити на дві основні категорії:

1. Об'єктивно зумовлені конфлікти. Вони виникають через об'єктивні фактори, такі як незадовільні умови праці або нечіткий розподіл обов'язків. Такі конфлікти сигналізують про глибинні організаційні проблеми, які можна вирішити, лише змінивши обставини.

2. Суб'єктивно зумовлені конфлікти. Вони є результатом особистісних характеристик учасників, які відчують, що їхні інтереси або прагнення блокуються.

У контексті організаційної взаємодії розрізняють такі форми залучення:

1. Вертикальні конфлікти, що виникають у контексті відносин між працівниками та керівниками, як наслідок ієрархічних відмінностей, притаманних організаційній структурі.

2. Горизонтальні конфлікти між працівниками на одному рівні організаційної структури може бути ініційований будь-якою стороною.

Це не вичерпний перелік типологій конфліктів, оскільки різноманітність типів конфліктів дозволяє використовувати альтернативні критерії для аналізу та глибшого розуміння їхньої природи [13].

1.3 Міжнародні практики та модель управління конфліктами

Вирішення конфліктів є вирішальним елементом у підтримці ефективної діяльності організації в контексті зарубіжних систем управління. Управління конфліктами в різних країнах відрізняється, і кожна країна використовує свій власний підхід, сформований національними та культурними особливостями країни, про яку йде мова. Тим не менш, у багатьох країнах існує спільне прагнення створити робоче середовище, в якому конфлікти вирішуються швидко, ефективно і з мінімальною шкодою для організації та її співробітників [14]. *Додаток А*

Вирішення трудових спорів на міжнародному рівні має декілька основних підходів, включаючи створення спеціалізованих трудових і соціальних судів, включення таких справ до загального цивільного судочинства, а також використання примирних і арбітражних процедур. У багатьох країнах, зокрема в Європі, США та Японії, перевага надається досудовому вирішенню трудових спорів. Такий підхід сприяє швидкому та неформальному вирішенню спорів [15].

У США досудове врегулювання трудових спорів було визначено пріоритетним ще в 1947 році, коли при Міністерстві праці була створена Федеральна служба посередництва і примирення (FSMR). Згодом, приблизно через три десятиліття, ця служба стала незалежним органом. FSMR здійснює нагляд за реєстром з понад 1 700 кваліфікованих незалежних арбітрів, основним

завданням яких є неупереджена оцінка обставин і пропозиція остаточного рішення. Окрім FSMR, у США існують й інші організації, такі як Американська арбітражна асоціація та Національна академія арбітрів, які спеціалізуються на медіації на запрошення сторін конфлікту. За оцінками, в країні налічується близько 5 000 арбітрів, які щорічно розглядають понад 100 000 трудових справ. У державному секторі трудові спори регулюються Федеральною радою з трудових відносин [16].

У Японії вирішення трудових спорів у позасудовому порядку є основним принципом Закону про трудові відносини. Відповідальність за три основні методи - примирення, посередництво та арбітраж - лежить на Комісії з трудових відносин. Комісія складається з представників профспілок, роботодавців та громадськості. Посередник, призначений з метою примирення, має право не тільки запропонувати можливі шляхи вирішення конфлікту, але й запропонувати власне рішення. Примирення проводиться примирною комісією, до складу якої входять представники всіх сторін конфлікту: профспілки, роботодавця та громадськості [17].

Остаточне рішення, досягнуте в результаті арбітражного процесу, є юридично обов'язковим для обох сторін, що беруть участь у спорі.

Угорська служба медіації та арбітражу в соціально-трудових відносинах є невід'ємною складовою системи вирішення трудових спорів в країні. Членами цієї служби є медіатори, які призначаються Міністром праці за погодженням із соціальними партнерами. Служба фінансується з державного бюджету, а її діяльність та результати щорічно звітуються перед Національною радою з узгодження інтересів. Такий підхід гарантує прозорість та підконтрольність діяльності служби, що сприяє стабільності ринку праці.

У багатьох європейських країнах, включаючи Німеччину, Францію та Великобританію, медіація та переговори є важливими елементами у вирішенні конфліктів. Медіація є популярним інструментом завдяки своїй здатності допомогти сторонам конфлікту досягти компромісу без звернення до судової системи. У цих країнах медіатори проходять спеціальну підготовку, щоб діяти як

неупереджені посередники, сприяючи взаєморозумінню та досягненню консенсусу між сторонами конфлікту.

У Великій Британії та Іспанії арбітраж також є поширеною практикою, коли конфлікт не вдається вирішити шляхом переговорів або медіації. В арбітражі призначається третя сторона, арбітр, для прийняття остаточного рішення у справі, що розглядається. Ця практика часто використовується великими міжнародними корпораціями, де арбітраж слугує для уникнення судового розгляду та зменшення ризику для репутації компанії [18].

У Франції та Італії помітно зросла кількість коучингу та тренінгів з управління конфліктами. Значна кількість компаній виділяють ресурси на навчання своїх співробітників у сфері конструктивної комунікації та управління емоціями з метою запобігання виникненню конфліктів. Культивування м'яких навичок, таких як емпатія, стресостійкість та активне слухання, дозволяє співробітникам глибше розуміти один одного та уникати ескалації конфліктних ситуацій.

У скандинавських країнах, таких як Швеція та Данія, велика увага приділяється розвитку культури відкритого та конструктивного зворотного зв'язку. Це означає, що працівникам надається можливість висловлювати свої думки, занепокоєння чи пропозиції без побоювання негативних наслідків. Такий підхід сприяє прозорості комунікації та пом'якшує негативні наслідки стресу на робочому місці. У цих країнах керівники активно заохочують своїх працівників до участі у вирішенні питань, що допомагає запобігти виникненню значних конфліктів.

Ще однією спільною рисою багатьох європейських країн є важлива функція служб управління персоналом (HR). У таких країнах, як Норвегія та Фінляндія, внутрішні відділи кадрів відповідають за розробку та впровадження політики врегулювання конфліктів. Такі організації часто сприяють проведенню заходів з командування, створюють канали для повідомлення про конфлікти та проводять опитування працівників, щоб виявити потенційні проблеми на ранній

стадії. Такі заходи дозволяють організаціям вчасно реагувати на виклики та підтримувати здорове робоче середовище [19].

Таким чином, зарубіжні системи управління надають пріоритет впровадженню превентивних заходів, створенню середовища, що характеризується прозорою комунікацією, та залученню зовнішніх спеціалістів, зокрема медіаторів та арбітрів.

Управління конфліктами можна визначити як сукупність дій і підходів, покликаних сприяти ефективному вирішенню суперечок і розбіжностей у групах чи організаціях. Цей процес передбачає використання низки стратегій і методів з метою пом'якшення негативних наслідків конфлікту та одночасного використання його як каталізатора креативності та інновацій. Доведено, що ефективний підхід до управління конфліктами сприяє створенню позитивного робочого середовища, посиленню співпраці між членами команди та значному підвищенню загальної продуктивності [20].

У сучасному бізнес-середовищі, де командна робота та залученість працівників стають ключовими факторами успіху організації, здатність конструктивно та ефективно управляти конфліктами набуває особливого значення. Ефективне управління конфліктами – це не лише засіб уникнення довготривалої напруженості, але й засіб сприяння командній роботі, що підвищує загальну продуктивність організації. Ефективне вирішення конфліктів сприяє своєчасному виявленню проблем, покращує комунікацію між працівниками та сприяє створенню атмосфери довіри і взаємної поваги.

Зважаючи на те, що конфлікти є невід'ємним атрибутом будь-якої команди, особливо в умовах інтенсивної конкуренції та постійного тиску для досягнення результатів, необхідно володіти чітко визначеними стратегіями для ефективного управління ними. Одним з таких інструментів є модель Томаса-Кілманна, яка є широко визнаним підходом до аналізу та вирішення конфліктних ситуацій. Модель дозволяє класифікувати типи поведінки в конфліктних ситуаціях і вибрати оптимальну стратегію для досягнення найбільш ефективного результату для всіх залучених сторін. Модель конфлікту Томаса-Кілманна, що зображена на рисунку

1.2 розроблена в 1974 році Кеннетом В. Томасом і Ральфом Х. Кілманном, є концептуальним інструментом для аналізу та осмислення процесів вирішення конфліктів. Модель базується на двох основних вимірах. Це асертивність, яка стосується рівня наполегливості людини у відстоюванні своїх інтересів, та колаборація, яка стосується готовності людини працювати з іншими для досягнення спільної мети.

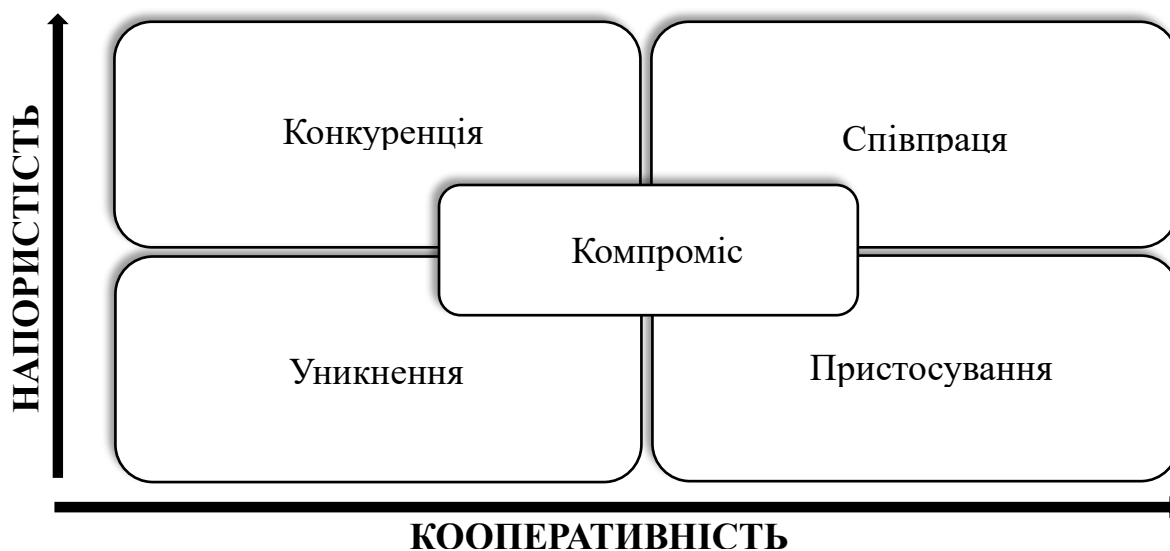


Рисунок 1.2 – Модель конфлікту Томаса Кілманна [21]

Ці два виміри є основою для п'яти основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях. П'ять стилів вирішення конфліктів є наступними:

1. Конкуренція характеризується високим рівнем наполегливості в поєднанні з низьким рівнем співпраці. Особистість надає пріоритет досягненню своїх цілей, навіть якщо для цього доводиться діяти всупереч інтересам інших. Такий підхід є найбільш прийнятним в умовах обмеженого часу або коли потрібне швидке вирішення конфлікту.

2. Другий стиль вирішення конфліктів характеризується поєднанням наполегливості та співпраці. Співпраця – високий рівень наполегливості та співпраці. Цей стиль характеризується прагненням знайти рішення, яке задовольнить усі сторони, що беруть участь у конфлікті. Співпраця часто використовується, коли

консенсус є ключовою метою, коли бажане довготривале вирішення конфлікту або коли всі сторони надають однаково вагомі аргументи.

3. Стиль уникнення характеризується низькою напористістю і низькою готовністю до співпраці. Людина може ухилятися від конфлікту, ігнорувати проблему або відкладати її вирішення на більш пізній час. Цей підхід застосовується, коли конфлікт є мінімально важливим або коли необхідно дати час для збору додаткової інформації.

4. Пристосування – низька напористість і висока готовність до співпраці. Людина може пожертвувати власними інтересами, щоб зберегти гармонію у відносинах або уникнути конфронтації. Цей підхід є ефективним, коли інші сторони мають сильніші аргументи або коли важливим є збереження позитивних відносин.

5. Термін «компроміс» визначається як поміркована напористість і співпраця. Сторони, що беруть участь у конфлікті, йдуть на взаємні поступки з метою досягнення часткового задоволення своїх інтересів. Цей підхід застосовується, коли шукається тимчасове врегулювання або коли сторони конфлікту мають рівний статус.

Мета моделі Томаса-Кілманна – полегшити розуміння власних поведінкових реакцій на конфлікт і допомогти у виборі найбільш підходящої стратегії для конкретної ситуації. Неможливо визначити, який з п'яти стилів є найефективнішим за будь-яких обставин. Доречність того чи іншого стилю залежить від низки факторів, зокрема від контексту, складності проблеми, важливості результату та стосунків між сторонами конфлікту. Використання цієї моделі дозволяє аналізувати конфлікт і свідомо обирати відповідний стиль поведінки з метою зниження напруженості та досягнення оптимального результату.

У цьому розділі представлено аналіз ключових теоретичних засад управління конфліктами в системі менеджменту. Зокрема, розкрито сутність та природу конфліктів, що виникають у процесі взаємодії між працівниками, що свідчить про їх неминучість в організаційному середовищі. Розглянуто різні

підходи до класифікації конфліктних ситуацій, приділяючи особливу увагу характеру причин (організаційні, міжособистісні, структурні) та їх інтенсивності, що дозволяє більш ефективно зрозуміти природу проблем. Особливу увагу було приділено обставинам, які можуть призвести до конфлікту, включаючи розбіжності в інтересах, ресурсах і цілях сторін, що беруть участь у конфлікті. Крім того, були розглянуті міжнародні практики в управлінні конфліктами та модель Томаса Кілманна, яка наголошує на співпраці та пошуку взаємовигідних рішень для запобігання ескалації конфлікту.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «ЛЕП»

2.1 Організаційна форма підприємства

ТОВ «ЛЕП» – провідний виробник і постачальник різноманітної електротехнічної продукції в Західній Україні. Компанія виробляє та постачає низьковольтне обладнання, таке як модульні та закриті автомати, пристрої захисту від ураження струмом, електромагнітні пускачі, допоміжні елементи, світлову сигнальну арматуру, запобіжники, вимикачі, з'єднувачі, компоненти електричної автоматики, стабілізатори напруги, лічильники електроенергії, електрофурнітуру, розетки, адаптери, трійники, подовжувачі, датчики, штепсельні вилки, трансформатори, світильники, світлодіодні джерела світла, а також різноманітні лампи для адміністративних, аварійних, промислових, вуличних та інших цілей [22].

Товариство розпочало свою діяльність у 1998 році в селі Плотича Тернопільської області на вулиці Промисловій, 3. Виділяючись своєю енергією та підприємницьким духом, компанія швидко знайшла своє місце на ринку. За роки своєї діяльності компанія успішно розробила та впровадила власні торговельні марки, такі як Violux і Amperok, які зарекомендували себе як символи високої якості, надійності та інноваційного підходу в сфері електротоварів. Ці бренди стали впізнаваними не лише на місцевому ринку, але й отримали довіру споживачів завдяки своїй стабільності та відповідності сучасним стандартам. Наразі компанія активно працює над створенням третього бренду під назвою SKIM, який має на меті розширити асортимент продукції та задовольнити нові потреби ринку. Підприємство постійно розвивається, адаптуючись до змін у суспільстві та технологіях, щоб надавати клієнтам і партнерам найкращі рішення та послуги. На рисунку 2.1 зображено логотип компанії.



Рисунок 2.1 – Логотип ТОВ «ЛЕП»

Сьогодні ТОВ «ЛЕП» – сучасна компанія з великим досвідом роботи в різних сферах, від торгівлі до виробництва, від ремонту до електромонтажу.

Основний вид діяльності:

46.69 Оптова торгівля іншими машинами та устаткуванням.

Додаткові види діяльності:

23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва.

43.21 Електромонтажні роботи.

47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах.

47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах.

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення [23].

Компанія постачає продукцію та матеріали для електромонтажу, включаючи електромонтажні інструменти, кабельну арматуру, електродвигуни, електрощитове та високовольтне обладнання. Крім того, ТОВ «ЛЕП» є офіційним представником таких відомих українських виробників як: ПП «Прикарпаткабель» (м. Коломия), ПАТ «Завод «Південкабель» (м. Харків), ТОВ «Запорізький завод кольорових металів» (м. Запоріжжя), ПАТ «Одескабель» (м. Одеса), ТОВ «Крок-ГТ» (м. Запоріжжя) та німецького виробника LAPP Group (Німеччина), що дозволяє компанії пропонувати своїм клієнтам більш широкий вибір високоякісної продукції. Компанія гарантує своєчасну доставку своєї продукції клієнтам завдяки добре налагодженій мережі дилерів і торгового персоналу, а також ефективній системі логістики [24].

Серед основних постачальників товарів від українських виробників – «Фаберпласт», «ДКС», «СКАТ», «Корпорація АСКО-УКРЕМ», а також відомі іноземні бренди, такі як OBO та SEZ.

На ТОВ «ЛЕП» органи нагляду та контролю відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності, відповідності законодавству та внутрішнім стандартам. Основні органи, що здійснюють нагляд та контроль на підприємстві, включають такі: керівництво підприємства, інспекційні органи, контролюючі органи, внутрішні контрольні органи.

Подання звітності перед контролюючими організаціями є обов'язковим для ТОВ «ЛЕП» і відбувається воно згідно з внутрішніми процедурами та вимогами законодавства. Звітність включає фінансові звіти, звіти про операційну діяльність та іншу інформацію, яка стосується діяльності підприємства, що у свою чергу може включати звіти про фінансове становище, прибуток та збитки, грошовий потік, стан активів та зобов'язань тощо. Звітність подається щоквартально та щорічно згідно з встановленими термінами та формами, які визначені вимогами фінансових та регулюючих органів. Головною метою подання звітності є забезпечення прозорості та відповідності фінансової та операційної діяльності підприємства вимогам законодавства та стандартам. Подання звітності зазвичай здійснюється фінансовим відділом або спеціалізованим підрозділом, відповідальним за ці аспекти діяльності підприємства.

Управлінська діяльність підприємства підтримується широким спектром інструктивних, нормативних та методичних матеріалів. Ці матеріали включають в себе положення, стандарти, інструкції з виконання конкретних завдань, методичні рекомендації з управління, а також зразки документів.

Звітна документація є ключовою складовою успішного управління будь-якою компанією. Вона не лише відображає поточний стан справ, але і допомагає визначити шляхи для подальшого розвитку та вдосконалення бізнесу. У цьому контексті важливим елементом є виробнича структура (рис. 2.2), яка визначає організаційну архітектуру компанії та розподіл внутрішніх функцій та обов'язків між підрозділами. Нижче наведена виробнича структура ТОВ «ЛЕП».

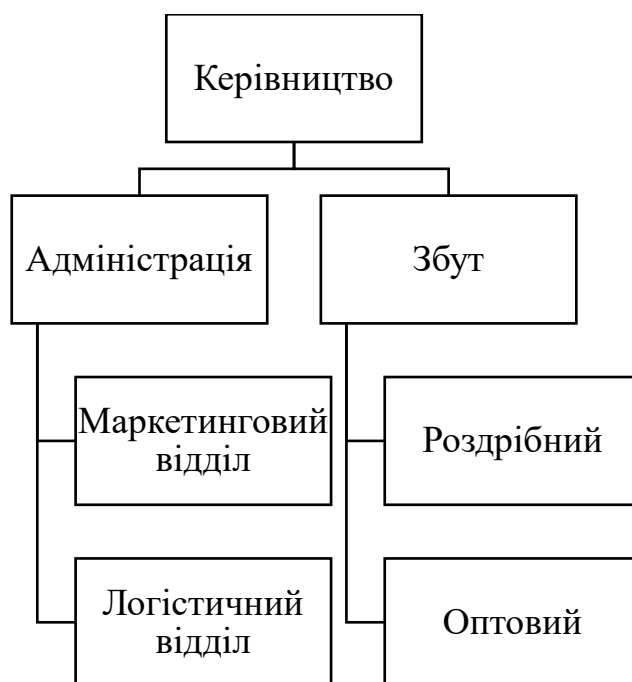


Рисунок 2.2 – Виробнича структура ТОВ «ЛЕП»³

З метою більш детального огляду та аналізу досліджуваного підприємства в таблиці 2.1 подано переваги та недоліки даної виробничої структури ТОВ «ЛЕП».

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки виробничої структури ТОВ «ЛЕП»⁴

Переваги	Недоліки
1	2
Чітка організація функцій. Кожен підрозділ відповідає за конкретні функції, що дозволяє краще розподіляти відповідальності та покращує спроможність компанії виконувати завдання.	Ризик «стін захованих між підрозділами». Іноді чітке розділення функцій може призвести до того, що різні підрозділи працюють незалежно один від одного, що може призвести до недоречних рішень та втрати синергії.
Розвинена система збуту. Маючи як роздрібний, так і оптовий відділи збуту, компанія може ефективно охоплювати різні сегменти ринку і задовольняти потреби різних типів клієнтів. Це дозволяє розширити аудиторію споживачів та забезпечити стабільний потік прибутку.	Потенційна неспроможність реагувати на зміни ринку. Структура компанії може бути недостатньо гнучкою для швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни в смаках споживачів або в конкурентному середовищі. Це може призвести до втрати конкурентних позицій і втрати ринкової частки.

³ Розроблено автором.

⁴ Розроблено автором.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Спрощена координація. Ясно визначені підрозділи дозволяють легше встановлювати співпрацю між різними частинами компанії, що сприяє збільшенню ефективності та швидкості вирішення завдань.	Потенційна дублювання ресурсів. Якщо розділити деякі функції між підрозділами, це може призвести до дублювання ресурсів та витрат.

У виробничій структурі завжди є компроміс між спеціалізацією та координацією. Правильно вибрана структура повинна враховувати специфіку компанії та бути гнучкою для адаптації до змін.

Ефективне управління ресурсами та стабільна робота ТОВ «ЛЕП» дозволяють компанії досягати стійкого зростання на конкурентному ринку. Постійне вдосконалення та впровадження сучасних методів управління сприяють підвищенню ефективності діяльності компанії. Ці фактори, в поєднанні з прозорістю фінансових процесів, є визначальними при оцінці фінансового стану компанії.

За останні роки, незважаючи на виклики, пов'язані з війною в Україні та економічною нестабільністю, компанія демонструвала стійкий розвиток, що відображається у зростанні доходів. Однак, збільшення витрат і зниження рентабельності вказують на необхідність оптимізації операційної діяльності та перегляду стратегій управління ресурсами. Нижче наведено (табл. 2.2) основні фінансові показники компанії за 2021-2023 роки, які відображають ключові аспекти розвитку компанії в цей період.

Таблиця 2.2 – Параметричний аналіз рентабельності підприємства за 2021-2023 роки⁵ Додаток Б

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022-2021	2022/2021	2023-2022	2023/2022
				+, -	%	+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн	576886	636929	743322	60043	10,41	106 393	16,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн	448372	482219	598022	33847	7,55	115 803	24,01
Адміністративні витрати, тис. грн	3329	3032	3 479	-297	-8,92	447	14,74
Витрати на збут, тис. грн	52229	65999	63345	13770	26,36	-2 654	-4,02
Розрахункові показники: Повна собівартість продукції (товарів, послуг, робіт) (р.2+р.3+р.4), тис. грн	503930	551250	664846	47320	9,39	113 596	20,61
Прибуток від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) (р.1-р.5), тис. грн	72956	85679	78476	12723	17,44	-7 203	-8,41
Рентабельність продажів, % (р.6:р.1)*100	12,65	13,45	10,56	1	6,37	-3	-21,52
Рентабельність витрат, % (р.6:р.5)*100	14,48	15,54	11,80	1	7,36	-4	-24,06
Витрати на 1 грн продукції, (р.5:р.1)*100	87,35	86,55	89,44	-1	-0,92	3	3,34

Аналіз фінансових показників ТОВ «ЛЕП» за 2021-2023 роки відображає як позитивні моменти, так і виклики, пов'язані з економічними реаліями. Варто зазначити, що 2021 рік був довоєнним, тоді як 2022 та 2023 роки — це вже період воєнних дій в Україні, що вплинуло на всі аспекти бізнесу, включаючи підприємство ТОВ «ЛЕП».

Компанія зазнала значних змін у своїй фінансовій діяльності, відзначаючи довоєнний період 2021 року, коли показники демонстрували стабільний ріст. Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році складав 576 886 тис. грн, що заклало основу для подальшого розвитку. У 2022 році дохід зріс на 10,41% до 636

⁵ Розроблено автором.

929 тис. грн, а у 2023 році продовжив зростати, досягнувши 743 322 тис. грн, що є збільшенням на 16,70% і свідчить про успішне освоєння ринку та адаптацію до нових умов.

Проте, підвищення доходу не супроводжувалося пропорційним зростанням прибутковості. Собівартість реалізованої продукції зросла з 448 372 тис. грн у 2021 році до 482 219 тис. грн у 2022 році (на 7,55%), і до 598 022 тис. грн у 2023 році (на 24,01%), що свідчить про зростання витрат на виробництво, і в свою чергу, негативно вплинуло на прибуток від реалізації продукції, який у 2023 році знизився до 78 476 тис. грн, порівняно з 85 679 тис. грн у 2022 році.

Рентабельність продажів показала позитивну динаміку у 2022 році, підвищившись до 13,45% з 12,65% у 2021 році, але у 2023 році знизилася до 10,56%. Це означає, що, незважаючи на зростання доходів, зростаючі витрати на виробництво і реалізацію продукції призвели до зниження частки прибутку. Аналогічна тенденція спостерігається і в рентабельності витрат, яка зросла до 15,54% у 2022 році, але знизилася до 11,80% у 2023 році.

Витрати на 1 гривню продукції зросли до 89,44% у 2023 році, що свідчить про зростання витратності операцій та необхідність контролю за витратами.

Таким чином, попри позитивну динаміку в доходах, ТОВ «ЛЕП» стикається з серйозними викликами в управлінні витратами та підтримці рентабельності, що вказує на необхідність оптимізації бізнес-процесів та стратегії управління ресурсами для досягнення стабільності та підвищення прибутковості в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз активів ТОВ «ЛЕП» у 2021-2023 рр., тис. грн. (Додаток А)⁶

Показник	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022-2021	2022/2021	2023-2022	2023/2022
				+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи	9496	7891	8795	-1 605	-16,90	904	11,46
Запаси	134337	166384	220831	32 047	23,86	54 447	32,72

⁶ Розроблено автором.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	21332	18556	12265	-2 776	-13,01	-6 291	-33,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	37518	59614	79531	22 096	58,89	19 917	33,41
Оборотні активи	202689	266346	340900	63 657	31,41	74 554	27,99
Активи	212185	274237	349695	62 052	29,24	75 458	27,52

Аналізуючи динаміку активів підприємства за 2021-2023 роки, можна відзначити значне зростання оборотних активів, яке позитивно вплинуло на загальні показники активів. Зокрема, запаси збільшились на 23,86% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 32,72% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Водночас, необоротні активи скоротились у 2022 році на 16,9%, але відновили зростання на 11,46% у 2023 році. Дебіторська заборгованість за продукцію і послуги зменшилася протягом аналізованого періоду, що свідчить про покращення процесу розрахунків із покупцями. Загальні активи підприємства у 2022 році зросли на 29,24% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – ще на 27,52%.

Динаміка активів (див. рис. 2.3) підприємства загалом демонструє стабільне зростання. Незважаючи на тимчасове зниження необоротних активів у 2022 році, їх часткове відновлення у 2023 році разом із постійним зростанням оборотних активів забезпечило позитивну тенденцію в активах загалом. Важливо відзначити, що за три роки загальний обсяг активів зріс на 64,86%, що свідчить про суттєве зміцнення фінансового становища підприємства та ефективність управління його ресурсами.



Рисунок 2.3 – Динаміка активів ТОВ «ЛЕП» у 2022-2023 рр., тис. грн.

Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 27,52%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна.

Той факт, що активи зростають більш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ «ЛЕП» у 2021-2023 рр., тис. грн.⁷

Показник	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022-2021	2022/2021	2023-2022	2023/2022
				+, -	%	+, -	%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	158651	224375	285491	65 724	41,43	61 116	27,24
Власний капітал	160606	226330	292446	65 724	40,92	66 116	29,21
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0
Товари, роботи, послуги	23548	10522	6480	-13 026	-55,32	-4 042	-38,41
Короткострокові зобов'язання	51579	47907	57249	-3 672	-7,12	9 342	19,50
Баланс	212185	274237	349695	62 052	29,24	75 458	27,52

⁷ Розроблено автором.

Аналіз показників підприємства за 2021-2023 роки свідчить про позитивну динаміку зростання. У 2021 році підприємство показало стабільні результати, зокрема нерозподілений прибуток склав 158 651 тис. грн, а власний капітал — 160 606 тис. грн. Відсутність довгострокових зобов'язань протягом усього періоду знижує ризики підприємства, але може вказувати на недостатнє інвестування в довгострокові проєкти. Короткострокові зобов'язання зменшилися на 7,12% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але зросли на 19,5% у 2023 році, що свідчить про можливі навантаження на ліквідність. Важливо звернути увагу на управління короткостроковими зобов'язаннями, щоб уникнути фінансових ризиків (див. рис. 2.4).

Загалом, зростання активів, прибутковості та капіталу протягом трьох років є позитивною тенденцією, яка свідчить про стабільний розвиток підприємства. Однак, підприємству варто зосередитись на підвищенні ефективності управління короткостроковими боргами та розглянути можливості для інвестування в довгострокові проєкти для забезпечення сталого розвитку.

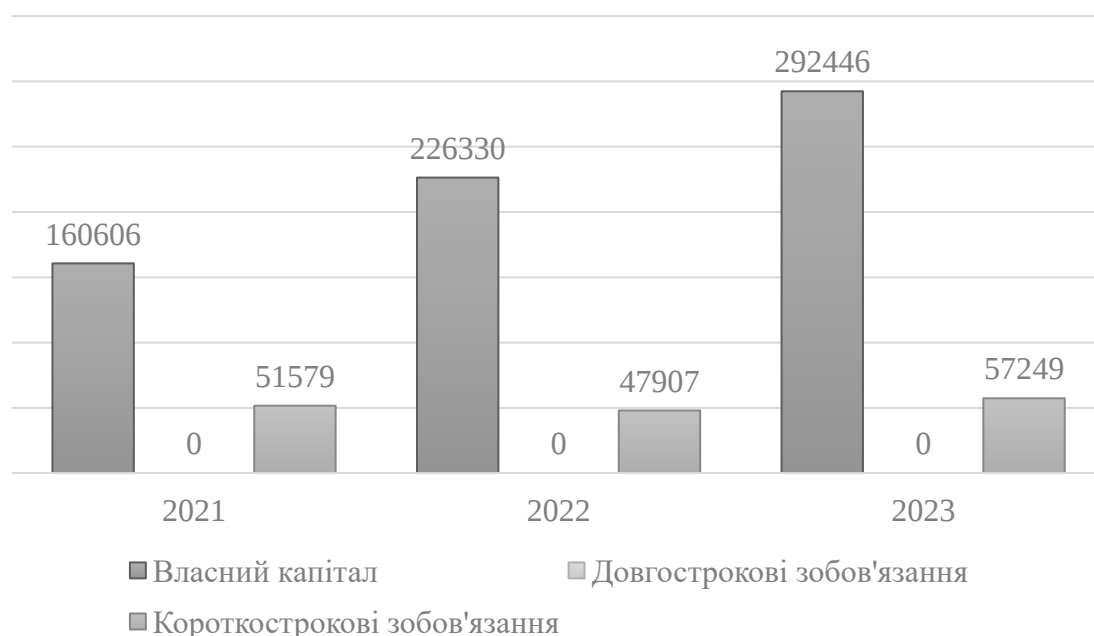


Рисунок 2.4 – Динаміка джерел фінансування ТОВ «ЛЕП» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+29,21%) і короткострокових зобов'язань (+19,50%).

2.2 Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом

ТОВ «ЛЕП» є товариством з обмеженою відповідальністю, що займається продажем електротехнічної продукції. Діє у відповідності до українського законодавства, де учасники не несуть відповідальності за зобов'язаннями підприємства понад свої частки у статутному капіталі. Така організаційно-правова форма дозволяє ефективно керувати бізнесом, зменшуючи ризики для його власників.

Організаційна структура даного товариства є чітко ієрархічною (див. рис. 2.5), з розподілом ролей і відповідальностей для забезпечення безперебійної роботи компанії. На чолі структури знаходиться генеральний директор, який виконує ключову управлінську функцію та відповідає за стратегічний розвиток підприємства. Генеральний директор має повноваження приймати важливі рішення, контролювати виконання операційних завдань та несе відповідальність за фінансові показники компанії. Йому безпосередньо підпорядковуються кілька ключових дирекцій, кожна з яких виконує важливі управлінські функції. Серед них — дирекція з логістики та виробництва, дирекція з правових питань, дирекція з персоналу, дирекція з ІТ-технологій та дирекція з управління структурою. Така організація забезпечує ефективний контроль і координацію діяльності підприємства, сприяючи досягненню його стратегічних цілей.



Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління ТОВ «ЛЕП»⁸

Організаційна структура підприємства ТОВ «ЛЕП» передбачає розділення функцій та обов'язків між різними дирекціями під керівництвом генерального директора. На початок 2024 року кількість працівників становила 139 чоловік. Розглянемо детально обов'язки кожного з підрозділів, які знаходяться безпосередньо на території підприємства:

1. Генеральний директор:

- Приймає стратегічні рішення щодо розвитку підприємства.
- Встановлює мети та завдання для всіх підрозділів.
- Забезпечує координацію роботи всіх дирекцій для досягнення загальних цілей компанії.
- Відповідає за забезпечення ефективного функціонування підприємства та його прибутковості.

2. Дирекція з логістики та виробництва:

- Планує виробничий процес та контролює його виконання.
- Організовує постачання продукції та матеріалів для виробництва.
- Відповідає за оптимізацію логістичних процесів та управління складом.
- Забезпечує високу якість виробленої продукції та вчасну поставку замовлень.

⁸ Розроблено автором.

3. Дирекція з правових питань:

- Здійснює юридичний аналіз діяльності підприємства та дотримання законодавства.
- Укладає та контролює виконання договорів з партнерами.
- Вирішує правові питання, виникаючі у процесі діяльності підприємства, та забезпечує їх вирішення відповідно до закону.

4. Дирекція з персоналу:

- Розробляє та впроваджує кадрову політику підприємства.
- Займається підбором, оцінкою та розвитком персоналу.
- Вирішує конфліктні ситуації на робочому місці та сприяє побудові командного духу в колективі.

5. Дирекція ІТ-технологій:

- Розробляє та впроваджує ІТ-системи для оптимізації бізнес-процесів.
- Забезпечує безпеку та надійність ІТ-інфраструктури підприємства.
- Відповідає за технічну підтримку та супровід роботи комп'ютерних систем та програмного забезпечення.

6. Дирекція з управління структурою:

- Розробляє та впроваджує організаційні зміни в компанії.
- Покращує корпоративну культуру та внутрішню комунікацію.
- Організовує та контролює роботу міжструктурних комісій та проектних груп.

Кожна з дирекцій має свої функції та обов'язки, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей. Спільна робота цих підрозділів під керівництвом генерального директора дозволяє компанії досягати успіху та зберігати своє лідерство на ринку.

Оскільки ТОВ «ЛЕП» спеціалізується на продажі електротехнічної продукції, ефективне управління людськими ресурсами має вирішальне значення для підвищення продуктивності праці, оптимізації робочих процесів та підвищення рівня задоволеності працівників.

Для детального аналізу змін у кадровій політиці компанії важливо звернути увагу на характеристику та динаміку загальної структури персоналу підприємства протягом 2021-2023 років (див. табл. 2.5). Цей аналіз дозволяє оцінити зміни у чисельності, кваліфікаційному складі та інших ключових показниках, що впливають на ефективність роботи компанії.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства, 2021-2023 роки⁹

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення 2023 - 2021	
	2021		2022		2023			
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	+, -	%
Середньорічна чисельність робітників, осіб, у т.ч.:	147	100	143	100	139	100	-8	-0,05
Керівники	12	8,16	11	7,69	11	7,91	-1	-0,08
Спеціалісти	45	30,61	42	29,37	40	28,78	-5	-0,11
Робочі	80	54,42	83	58,04	80	57,55	0	0,00
Службовці	10	6,80	7	4,90	8	5,76	-2	-0,20

Аналіз чисельності зайнятих у ТОВ «ЛЕП» за 2021-2023 роки свідчить про певні зміни у структурі кадрів. Середньорічна чисельність робітників зменшилася на 8 осіб (0,05%), що вказує на стабільність загальної чисельності, проте важливо розглянути детальніше плинність кадрів.

У категорії керівників чисельність залишилася незмінною з 2022 по 2023 рік, але в 2021 році було на одного керівника більше. Цей стабільний показник може свідчити про низьку плинність вищого управлінського рівня, що є позитивним знаком для компанії, оскільки стабільність у керівництві сприяє стратегічному розвитку.

Спеціалісти також зазнали скорочення з 45 до 40 осіб, що вказує на більш високу плинність у цій категорії. Відсоток зниження питомої ваги (з 30,61% до 28,78%) може свідчити про нестабільність у цій групі, яка може бути результатом потреби у нових навичках чи адаптації до змінюваних умов ринку.

⁹ Розроблено автором.

Робочі залишилися на рівні 80 осіб, демонструючи стабільність в цій категорії, що може свідчити про те, що підприємство утримує кваліфіковану робочу силу, що важливо для забезпечення виробничих процесів.

Службовці скоротилися з 10 до 8 осіб, відобразивши падіння питомої ваги з 6,80% до 5,76%. Це може вказувати на зменшення адміністративних функцій або оптимізацію кадрового складу.

У цілому, плинність кадрів у товаристві можна вважати помірною, з відносною стабільністю у категоріях керівників і робочих, але з деякими проблемами в сегменті спеціалістів. Ці зміни можуть вимагати уваги управлінського персоналу для підвищення задоволеності працівників та зниження плинності кадрів у майбутньому.

Важливим аспектом аналізу персоналу ТОВ «ЛЕП» є не лише чисельність та плинність кадрів, а й вікова структура працівників. Нижче наведено актуальну вікову структуру працівників підприємства. (див. рис. 2.6)

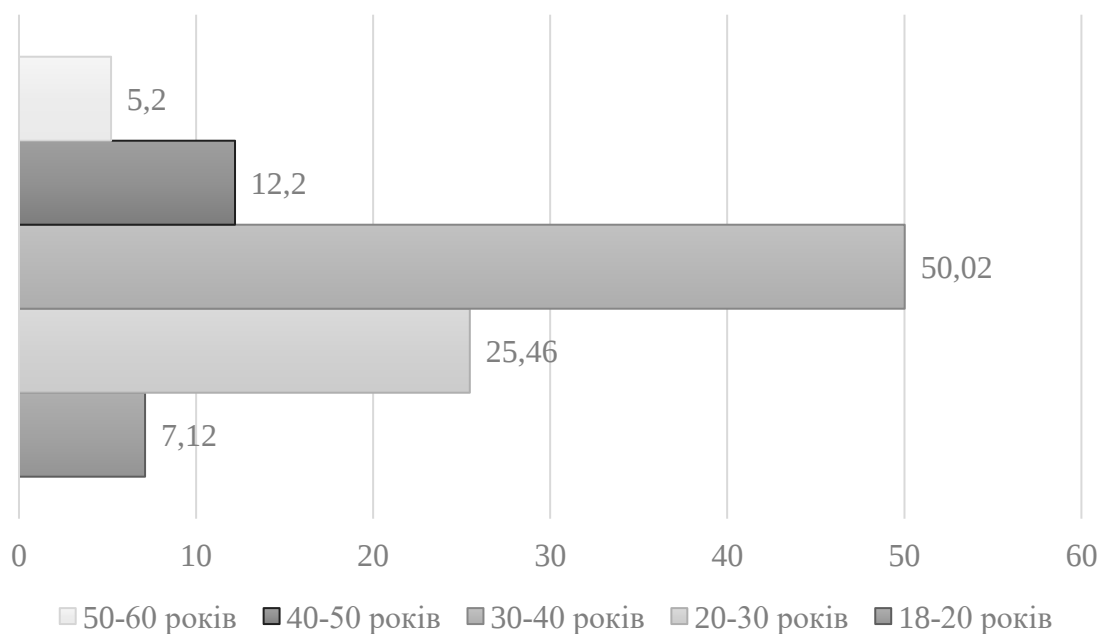


Рисунок 2.6 – Вікова структура персоналу ТОВ «ЛЕП»

Дана діаграма показує, що найбільша частка персоналу припадає на вікову категорію 30-40 років, яка становить 50,02%. Наступною за чисельністю є група віком 20-30 років — 25,46%, що також вказує на наявність молодих кадрів, які,

ймовірно, нещодавно приєдналися до компанії або розвиваються в межах підприємства. Старші вікові категорії (40-50 та 50-60 років) представлені меншою часткою: 12,2% і 5,2% відповідно, що може свідчити про те, що компанія має менше досвідчених кадрів старшого віку. Група працівників віком 18-20 років є найменшою — лише 7,12%, що очікувано, оскільки ця категорія здебільшого складається з початківців, які ще не набули значного професійного досвіду.

Загалом, підприємство має збалансовану вікову структуру з переважанням працівників середнього віку, що позитивно впливає на стабільність і продуктивність. Однак, невелика частка старших працівників може бути сигналом до можливого дефіциту досвідчених фахівців у майбутньому.

Гендерний склад персоналу також відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури та організації робочого процесу. Нижче наведено таблицю 2.6, що відображає кількісне співвідношення чоловіків і жінок на підприємстві.

Таблиця 2.6 – Характеристика персоналу товариства за статтю, 2021-2023 рр.¹⁰

Стать	Кількість по рокам, осіб			У % до загальної чисельності по роках			Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+,-)
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	
Чоловіки	108	105	101	73,47	73,43	72,66	-7
Жінки	39	38	38	26,53	26,57	27,34	-1
Разом	147	143	139	100	100	100	-8

Аналіз гендерного складу ТОВ «ЛЕП» за 2021-2023 роки показує, що чоловіки складають більшість працівників, але їхня кількість зменшилася на 7 осіб, з 108 у 2021 році до 101 у 2023 році. Водночас частка чоловіків у загальній чисельності дещо знизилася з 73,47% до 72,66%. Кількість жінок залишається стабільною — 38 осіб, але їхня частка зросла з 26,53% до 27,34%. Загальна чисельність персоналу за три роки знизилася на 8 осіб.

¹⁰ Розроблено автором.

Окрім гендерного складу, важливим фактором, що впливає на ефективність роботи підприємства, є рівень освіти працівників. Далі наведено рисунок 2.7, який відображає освітню структуру персоналу підприємства.

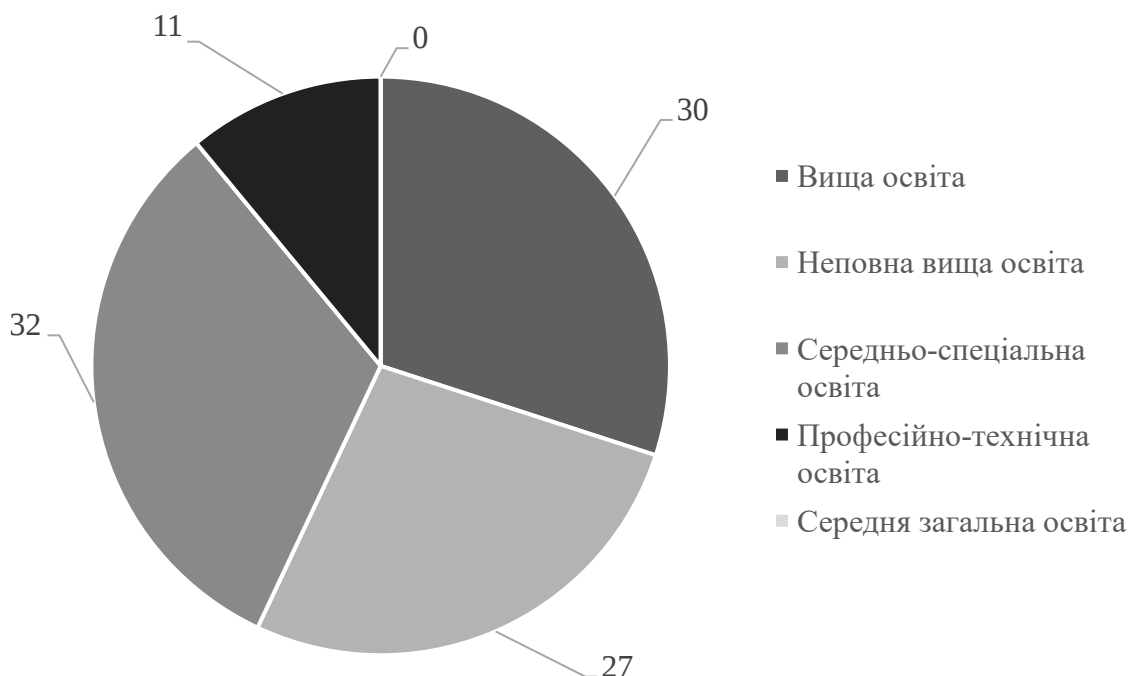


Рисунок 2.7 – Рівень освіти персоналу ТОВ «ЛЕП»

Вище показана діаграма показує, що найбільша частка працівників товариства має середньо-спеціальну освіту (32%) та професійно-технічну освіту (30%). Така тенденція свідчить про технічну спрямованість підприємства та необхідність кваліфікованих робітничих кадрів. Водночас, лише 11% працівників мають вищу освіту, що вказує на відносно невелику кількість фахівців високого рівня. Працівники із середньою загальною освітою становлять 27%, що демонструє значну присутність персоналу на початкових або допоміжних посадах.

Розглянемо динаміку прийняття та звільнення персоналу ТОВ «ЛЕП» за період 2021-2023 років (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка прийняття та звільнення персоналу підприємства, 2021-2023 рр.¹¹

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	+,-	%
Середньорічна чисельність робітників, осіб, у т.ч.:	147	х	143	х	139	х	-8	-0,05
Звільнено працівників, осіб з них:	3	2,04	5	3,5	4	2,88	1	0,33
за власним бажанням	2	1,36	3	2,10	1	0,72	-1	-0,50
скорочення штату	-	-	2	1,40	-	-	-	
за порушення дисципліни	1	0,68	-	-	3	2,16	2	2,0
Прийняття на роботу	3	2,04	0	0	4	2,88	1	0,33

Аналіз динаміки чисельності працівників ТОВ «ЛЕП» за період 2021-2023 років показує, що підприємство стикається з незначними коливаннями у кадровому складі. Загальна чисельність персоналу зменшилася на 8 осіб, що вказує на тенденцію до скорочення штату. Однак відхилення в -0,05% не є критичним і може свідчити про адаптацію підприємства до змін у внутрішніх або зовнішніх умовах ринку.

Зростання кількості звільнень, особливо через порушення дисципліни (з 1 до 3 осіб у 2023 році), може свідчити про певні проблеми в управлінні персоналом або про посилення контролю за виконанням внутрішніх правил. Така ситуація може негативно впливати на робочий клімат і дисципліну в колективі, що потребує додаткової уваги з боку керівництва. Водночас, збільшення прийняття на роботу на 1 особу вказує на те, що підприємство все ж намагається оновлювати персонал і компенсувати втрати через звільнення.

¹¹ Розроблено автором.

Загалом, ситуація на підприємстві не є критичною, але вона потребує більшого контролю за дотриманням трудової дисципліни та удосконалення процесів управління персоналом, що може сприяти зменшенню плинності кадрів і забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

2.3 Дослідження причин виникнення конфліктів на ТОВ «ЛЕП»

Вивчення корпоративних конфліктів є цікавим і корисним заняттям, оскільки дозволяє зрозуміти динаміку внутрішньої ситуації в компанії. Незалежно від специфіки конфліктів, вони зазвичай мають різні причини, які можуть бути пов'язані зі стратегічними рішеннями, фінансовими питаннями, особистими суперечками або навіть суперництвом між різними групами чи окремими особами. З метою виявлення основних чинників, що спричиняють корпоративні конфлікти, було проведено опитування працівників. Такий підхід дозволив виявити проблемні аспекти, які перешкоджають досягненню спільних цілей та ефективному виконанню обов'язків. Опитування було розроблено автором дослідження та розповсюджено серед працівників у вигляді Google-форми. Результати опитування представлені на рисунках 2.8 – 2.16. Це допоможе у визначенні ключових проблем та спрямуванні зусиль на їх вирішення, тим самим покращуючи робочу атмосферу та ефективність управління.



Рисунок 2.8 – Розподіл відповідей на запитання «Яка Ваша стать?»

Отримані відповіді респондентів на перше запитання про стать серед учасників опитування, свідчать про те, що чоловіки становлять більшість учасників опитування – 75%, тоді як жінки складають лише 25%.

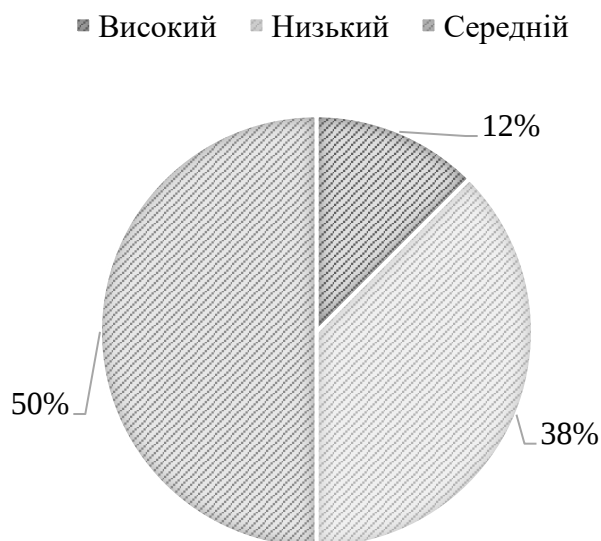


Рисунок 2.9 – Розподіл відповідей на запитання «Який у Вас рівень конфліктності?»

Розподіл відповідей на питання щодо рівня конфліктності серед учасників опитування представлено нижче. Аналіз свідчить, що більшість респондентів (50%) відзначили помірний рівень конфліктності, 38% мають низький рівень, і лише 12% визнали свій рівень конфліктності високим. Таким чином, можна припустити, що більшість працівників компанії демонструють помірний або низький рівень конфліктності. Тим не менш, важливо відзначити, що певна частка респондентів повідомила про високий рівень конфліктності, що може потребувати подальшої уваги та ініціатив з управління конфліктами в організації.

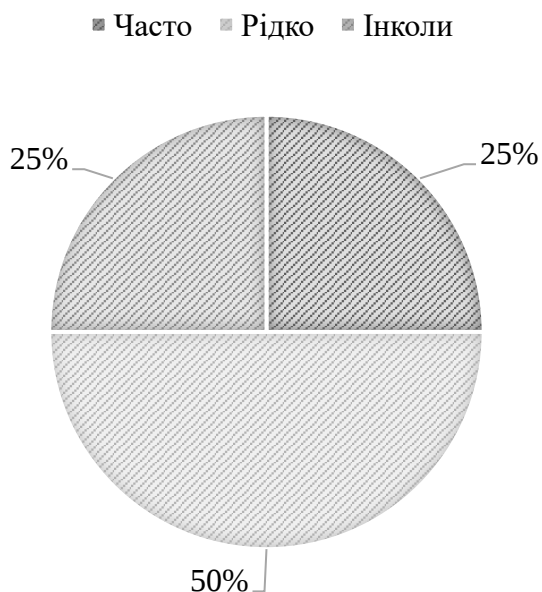


Рисунок 2.10 – Розподіл відповідей на запитання «Як часто у Вас виникають конфлікти на роботі?»

Результати опитування свідчать, що 50% респондентів вважають, що конфлікти на роботі трапляються рідко, 25% повідомляють, що іноді виникають, і 25% вказують, що вони трапляються часто. Тобто, хоча більшість працівників стикаються з конфліктами нечасто, значна частина з них стикається з такими проблемами частіше. Такий розподіл може свідчити про необхідність впровадження більш ефективних стратегій управління конфліктами та розробки методик запобігання конфліктам.



Рисунок 2.11 – Розподіл відповідей на запитання «Яка причина виникнення конфлікту на робочому місці?»

Опитування показало, що основними причинами конфліктів на робочому місці є різниця в досвіді та кваліфікації (75%) й стресові ситуації (62,5%). Крім того, значна частка респондентів (37,5%) висловили занепокоєння щодо особистих конфліктів, а 25% визначили нечіткий розподіл ролей та обов'язків і розбіжності в цінностях як потенційні причини конфліктів. Ці результати демонструють різноманітність факторів, які можуть призвести до конфлікту на робочому місці, і підкреслюють важливість розуміння цих причин для ефективного управління конфліктами в організації.



Рисунок 2.12 – Розподіл відповідей на запитання «Як Ви поведетеся у конфліктній ситуації?»

Опитування показало, що найбільш поширеними стратегіями вирішення конфліктів на робочому місці є виявлення першопричин і пошук взаємовигідного рішення (50%) та активне вирішення проблеми (25%). Крім того, значна частка респондентів (25%) зазначили, що вони намагаються примирити сторони конфлікту, тоді як лише 12,5% заявили, що звертаються по допомогу до керівництва. Меншість респондентів (12,5%) вказали на стратегію примирення та уникнення конфлікту. Тобто працівники використовують різні підходи до вирішення конфліктів, які вони застосовують відповідно до конкретних обставин та свого стилю управління.

■ Так ■ Ні ■ Інколи ■ Залежить від типу конфлікту

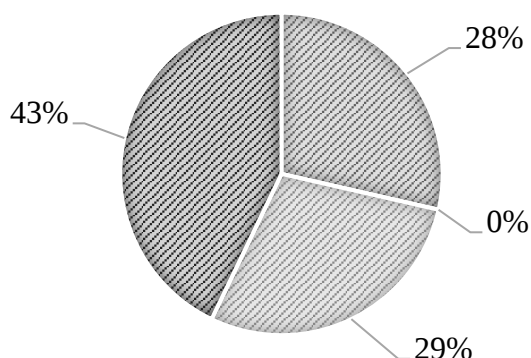


Рисунок 2.13 – Розподіл відповідей на запитання «Чи є корисними конфлікти на робочому місці?»

За результатами опитування, більшість учасників (43%) вважають, що корисність конфліктів на робочому місці залежить від їх типу та того, як вони вирішуються. Деякі опитані (28%) переконані, що конфлікти можуть бути корисними, оскільки сприяють виявленню нових ідей та покращенню процесів, тоді як інші (29%) вважають, що вони можуть мати як позитивний, так і негативний вплив, залежно від обставин. Ну а ніхто не підтримав твердження, що конфлікти завдають шкоди співпраці та ефективності роботи. Це свідчить про те, що співробітники розуміють, що конфлікти можуть мати різні наслідки і важливо правильно керувати ними для досягнення позитивних результатів.

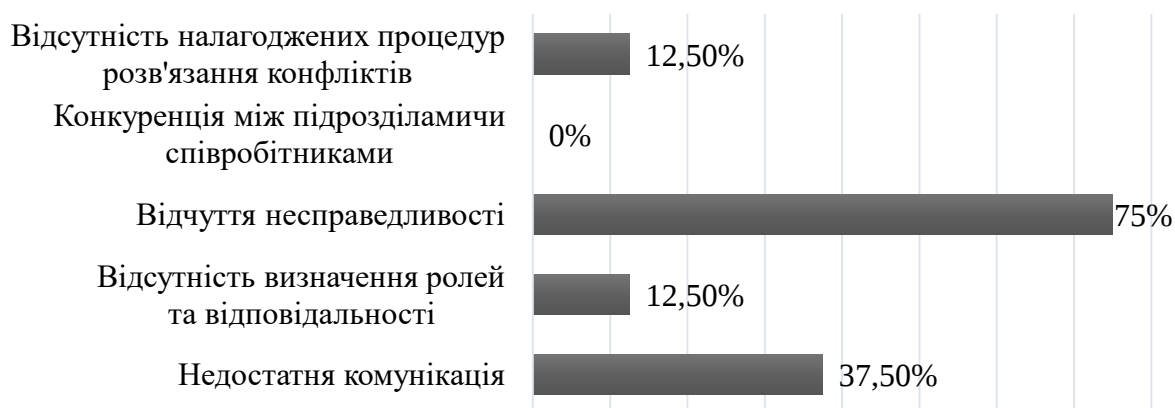


Рисунок 2.14 – Розподіл відповідей на запитання «Які перешкоди виникають у процесі вирішення конфліктів на робочому місці?»

Опитування показало, що основними перешкодами для вирішення конфліктів на робочому місці є відчуття несправедливості (75%) та недостатня комунікація (37,5%). Невелика частка респондентів (12,5%) також визначили відсутність чіткого розподілу ролей та обов'язків, а також відсутність встановлених процедур вирішення конфліктів як інші потенційні перешкоди. Дуже важливо враховувати ці фактори при розробці стратегій управління конфліктами та створенні сприятливого робочого середовища.



Рисунок 2.15 – Розподіл відповідей на запитання «Як Ви оцінюєте ефективність поточної системи управління конфліктами у компанії?»

Результати опитування показали, що більшість респондентів (62,5%) оцінили ефективність діючої в компанії системи управління конфліктами як середню. При цьому 25% респондентів зазначили, що система є не дуже ефективною, і лише 12,5% вважають, що вона є високоефективною. Це дозволяє припустити, що значна частина працівників бачить потенціал для вдосконалення системи управління конфліктами та можливість підвищення ефективності в цій сфері.

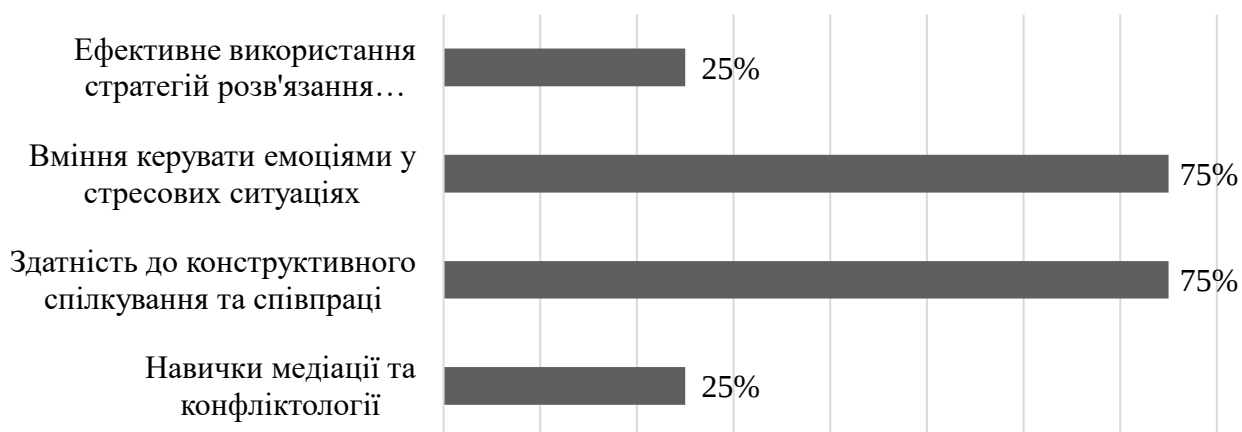


Рисунок 2.16 – Розподіл відповідей на запитання «Якими навичками управління конфліктами Ви володієте?»

Розглядаючи надані варіанти відповідей, можна стверджувати, що вищезгадані навички найбільш вправно демонструються в таких сферах: конструктивна комунікація та співпраця (75%) та вміння керувати емоціями в стресових ситуаціях (75%). Крім того, я добре володію навичками медіації та вирішення конфліктів (25%), а також ефективного використання стратегій вирішення конфліктів (25%). Ці навички сприяють ефективному управлінню конфліктами та налагодженню конструктивних стосунків у робочому середовищі.

Вивчення методів підвищення ефективності системи вирішення конфліктів у компанії дало цінну інформацію про поточний стан та потенціал для подальшого розвитку в цій сфері. Аналіз результатів опитування показав, що більшість учасників оцінили ефективність системи управління конфліктами лише як середню. Це свідчить про наявність певних проблем та необхідність вдосконалення системи.

Опитування показало, що основними причинами конфліктів на робочому місці є відчуття несправедливості та неадекватна комунікація. Ці фактори потребують особливої уваги при розробці стратегій управління конфліктами. Крім того, респонденти виявили значну кореляцію між стресовими ситуаціями та виникненням конфліктів, що підкреслює необхідність розвитку навичок управління емоціями та стресом серед працівників.

У контексті навичок управління конфліктами більшість респондентів зазначили, що вони володіють умінням конструктивно спілкуватися та співпрацювати, а також вміють керувати емоціями у стресових ситуаціях. Тим не менш, лише меншість респондентів продемонстрували навички медіації та управління конфліктами, а також ефективного використання стратегій вирішення конфліктів. Такий висновок свідчить про необхідність подальшого навчання та підвищення рівня компетентності у цій сфері.

Тому рекомендується розробити комплексну програму для підвищення ефективності системи управління конфліктами в компанії. Вона має включати вдосконалення комунікаційних процесів, навчання навичкам управління емоціями та стресом, а також надання працівникам необхідних знань і навичок з медіації та ефективного вирішення конфліктів. Лише завдяки впровадженню комплексного підходу та прагненню до постійного вдосконалення можна досягти позитивних змін у робочому середовищі та підвищити ефективність управління конфліктами.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз організаційної форми та управлінських процесів на підприємстві ТОВ «ЛЕП». Зокрема, було досліджено структуру компанії, її ієрархію та організаційно-правову форму, що впливає на функціонування і прийняття рішень у компанії. Оцінка управління кадровим потенціалом показала загалом стабільну ситуацію, однак деякі аспекти, такі як зростання звільнень через порушення дисципліни, вказують на потребу посилення кадрової політики. Дослідження причин конфліктів, проведене шляхом опитування, виявило, що основними факторами є порушення комунікації між працівниками та керівництвом, що вимагає вдосконалення методів управління персоналом і внутрішніх процесів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ТОВ «ЛЕП»

3.1 Обґрунтування доцільності впровадження посади конфлікт-менеджера на підприємстві

У попередньому розділі було проведено опитування, результати якого були проаналізовані, що дозволило виділити ключові фактори виникнення конфліктів і оцінити ефективність існуючої системи управління ними. Отримані дані показали, що конфлікти на робочому місці найчастіше зумовлені відмінностями в досвіді та кваліфікації працівників, стресовими ситуаціями та особистісними розбіжностями. Крім того, було виявлено, що нечіткий розподіл ролей і ціннісні розбіжності також сприяють виникненню непорозумінь.

Аналіз показав, що чинна система управління конфліктами оцінюється переважно як середньо ефективна, а деякі співробітники навіть зазначають її недостатню дієвість. Серед основних перешкод у вирішенні конфліктів були названі відчуття несправедливості та недостатня комунікація між працівниками, що підкреслює важливість підвищення прозорості процесів та вдосконалення взаємодії.

Стратегії поведінки працівників виявилися різними: одні шукають взаємовигідні рішення, інші діють активніше, а звернення до керівництва залишаються рідкісними, що свідчить про можливі потенційні прогалини у довірі до управлінської команди. Усі ці фактори вказують на необхідність впровадження певних рекомендацій, які сприятимуть покращенню системи управління конфліктами, підвищенню рівня комунікації, а також забезпеченню відчуття справедливості на робочому місці.

Далі представлено кілька ключових факторів, що, за результатами опитування, можуть допомогти мінімізувати конфліктні ситуації та створити сприятливіші умови для співпраці (рис. 3.1).

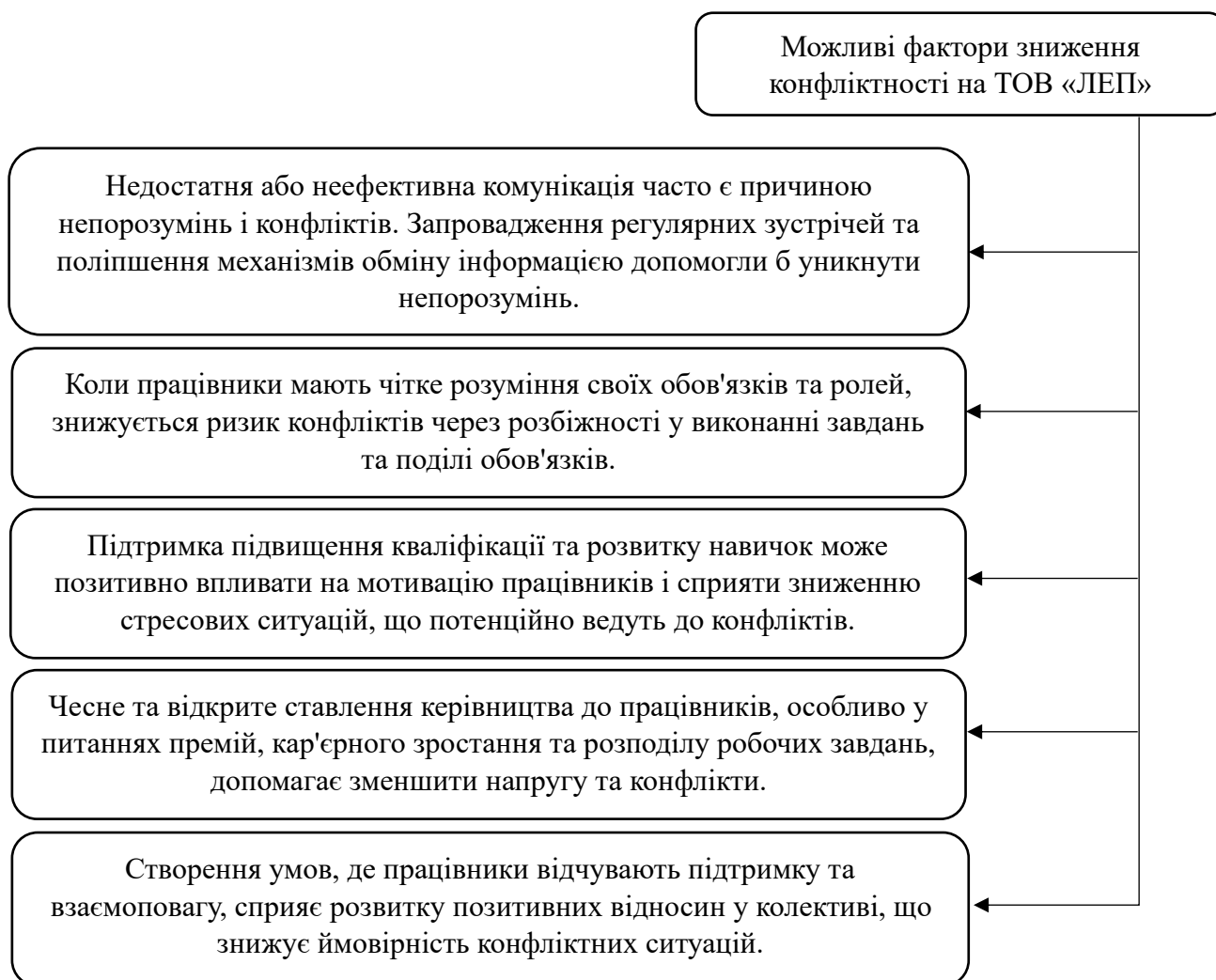


Рисунок 3.1 – Фактори зниження конфліктності на ТОВ «ЛЕП»¹²

Керівництво ТОВ «ЛЕП» завжди прагне підтримувати високий рівень внутрішньої взаємодії та ефективно вирішувати робочі питання, однак навіть за найкращих зусиль конфлікти є невід'ємною частиною функціонування підприємства. Результати проведеного нами опитування показали, що, незважаючи на певні прорахунки, команда управління зазвичай демонструє готовність до компромісів і оперативного вирішення серйозних конфліктів. Проте, як це притаманно кожній організації, конфліктні ситуації продовжують виникати, і їх вирішення вимагає всебічного аналізу та розробки практичних рекомендацій. Далі ми розглянемо кілька прикладів конфліктів, що мали місце на підприємстві, та способи їх успішного врегулювання, що допоможуть краще зрозуміти специфіку управління такими ситуаціями.

¹² Розроблено автором.

1. Конфлікт через розподіл робочого графіка.

Працівники складу почали висловлювати невдоволення нерівномірним розподілом робочих змін. Робітники повинні були працювати у дві зміни: до обіду (з 8:00 до 13:00) та після обіду (з 14:00 до 21:00). Було помічено, що деяким працівникам часто призначали зміни в години пік, в той час як інші мали більш зручний графік. Це було особливо неприємним питанням для працівників, які мали сімейні зобов'язання або обмеження щодо роботи в певні години. Керівництво складу обґрунтовувало розподіл змін необхідністю забезпечення безперебійної роботи та виконання замовлень. Однак у відповідь на скарги було вирішено провести додаткові зустрічі завідувачем складу з працівниками, щоб обговорити їхні потреби та переглянути графік роботи, що призвело до більшої прозорості та більш адаптованої системи, що відповідає потребам працівників.

2. Конфлікт між логістами та водіями щодо маршрутів, яких слід дотримуватися.

Між відділом логістики та водіями виник значний конфлікт. Під час перерозподілу маршрутів водії почали стверджувати, що нові маршрути не враховують реальні умови на дорогах, посиляючись на наявність постійних ремонтів, заторів та обмежень руху. Одного разу доставка запізнилася на кілька годин через неправильно складений маршрут, що призвело до незадоволення клієнтів. Водії пояснили це недостатньою обізнаністю логістів щодо ситуації на дорогах, тоді як логісти стверджували, що дані були актуальними на момент планування. Керівництво вирішило цю проблему, запровадивши систему зворотного зв'язку, за допомогою якої водії могли надавати коментарі та пропозиції щодо вдосконалення маршрутів.

3. Конфлікт через запровадження сканерів.

Цього року в компанії відбулося запровадження нової системи управління складом, яка включала використання сканерів для автоматизації процесу обліку вантажів. Однак, на початку впровадження виникли серйозні проблеми з їхньою роботою. Сканери часто видавали помилки: наприклад, система фіксувала, що вантаж не завантажений у машину, хоча насправді все було зроблено. Це

призводило до затримок у процесі доставки та збільшення навантаження на працівників. Працівники складу почали відчувати розчарування, оскільки зміни, які мали полегшити їхню роботу, лише ускладнили процес. Вони стикалися з необхідністю повторно перевіряти інформацію, щоб уникнути помилок, що, в свою чергу, призводило до зниження продуктивності. Керівництво компанії стало свідком цієї ситуації і організувало термінову нараду за участю всіх зацікавлених сторін. Під час обговорення було виявлено, що причина проблеми полягала не лише в технічних збоїв, але й у недостатньому навчанні персоналу, яке призвело до неправильного використання нових інструментів. У результаті було ухвалено рішення провести додаткове навчання для всіх працівників, щоб забезпечити належне використання сканерів, а також провести технічну перевірку обладнання для усунення наявних несправностей.

У компанії виникла низка конфліктних ситуацій, які потребували уваги відповідних сторін та впровадження ефективних стратегій управління. Кожен з цих конфліктів є прикладом ілюстрації різних аспектів роботи товариства та взаємодії між працівниками. Аналіз ситуацій дозволяє визначити типи конфліктів, які є найбільш поширеними, а також моделі поведінки, які можуть бути використані для їх вирішення. Крім того, він підкреслює важливість ефективної комунікації та взаєморозуміння в організаційній структурі. У таблиці 3.1 представлено аналіз основних конфліктних ситуацій, що виникали на підприємстві.

Таблиця 3.1 – Дослідження причин конфліктів на ТОВ «ЛЕП»¹³

№	Ситуація	Тип конфлікту	Модель поведінки в конфліктній ситуації	Причина конфлікту
1	2	3	4	5
1.	Конфлікт через розподіл робочого графіка	Організаційний	Компроміс	Несправедливий розподіл змін та відсутність гнучкості

¹³ Розроблено автором.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
2.	Конфлікт між логістами та водіями щодо маршрутів	Міжгруповий	Співробітництво	Некоректне планування маршрутів, що не враховує реальні умови
3.	Конфлікт на складі через запровадження сканерів	Трудовий	Співробітництво	Технічні збої у системі сканерів та недостатня підготовка персоналу до роботи з новими інструментами

Аналіз конфліктних ситуацій на підприємстві виявив низку суттєвих проблем, які потребують уваги. Конфлікт щодо розподілу робочого графіка демонструє важливість гнучкості в управлінні змінами. Розбіжності між логістами та водіями підкреслюють необхідність співпраці для забезпечення точного планування маршрутів. Конфлікт на складі, пов'язаний з впровадженням сканерів, демонструє необхідність комплексного навчання персоналу роботі з новими технологіями. Впровадження ефективних стратегій комунікації та співпраці між відділами може значно зменшити ймовірність конфліктів, тим самим покращуючи організаційну атмосферу та підвищуючи продуктивність.

З огляду на результати проведеного аналізу, було виявлено ключові проблеми та можливі шляхи їх вирішення, що дозволило зрозуміти необхідність запровадження нової посади – конфлікт-менеджера. Ця посада покликана допомогти уникати, мінімізувати та ефективно вирішувати конфлікти між співробітниками, а також налагодити більш конструктивну робочу атмосферу.

Конфлікт-менеджер – це фахівець, головною метою якого є попередження, управління та вирішення конфліктних ситуацій всередині компанії. Він слугує посередником між сторонами конфлікту, допомагаючи знизити напругу та сприяючи конструктивному діалогу. Цей фахівець повинен мати високу кваліфікацію в управлінні конфліктами, розуміти специфіку підприємства та володіти навичками медіації, комунікації та психологічного аналізу [25].

Основні обов'язки конфлікт-менеджера:

1. Завчасне виявлення можливих причин конфліктів, а також усунення умов, які можуть сприяти їхньому виникненню. Зокрема, це включає аналіз робочого середовища, структури комунікації і особливостей взаємодії між відділами.
2. У випадках, коли конфлікт вже виник, конфлікт-менеджер виступає посередником, забезпечуючи нейтральну підтримку для обох сторін і створюючи можливості для обговорення проблем.
3. Допомогає знаходити варіанти вирішення проблем, які будуть прийнятні для обох сторін, щоб мінімізувати ризик повторного виникнення конфлікту в майбутньому.
4. Постійний моніторинг робочих відносин і атмосфери в компанії, а також аналіз ефективності впроваджених стратегій вирішення конфліктів.
5. Проведення тренінгів та навчальних заходів для співробітників на тему конструктивного спілкування, командної роботи та ефективного вирішення конфліктів [26].

Запровадження посади конфлікт-менеджера має на меті створення більш здорового і продуктивного робочого середовища на ТОВ «ЛЕП». Завдяки цій позиції можна суттєво зменшити напруження у колективі, уникнути значних порушень у роботі відділів і підвищити загальну продуктивність. Конфлікт-менеджер стане важливим елементом у структурі компанії, який, підтримуючи зв'язок між дирекцією з управління структурою, персоналом та іншими підрозділами, зможе допомагати налагоджувати злагоджену роботу команди. Це також сприятиме зміцненню корпоративної культури та створенню позитивного іміджу підприємства, як місця, де дбають про комфорт співробітників і ефективність процесів.

У підсумку, конфлікт-менеджер стане важливим компонентом системи управління досліджуваного підприємства, дозволяючи досягати стабільності і продуктивності роботи, що в цілому забезпечить більшу конкурентоспроможність компанії на ринку.

Для оцінки можливих позитивних змін після впровадження посади конфлікт-менеджера в ТОВ «ЛЕП», нижче представлена таблиця з ключовими показниками (табл. 3.2). Вона відображає фактичні дані щодо конфліктних ситуацій та очікувані результати, яких можна досягти завдяки покращенню управління конфліктами. До уваги взято такі аспекти, як частота та причини конфліктів, задоволеність поточною системою, плинність кадрів, а також рівень стресу працівників.

Таблиця 3.2 – Очікувані результати після введення посади конфлікт-менеджера в ТОВ «ЛЕП»¹⁴

№	Показник	Фактичні дані (до впровадження)	Очікувані дані (після впровадження)	Метод оцінки
1.	Частота конфліктів на місяць	50% рідко, 25% іноді, 25% часто	Зниження частоти на 20-30%	Статистика звернень до менеджера
2.	Рівень конфліктності	50% помірний, 12% високий	Високий – до 5%, помірний – до 40%	Повторне опитування
3.	Основні причини конфліктів	75% – різниця у кваліфікації, 62.5% – стресові ситуації	Зниження цих причин через роботу конфлікт-менеджера	Аналіз причин звернень
4.	Плинність кадрів	2,88% (2023 р.)	Зниження до 2%	Річна статистика звільнень
5.	Звернення щодо конфліктів	Часті звернення	Зниження на 50%	Внутрішня статистика
6.	Ефективність системи управління конфліктами	62,5% середня, 25% низька ефективність	80% задоволені системою	Опитування працівників
7.	Рівень стресу	75% відзначають стрес як причину конфліктів	Зниження до 50%	Опитування щодо стресу
8.	Кваліфікація з управління конфліктами	25% володіють навичками медіації	Підвищення до 50%	Навчання та оцінка компетенцій

Впровадження посади конфлікт-менеджера здатне значно підвищити ефективність управління конфліктами в товаристві. Очікується зменшення частоти

¹⁴ Розроблено автором.

конфліктів, поліпшення умов праці, зниження рівня стресу, а також підвищення загального рівня задоволеності працівників. Завдяки роботі конфлікт-менеджера можна знизити навантаження на керівництво відділів та сприяти розвитку командної роботи і конструктивного спілкування. Всі ці фактори комплексно покращать корпоративний клімат та посилять стабільність колективу, що в перспективі позитивно вплине на результати роботи компанії.

Конфлікт-менеджер буде входити до складу дирекції з персоналу ТОВ «ЛЕП». Дана дирекція є найбільш підходящим підрозділом для цієї посади, оскільки її діяльність спрямована на підтримку ефективної роботи колективу, управління персоналом та вирішення міжособистісних конфліктів. У рамках дирекції з персоналу конфлікт-менеджер зможе ефективно взаємодіяти з відділом кадрів, керівниками та іншими працівниками, забезпечуючи своєчасне вирішення конфліктів і попередження потенційних проблем.

Запровадження посади конфлікт-менеджера потребуватиме таких витрат: заробітну плату, навчання, створення та оснащення робочого місця, а також витрати на зовнішню підтримку й навчальні заходи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок бюджету витрат на впровадження посади конфлікт-менеджера у структуру ТОВ «ЛЕП»

№	Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю, грн	Загальна сума, грн
1.	Заробітна плата конфлікт-менеджера	12 місяців	25 000	300 000
2.	Підвищення кваліфікації (тренінги)	2 курси	10 000	20 000
3.	Робоче місце (меблі, техніка)	1 комплект	15 000	15 000
4.	Ліцензійне програмне забезпечення	1 ліцензія	5 000	5 000
5.	Роздаткові матеріали для навчань	12 місяців	1,500	18 000
6.	Аудит і консультації зовнішніх фахівців	4 квартали	7,500	30 000
7.	Організація навчальних заходів	2 заходи	8 000	16 000
8.	Непередбачені витрати	-	-	10 000
9.	Всього			414 000

Запровадження посади конфлікт-менеджера є інвестицією, яка має високий потенціал для зменшення рівня конфліктів і підвищення ефективності роботи. При розгляді витрат у розмірі 414 000 грн., ця сума є порівняно невеликою в порівнянні з можливими позитивними наслідками, такими як зниження плинності кадрів, зменшення стресу серед працівників та підвищення продуктивності. Отже, запровадження цієї посади варте зазначених витрат і має стратегічну цінність для компанії.

3.2 Розроблення шляхів підвищення ефективності функціонування системи управління при вирішенні конфліктів

Наявність конфліктів на робочому місці може мати значний негативний вплив на загальну ефективність команди. Доведено, що успішне вирішення конфліктів позитивно впливає на командну динаміку, підвищує продуктивність і знижує рівень стресу. Дуже важливо вирішувати конфлікти в конструктивний спосіб, починаючи з визнання проблеми, щоб залучити необхідні ресурси для сприяння її вирішенню. Відкритий діалог між сторонами допоможе виявити корінь конфлікту та зрозуміти позиції кожного. Конфлікти часто виникають через нерозуміння, тому ефективна комунікація є ключовою [27]. Згодом варто визначити можливі варіанти вирішення, враховуючи інтереси всіх учасників. Це може бути компроміс або нові політики, які допоможуть уникнути подібних ситуацій у майбутньому. Після реалізації рішення важливо моніторити ситуацію, щоб оцінити ефективність вжитих заходів. Розглянемо вісім перевірених кроків для вирішення конфліктів на робочому місці в ТОВ «ЛЕП» (рис. 3.2).

Детально розглянемо ключові етапи вирішення конфліктів на робочому місці. Кожен з цих кроків має важливе значення для успішного управління конфліктами і може суттєво вплинути на загальну атмосферу в колективі.

1. Розпочинати обговорення рано.

Важливо вирішувати конфлікти на початковій стадії їх виникнення, оскільки це може запобігти подальшій ескалації ситуації. Якщо не вдаватися до відкритого

обговорення, накопичені негативні емоції можуть призвести до серйозніших проблем. Важливо безпосередньо обговорити питання з людиною, з якою виник конфлікт, замість того, щоб уникати розмови. Якщо безпосереднє звернення до співрозмовника здається складним, можна спочатку проконсультуватися з керівником або відділом кадрів. Прозорий діалог допомагає створити атмосферу взаєморозуміння та спрощує досягнення позитивного результату.

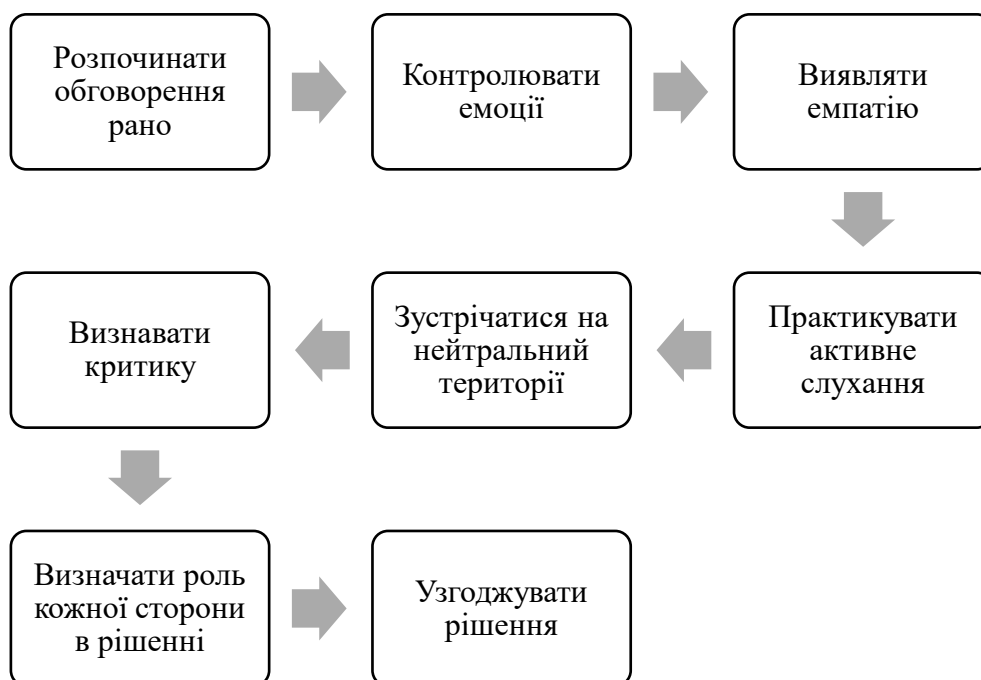


Рисунок 3.2 – Кроки для вирішення конфлікту на робочому місці [28]

2. Керувати своїми емоціями.

Контроль над емоціями є ключовим для ефективного вирішення конфліктів. Рекомендується обрати час для обговорення, коли емоції вщухли, щоб уникнути імпульсивних висловлювань, які можуть погіршити ситуацію. Запитання, як-от «Якого результату я хочу досягти?» і «Які проблеми потребують уваги?» можуть допомогти зрозуміти власні цілі. Крім того, важливо уникати звинувачень та зосереджуватися на самій проблемі, що сприяє конструктивному діалогу.

3. Виявляти емпатію.

Під час обговорення конфлікту може виникнути бажання відстоювати власну позицію, проте це часто призводить до безрезультатних дискусій. Коли виникає конфлікт, бажано слухати іншу сторону, а не просто висловлювати свою

думку. Важливо дати можливість співрозмовнику поділитися своїми думками і почуттями. Це допомагає не лише з'ясувати позицію іншого учасника, а й побудувати взаємну повагу. Практика емпатії може допомогти виявити основні проблеми, які не були очевидними, і створити шлях до взаємоприйняттого рішення.

4. Практикувати активне слухання.

Активне слухання — це процес, що передбачає повну увагу до співрозмовника. Ось кілька порад для покращення активного слухання:

- Перефразування: коли інша сторона висловлюється, слід перефразувати її думки. Це демонструє, що ви не лише слухаєте, а й справді розумієте її позицію. Наприклад, можна сказати: «Я розумію, що ви відчуваєте...», щоб підтвердити ясність.
- Невербальні сигнали: звертати увагу на невербальні прояви, які можуть свідчити про справжні почуття, які іноді можуть не відповідати словам. Наприклад, якщо хтось говорить позитивно, але його тон звучить невпевнено, це може вказувати на сумніви, які варто обговорити.
- Мова тіла: використання жестів, таких як кивання, демонструє інтерес і заохочує співрозмовника. Це показує, що його точка зору важлива для розмови. Застосування цих практик може зменшити напругу і сприяти відкритій, продуктивній дискусії, що дозволить обом сторонам вийти з конфлікту з відчуттям, що їх почули та зрозуміли.

5. Зустрічатися на нейтральній території.

Обрання нейтрального місця для обговорення конфлікту може позитивно вплинути на динаміку переговорів. Нейтральний простір зменшує ймовірність дисбалансу влади та створює спокійну атмосферу для відкритої розмови. Це також демонструє намір бути неупередженими та справедливими, що сприяє зменшенню почуття оборони у учасників. Зустріч на нейтральній території полегшує обговорення актуальних проблем і підвищує ймовірність досягнення конструктивного результату.

6. Визнавати критику.

При обговоренні конфлікту важливо вміти приймати критику. Нейтральний підхід під час обговорення допомагає зменшити напруженість і забезпечує більш конструктивний обмін думками. Критика повинна сприйматися як відгук на професійні дії, а не як особиста атака. Важливо зберігати відкритість і сприймати конструктивну критику як можливість для вдосконалення та зростання, що сприятиме досягненню успіху як для індивіда, так і для команди.

7. Визначати роль кожної сторони в рішенні.

У процесі вирішення конфліктів важливо зрозуміти, яку роль відіграє кожен учасник у пошуку виходу із ситуації. Це забезпечує відповідальність і залучення всіх сторін до відновлення відносин. Рекомендується почати з обговорення конкретних кроків, які кожен може здійснити для руху вперед. Ці дії повинні бути реалістичними та вимірюваними, щоб оцінити прогрес.

8. Узгоджувати рішення.

Після глибокого розуміння потреб і поглядів кожної сторони через активне слухання та співчуття, наступним кроком є досягнення угоди, що вирішить конфлікт. Це рішення повинно бути результатом спільних зусиль, при якому обидві сторони беруть участь у формуванні реалістичного та сталого виходу з ситуації. Важливо, щоб узгоджене рішення відповідало потребам, що були висловлені, і щоб кожен учасник почувався почутим і бажав дотримуватися угоди. Успішність цього етапу часто залежить від способу формулювання угоди, тому корисно чітко визначити конкретні дії, які кожен учасник зобов'язується виконати [29].

Ці кроки вирішення конфліктів є важливими для ТОВ «ЛЕП», оскільки вони сприяють підвищенню продуктивності, формуванню здорової атмосфери в колективі та покращенню комунікативних здібностей працівників. Такі заходи допомагають зміцнити спільні зусилля, підвищити задоволеність працівників та уникнути потенційних втрат, які можуть виникнути в результаті неефективного вирішення конфлікту. Крім того, впровадження прозорих та ефективних процедур вирішення конфліктів може покращити репутацію компанії на ринку праці, що має

вирішальне значення для залучення кваліфікованих фахівців та формування позитивного іміджу серед клієнтів і партнерів.

Для визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «ЛЕП» було використано метод «комісії», який дозволяє оцінити спільну думку експертів щодо оптимальних варіантів розвитку. Цей підхід полягає в досягненні згоди між фахівцями, які визначають найбільш перспективні стратегії вдосконалення.

Дослідження розпочалося зі створення робочої групи до якої увійшли представники різних підрозділів компанії. Група відповідала за організацію опитування, підготовку питань для фахівців та аналіз результатів. Її основним завданням було визначення найбільш важливих напрямків для вдосконалення стратегії управління в частині управління конфліктами.

Кількість експертів, які взяли участь у дослідженні, склала 9 осіб, серед яких керівники та ключові працівники таких дирекцій, як дирекція з логістики та виробництва, дирекція з правових питань, дирекція з персоналу, дирекція з ІТ-технологій та дирекція з управління структурою. Експерти оцінювали запропоновані напрямки за шкалою від 0 до 100, що дозволило визначити найбільш важливі ініціативи для покращення управління конфліктами в компанії.

Основною метою експертного опитування було визначення пріоритетних напрямків розвитку для забезпечення ефективного управління конфліктами на ТОВ «ЛЕП». За результатами експертного оцінювання були визначені наступні ключові напрямки для вдосконалення:

1. Введення посади конфлікт-менеджера, що буде відповідальним за вирішення конфліктних ситуацій та запобігання їх виникненню на всіх рівнях підприємства.
2. Удосконалення адаптації нових працівників, щоб мінімізувати конфлікти, які можуть виникати в перші місяці їх роботи в компанії.
3. Створення і впровадження навчальних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації співробітників у питаннях вирішення конфліктів і управління стресом.

4. Впровадження моніторингу конфліктних ситуацій для своєчасного виявлення потенційних проблем і забезпечення їх оперативного вирішення.
5. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підтримку здорової атмосфери, відкритості і взаємоповаги серед працівників.

Усі напрямки були оцінені експертами за допомогою балів, що дозволило визначити важливість кожного з них для загальної стратегії розвитку компанії в частині управління конфліктами. Подальші розрахунки та аналіз результатів експертної оцінки представлені в таблицях, що включають детальні дані за кожним напрямком і відповідними коефіцієнтами аргументованості відповідей експертів.

Таблиця 3.4 – Матриця оцінок відносної важливості напрямів удосконалення системи управління конфліктами ТОВ «ЛЕП»

Напрямки розвитку (j)	Експерти (m), оцінки (C_{ij})								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Введення посади конфлікт-менеджера (КМ)	50	80	70	70	100	65	90	60	70
Удосконалення адаптації нових працівників (АНП)	100	60	80	70	80	90	80	90	90
Створення і впровадження навчальних програм (ВНП)	80	90	70	100	-	60	60	100	80
Впровадження моніторингу конфліктних ситуацій (МКС)	80	70	-	65	80	50	-	90	100
Розвиток корпоративної культури (КК)	-	50	100	90	70	80	60	70	60

Таблиця 3.5 – Коефіцієнти знайомства з проблемою та аргументованості відповіді експертів ТОВ «ЛЕП»

Коефіцієнти	Експерти (m)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Аргументованість відповіді ($K_{a,e}$)	0,4	0,8	0,5	0,9	0,6	0,9	0,7	0,6	0,3
2. Знайомство з проблемою ($K_{z,n}$)	0,6	0,8	0,7	0,8	0,8	0,9	0,6	0,9	0,8

Показники узагальненої думки групи експертів.

1) Середнє статистичне значення оцінок:

$$M_1 = \frac{50 + 80 + 70 + 70 + 100 + 65 + 90 + 60 + 70}{9} = 72,78;$$

$$M_2 = \frac{100 + 60 + 80 + 70 + 80 + 90 + 80 + 90 + 90}{9} = 82,22;$$

$$M_3 = \frac{80 + 90 + 70 + 100 + 60 + 60 + 100 + 80}{8} = 80;$$

$$M_4 = \frac{80 + 70 + 65 + 80 + 50 + 90 + 100}{7} = 76,43;$$

$$M_5 = \frac{50 + 100 + 90 + 70 + 80 + 60 + 70 + 60}{8} = 72,5.$$

2) Результати ранжування за зменшенням оцінок, що були надані кожним експертом, наведені у таблиці 3.6. Зокрема, для напряму впровадження моніторингу конфліктних ситуацій експерт №5 отримав найвищий бал — 100, і йому присвоєно ранг 1. Оцінка 7-го експерта, що становить 90 балів, має ранг 2, а оцінка 2-го експерта у 80 балів — ранг 3. Три експерти — 3-й, 4-й і 9-й — надали оцінку у 70 балів.

Таблиця 3.6 – Ранги для даних напрямків удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ЛЕП»

Напрямки розвитку (і)	Експерти (m), оцінки (C _{ij})																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги
КМ	50	9	80	3	70	5	70	5	100	1	65	7	90	2	60	8	70	5
АНП	100	1	60	9	80	6	70	8	80	6	90	3	80	6	90	3	90	3
ВНП	80	4,5	90	3	70	6	100	1,5	-		60	7,5	60	7,5	100	1,5	80	4,5
МКС	80	3,5	70	5	-		65	6	80	3,5	50	7	-		90	2	100	1
КК	-		50	8	100	1	90	2	70	4,5	80	3	60	6,5	70	4,5	60	6,5

Ці оцінки, відповідно, займають 4-6 місця, а їх ранг буде рівний середньому арифметичному відповідних чисел

$$\frac{4+5+6}{3} = 5.$$

Для оцінок інших експертів: 65 балів – ранг 7, 60 балів – ранг 8, 50 балів – ранг 9.

Обчислюємо суму рангів, отриманих за кожним напрямком розвитку:

$$S_{R_1} = 9 + 3 + 5 + 5 + 1 + 7 + 2 + 8 + 5 = 45;$$

$$S_{R_2} = 1 + 9 + 6 + 8 + 6 + 3 + 6 + 3 + 3 = 45;$$

$$S_{R_3} = 4,5 + 3 + 6 + 1,5 + 7,5 + 7,5 + 1,5 + 4,5 = 36;$$

$$S_{R_4} = 3,5 + 5 + 6 + 3,5 + 7 + 2 + 1 = 28;$$

$$S_{R_5} = 8 + 1 + 2 + 4,5 + 3 + 6,5 + 4,5 + 6,5 = 36.$$

Сума рангів, отриманих за всіма напрямками:

$$S_R = 45 + 45 + 36 + 28 + 36 = 190.$$

Показники ступеня узгодженості думок експертів.

1) Визначимо коефіцієнт варіації для кожного напрямку:

$$V_1 = \frac{\sqrt{((50 - 72,78)^2 + (80 - 72,78)^2 + (70 - 72,78)^2 + \dots + (90 - 72,78)^2) / 9}}{72,78} = 0,2;$$

$$V_2 = \frac{\sqrt{((100 - 82,22)^2 + (60 - 82,22)^2 + (80 - 82,22)^2 + \dots + (90 - 82,22)^2) / 9}}{82,22} = 0,14;$$

$$V_3 = \frac{\sqrt{((80 - 80)^2 + (90 - 80)^2 + (70 - 80)^2 + \dots + (80 - 80)^2) / 8}}{80} = 0,19;$$

$$V_4 = \frac{\sqrt{((80 - 76,43)^2 + (70 - 76,43)^2 + (65 - 76,43)^2 + \dots + (100 - 76,43)^2) / 7}}{76,43} = 0,2;$$

$$V_5 = \frac{\sqrt{((50 - 72,5)^2 + (100 - 72,5)^2 + (90 - 72,5)^2 + \dots + (60 - 72,5)^2) / 8}}{72,5} = 0,22.$$

Отже, можна дійти висновку, що найбільша узгодженість думок експертів спостерігається при оцінюванні розвитку корпоративної культури, а найменша – при оцінці процесу адаптації нових співробітників.

Для розрахунку коефіцієнта конкордації спершу потрібно:

а) знайти середнє арифметичне з сумарних рангованих оцінок, отриманих за всіма напрямками:

$$\overline{S_{Rj}} = \frac{45 + 45 + 36 + 28 + 36}{5} = 38;$$

б) знайти відхилення суми рангів, отриманих за кожним напрямком, від середнього значення:

$$d_1 = 45 - 38 = 7; \quad d_2 = 45 - 38 = 7; \quad d_3 = 36 - 38 = -2;$$

$$d_4 = 28 - 38 = -10; \quad d_5 = 36 - 38 = -2;$$

Сума квадратів різниць за всіма напрямками:

$$\sum_{j=1}^n d_j^2 = 7^2 + 7^2 + (-2)^2 + (-10)^2 + (-2)^2 = 206;$$

в) знайти показник пов'язаних (рівневих) рангових оцінок, даних експертами за кожним напрямком.

За даними табл. 3.6:

- для напрямку КМ:

$$L=1 (5; 5; 5); \quad t_{11} = 3; \quad T_1 = (3^3 - 3) = 24;$$

- для напрямку АНП:

$$L=2 (3; 3; 3); (6; 6; 6); \quad t_{12} = 3; \quad t_{13} = 3; \quad T_2 = (3^3 - 3) + (3^3 - 3) = 48;$$

- для напрямку ВНП:

$$L=3 (4,5; 4,5); (1,5; 1,5), (7,5; 7,5), \quad t_{14} = 2; \quad t_{15} = 2; \quad t_{16} = 2;$$

$$T_3 = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 18;$$

- для напрямку МКС:

$$L=1 (3,5; 3,5); \quad t_{17} = 2; \quad T_4 = (2^3 - 2) = 6;$$

- для напрямку КК:

$$L=2 (4,5; 4,5), (6,5; 6,5); \quad t_{18} = 2; \quad t_{19} = 2; \quad T_5 = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 12.$$

Сумарний показник пов'язаних (рівневих) рангових оцінок:

$$\sum_{j=1}^n T_j = 24 + 48 + 18 + 6 + 12 = 108.$$

г) коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12 \cdot 206}{9^2 \cdot (5^3 - 5) - 9 \cdot 108} = 0,28.$$

Оскільки значення коефіцієнта конкордації далеке від 1, то це свідчить про слабку узгодженість думок експертів.

Показник активності експертів:

$$Ka_{e1} = \frac{72,78}{9} = 8,09; \quad Ka_{e2} = \frac{82,22}{9} = 9,14; \quad Ka_{e3} = \frac{80}{8} = 10;$$

$$Ka_{e4} = \frac{76,43}{7} = 10,92; \quad Ka_{e5} = \frac{72,50}{8} = 9,06.$$

Таким чином, найбільш активним є четвертий експерт (дирекція з персоналу), бо показник його активності найвищий.

Оцінка компетентності кожного з експертів:

$$K_{K_{e1}} = \frac{0,4 + 0,6}{2} = 0,5; \quad K_{K_{e2}} = \frac{0,8 + 0,8}{2} = 0,8; \quad K_{K_{e3}} = \frac{0,5 + 0,7}{2} = 0,6;$$

$$K_{K_{e4}} = \frac{0,9 + 0,8}{2} = 0,85; \quad K_{K_{e5}} = \frac{0,6 + 0,8}{2} = 0,7; \quad K_{K_{e6}} = \frac{0,9 + 0,9}{2} = 0,9;$$

$$K_{K_{e7}} = \frac{0,7 + 0,6}{2} = 0,65; \quad K_{K_{e8}} = \frac{0,6 + 0,9}{2} = 0,8; \quad K_{K_{e9}} = \frac{0,3 + 0,8}{2} = 0,6.$$

Таким чином, найвищий рівень компетентності продемонстрував шостий експерт, керівник з управління структурою, який має найвищий показник професійної обізнаності.

Прогнозування показало, що серед пріоритетних напрямків розвитку системи управління конфліктами для ТОВ «ЛЕП» експерти особливо виділили запровадження посади конфлікт-менеджера і удосконалення процесу адаптації нових працівників. Найбільша узгодженість думок спостерігалась у питанні розвитку корпоративної культури, тоді як найменша — стосовно адаптації нових співробітників. Найактивнішим у процесі оцінювання був четвертий експерт, який представляє дирекцію з персоналу, тоді як найбільш компетентним визнано шостого експерта з дирекції управління структурою. Завдяки його вагомим рекомендаціям було обрано один із ключових напрямів удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

3.3 Практичні заходи для ефективного управління конфліктами на підприємстві

ТОВ «ЛЕП» є сучасним підприємством, яке стикається з типовими проблемами, що виникають у процесі управління конфліктами в організації. Метою дослідження було виявити причини конфліктів, розробити стратегії їх вирішення та впровадити ефективні методи управління конфліктами для підвищення загальної ефективності роботи підприємства. Для ефективного

впровадження системи управління конфліктами на ТОВ «ЛЕП» керівництву важливо діяти згоди щодо основних складових цієї системи: виявлення конкретних проблем, визначення цілей та очікуваних результатів. Створення цілісної внутрішньої системи вирішення конфліктів дозволить не лише налагодити конструктивну комунікацію між працівниками, але й підвищити рівень їхньої залученості та довіри до керівництва. Працівники знатимуть, що їхні думки та потреби будуть почуті, а проблеми — вирішені. Це допоможе створити сприятливий робочий клімат, зміцнити репутацію підприємства та забезпечити стабільну продуктивність.

Для того, щоб ефективно вирішувати конфлікти на ТОВ «ЛЕП», необхідно застосовувати низку стратегій.

1. Необхідно встановити чітку комунікаційну політику. Створення відкритих і прозорих каналів комунікації є ефективним засобом зменшення потенціалу для непорозумінь і сприяння швидкому вирішенню конфліктних ситуацій.
2. Навчання та розвиток персоналу. Тренінги з управління конфліктами та розвитку комунікативних навичок допоможуть співробітникам глибше зрозуміти один одного та ефективніше працювати разом.
3. Впровадження системи медіації. Залучення незалежних медіаторів може сприяти неупередженому вирішенню конфліктів та пошуку рішень, прийнятних для всіх сторін.
4. Рекомендується розробляти мотиваційні програми. Заохочення працівників до колективної роботи над досягненням цілей компанії сприятиме зменшенню кількості конфліктів.

Досліджуване підприємство може застосовувати різні методи управління конфліктами, які допоможуть підвищити ефективність функціонування системи управління (табл. 3.7)

Таблиця 3.7 – Методи управління конфліктами на ТОВ «ЛЕП»¹⁵

Переговори	Прямі переговори між конфліктуючими сторонами за участю менеджера або незалежного посередника для досягнення взаємоприйнятного рішення.
Компроміс	Шукання рішень, які частково задовольняють інтереси обох сторін, допомагає уникнути ескалації конфліктів.
Співпраця	Активне залучення всіх зацікавлених сторін до вирішення проблеми, спільне генерування ідей та пошук найкращих рішень.
Ухилення	У деяких випадках доцільно тимчасово відкласти вирішення конфлікту для зниження напруженості та зібрання додаткової інформації.

Розглянемо більш детально пропоновані методи управління конфліктами, наведених у таблиці 3.7. Кожен з методів управління конфліктами – переговори, компроміс, співпраця та уникнення – має свої переваги, які сприяють оптимізації процесу вирішення конфліктів та покращенню загальної робочої атмосфери в організації.

1. Переговори.

Метод прямих переговорів сприяє швидкому вирішенню конфлікту, оскільки дозволяє сторонам відкрито обговорити свої розбіжності та знайти взаємоприйнятні рішення. Залучення незалежного посередника забезпечує об'єктивність і справедливість процесу, оскільки посередник не бере безпосередньої участі в конфлікті. Це призводить до зниження напруженості та покращення комунікації між працівниками, що є важливим фактором підвищення ефективності управління.

2. Компроміс.

Використання компромісу дозволяє запобігти ескалації конфлікту, тим самим забезпечуючи часткове задоволення інтересів обох сторін. Це дозволяє швидко стабілізувати ситуацію і сприяє досягненню спільних цілей. Практика компромісів слугує підтримці гармонії в колективі, що позитивно впливає на продуктивність та ефективність роботи.

¹⁵ Систематизовано автором.

3. Співпраця.

Співпраця є найефективнішим методом для створення довгострокових рішень, оскільки вона залучає всі зацікавлені сторони до процесу вирішення конфлікту. Спільна генерація ідей та активна участь працівників сприяють створенню інноваційних рішень і зміцнюють командний дух. Це призводить до підвищення задоволеності працівників і сприяє створенню здорової корпоративної культури.

4. Ухилення.

Є корисною стратегією в ситуаціях, коли конфлікт необхідно тимчасово відкласти, щоб знизити напругу або зібрати додаткову інформацію. Такий підхід дозволяє уникнути тенденції до прийняття поспішних рішень і дає змогу всебічно проаналізувати ситуацію. Ухилення може бути ефективним інструментом для запобігання ескалації конфлікту та підготовки більш зважених рішень у майбутньому [30].

Для того, щоб реалізувати запропоновані моделі системи управління конфліктами на практиці, пропонуємо наступні дії (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Практичні дії, рекомендовані для впровадження запропонованої системи управління конфліктами на ТОВ «ЛЕП»¹⁶

Рекомендація	Дія	Характеристика
1	2	3
Встановлення чіткої комунікаційної політики	Розробка та впровадження комунікаційних стандартів	Створення регламенту комунікацій для всіх підрозділів, який включає канали, частоту та форми обміну інформацією, для уникнення непорозумінь та покращення взаємодії між співробітниками
Проведення тренінгів з управління конфліктами	Регулярне навчання персоналу методам вирішення конфліктів	Організація тренінгів і семінарів з управління конфліктами для працівників всіх рівнів, що сприятиме розвитку їхніх навичок у ефективному вирішенні конфліктних ситуацій
Впровадження системи медіації	Залучення кваліфікованих медіаторів для вирішення конфліктів	Призначення внутрішніх або зовнішніх медіаторів для врегулювання конфліктів, що забезпечить неупереджене вирішення спірних питань та зменшить внутрішню напруженість

¹⁶ Систематизовано автором.

Продовження таблиці 3.8

1	2	3
Розробка мотиваційних програм	Впровадження системи матеріального та нематеріального заохочення	Створення програм винагородження, які стимулюватимуть співробітників до ефективної командної роботи та досягнення спільних цілей, що знизить рівень конфліктів
Організація регулярних зустрічей співробітників	Проведення щомісячних нарад та обговорень	Встановлення регулярних зустрічей для обговорення поточних проблем та шляхів їх вирішення, що сприятиме відкритому діалогу та своєчасному вирішенню конфліктів
Створення комітету з управління конфліктами	Формування комітету з представників різних підрозділів	Заснування комітету, який буде відповідальний за моніторинг конфліктних ситуацій та розробку стратегій їх вирішення, забезпечуючи комплексний підхід до управління конфліктами
Оцінка ефективності впроваджених заходів	Регулярний аналіз та коригування стратегії управління конфліктами	Встановлення системи оцінки результативності впроваджених заходів через опитування, збори відгуків та аналіз показників ефективності для своєчасного внесення коригувань

Розглянемо більш детально пропоновані спеціалізовані безкоштовні онлайн курси (рис. 3.3). Перелік рекомендованих безкоштовних онлайн-курсів, спрямованих на розвиток компетенцій з управління конфліктами для персоналу компаній, охоплює різноманітні освітні програми. Метою цих курсів є поглиблення розуміння та вдосконалення навичок управління конфліктами в бізнес-контексті. Наприклад, онлайн-курс «Діалог та медіація: шлях до порозуміння» навчає конструктивно вирішувати конфлікти та знижувати напругу на робочому місці. Щоденні непорозуміння можуть впливати на атмосферу в колективі та знижувати продуктивність, і часто після сварок ми шкодуємо про імпульсивні реакції. Курс дає дієві інструменти для пошуку спільної мови навіть у складних ситуаціях.



Рисунок 3.3 – Рекомендовані безкоштовні онлайн-курси для розвитку конфліктологічних навичок у працівників досліджуваного підприємства¹⁷

Учасники дізнаються, як зробити перший крок до порозуміння, на що звернути увагу під час конфлікту та як запобігти напрузі. На основі реальних прикладів буде розроблено універсальний план діалогу, який допоможе в роботі та в житті.

Дослідження методів підвищення ефективності системи управління у вирішенні конфліктів на ТОВ «ЛЕП» показало, що комплексний підхід, який включає аналіз причин конфліктів, формулювання ефективних стратегій та впровадження сучасних методів управління конфліктами, може помітно покращити робочу атмосферу на підприємстві та підвищити його продуктивність. Реалізація цих заходів сприятиме досягненню стратегічних цілей і забезпечить довгострокову стійкість організації.

Таким чином, використання рекомендованих онлайн-курсів для підвищення конфліктологічної компетентності працівників є ключовим елементом комплексного підходу до управління конфліктами. Це сприятиме створенню гармонійної робочої атмосфери, що, в свою чергу, позитивно вплине на ефективність та сталий розвиток ТОВ «ЛЕП».

¹⁷ Розроблено автором.

Рекомендовано також пройти курс «Управління конфліктами в бізнесі», який допоможе конфлікт-менеджеру та іншим керівникам глибше розібратися з питаннями конфліктів та оволодіти навичками їх ефективного вирішення. Цей курс спрямований на формування практичних знань для управління конфліктами в компаніях, а його програма охоплює всі етапи – від розпізнавання ознак конфліктів до впровадження технік їх розв'язання. Основна інформація про курс зображена в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Характеристика пропонованого курсу «Управління конфліктами в бізнесі» [31]

Складова	Характеристика
Формат	Онлайн-заняття з доступом до сайтів
Тривалість	6 модулів
Рівень	Для HR-фахівців, керівників та менеджерів
Переваги	Практичні приклади, кейси з бізнесу, завдання з перевіркою автором
Інструментарій	Алгоритми, діагностичні методи, техніки профілактики та медіації
Сертифікація	Диплом після виконання завдань та перевірки
Навчальні модулі	Модуль 1. Що таке конфлікти у команді Модуль 2. Типи конфліктів Модуль 3. Робота з причинами конфліктів Модуль 4. Різні конфліктні ситуації у компанії та що з ними робити Модуль 5. Запобігання конфліктам у компанії Модуль 6. Вирішення конфліктів
Вартість	350\$ ~ 14 483 грн

Курс «Управління конфліктами в бізнесі» від Mike Pritula Academy є комплексною програмою, спрямованою на всебічну підготовку фахівців з управління конфліктами в корпоративному середовищі. Завдяки структурованій програмі, що охоплює етапи від виникнення конфлікту до його профілактики та вирішення, слухачі отримують чіткі алгоритми, практичні інструменти й кейси, які допомагають глибше розуміти природу конфліктів і ефективно управляти ними в робочих умовах. Цей курс особливо цінний для HR-спеціалістів, керівників та конфлікт-менеджерів, адже дозволяє не лише опанувати сучасні методики врегулювання конфліктів, а й застосувати їх на практиці.

Для оцінки можливих переваг від вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «ЛЕП» розроблено таблицю, яка відображає ключові області

розвитку, очікувані позитивні результати та відповідні показники для вимірювання ефективності впроваджених змін (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Позитивні результати вдосконалення системи управління конфліктами¹⁸

Область формування	Позитивні результати	Показники
Управління конфліктними ситуаціями	Зниження кількості конфліктів, конструктивний підхід до їх вирішення	Кількість конфліктів на місяць
Комунікація між підрозділами	Покращення взаєморозуміння та співпраці між відділами	Час реагування на запити, рівень задоволення
Психологічний клімат у колективі	Зменшення напруженості, підвищення лояльності та довіри працівників	Рівень задоволеності персоналу
Мотивація та залучення персоналу	Підвищення мотивації працівників, що зменшує ризику плинності кадрів	Рівень мотивації, коефіцієнт плинності персоналу
Продуктивність та ефективність роботи	Зростання продуктивності та ефективності завдяки зменшенню стресу і оптимізації робочих процесів	Продуктивність праці, кількість виконаних завдань
Репутація підприємства	Позитивний імідж організації як комфортного місця роботи та партнера	Відгуки, залечення нових фахівців і клієнтів
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення рівня професійних і соціальних навичок у працівників	Кількість проведених тренінгів, рівень компетенцій

Таблиця ілюструє позитивні результати від вдосконалення системи управління конфліктами в компанії, які сприяють покращенню робочих процесів, зростанню ефективності та зміцненню морально-психологічного клімату в колективі. Впровадження таких змін дозволяє знизити рівень конфліктів, покращити комунікацію між підрозділами, підвищити мотивацію працівників та зменшити плинність кадрів, що в цілому сприяє розвитку організації.

У третьому розділі було проаналізовано актуальні проблеми управління конфліктами і запропоновано комплекс рекомендацій для їхнього ефективного вирішення. Ключові рекомендації включали оптимізацію комунікаційних

¹⁸ Розроблено автором.

процесів між відділами, чіткий розподіл обов'язків, розвиток конфліктологічних навичок у працівників через безкоштовні онлайн-курси, а також регулярний моніторинг та аналіз конфліктних ситуацій для оперативного реагування. Впровадження цих заходів сприятиме покращенню морально-психологічного клімату, зниженню напруги та підвищенню загальної ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та порядку реагування на них суб'єктами господарювання

ТОВ «ЛЕП» як суб'єкт господарювання має забезпечувати безпеку свого персоналу, зберігати майно та підтримувати безперебійну роботу у разі виникнення надзвичайних ситуацій (НС).

Реалізація заходів із класифікації НС та організації порядку реагування є важливою частиною стратегії підприємства, адже від цього залежить не лише безпека працівників та клієнтів, але й стабільність бізнесу. Основні ризики для ТОВ «ЛЕП» пов'язані з техногенними аваріями на складі, природними явищами, що можуть пошкодити будівлю, а також соціальними заворушеннями.

Для ефективного управління у кризових ситуаціях підприємство має дотримуватись затверджених алгоритмів класифікації та реагування, які базуються на вимогах законодавства України [31].



Рисунок 4.1 – Алгоритм класифікації надзвичайних ситуацій

На рисунку 4.1 зображено три ключові етапи класифікації надзвичайних ситуацій (НС), які мають безпосереднє значення для організації роботи ТОВ «ЛЕП». Для кожного етапу класифікації надзвичайних ситуацій підприємство може стикатися з різними ситуаціями, які потребують відповідного підходу. Нижче наведено приклади можливих варіантів для кожного з етапів:

1. Перший етап — визначення, чи є подія надзвичайною ситуацією, базується на оцінці її масштабу та потенційних наслідків.

- Небезпечна подія, що не вимагає особливих заходів реагування: коротке замикання на складі, яке вдалося швидко ліквідувати за допомогою вогнегасника.
- Потенційна НС: витік води на складі, який загрожує пошкодженням товару. Якщо обсяг втрат перевищує пороговий рівень (визначений законодавством), подія може бути визнана НС.

2. Другий етап стосується класифікації ситуації за її походженням.

- Техногенні НС: вибух електрообладнання на складі через несправність. Поломка підйомно-транспортного обладнання, що створює загрозу для працівників.
- Природні НС: паводок, який затопив складські приміщення. Буревій, що пошкодив дах будівлі.
- Соціальні НС: масове порушення громадського порядку поблизу території підприємства, що блокує доступ до об'єкта.

3. Третій етап визначає рівень надзвичайної ситуації.

- Локальний рівень: пожежа в межах складу, яку вдалося локалізувати силами співробітників. Невеликий витік небезпечних речовин (наприклад, технічного мастила) на території підприємства.
- Об'єктовий рівень: знеструмлення всього підприємства через аварію на підстанції. Це унеможлиблює виконання замовлень і створює загрозу збереженню обладнання.

- Регіональний рівень: наслідки масштабного паводку або буревію, що охопили всю територію міста і призвели до суттєвих затримок у постачанні обладнання.

Класифікація надзвичайних ситуацій є основою для планування заходів реагування в «ЛЕП». Вона дозволяє підприємству швидко ідентифікувати ризики, ефективно управляти кризами та відповідати вимогам законодавства. Використання такого підходу допомагає мінімізувати збитки, забезпечувати безпеку персоналу та гарантувати стабільну роботу навіть у складних обставинах [32].

Алгоритм реагування на надзвичайні ситуації

1. Виявлення та оповіщення

Першим етапом реагування на НС є своєчасне виявлення небезпеки. У разі виявлення ознак НС відповідальна особа повідомляє керівництво та інформує персонал про подальші дії.

2. Оцінка ситуації

Команда управління ТОВ «ЛЕП» аналізує ризики, визначає масштаб ситуації та приймає рішення щодо подальших дій. Наприклад:

- У випадку пожежі – виклик пожежної охорони та евакуація персоналу.
- При природних катаклізмах – забезпечення збереження товару та інформування клієнтів про можливі затримки.

3. Реалізація заходів

- Локалізація наслідків: використання наявних засобів пожежогасіння або евакуація майна.
- Взаємодія з державними службами (ДСНС, поліція, медична служба).
- Організація безпечних умов для співробітників і клієнтів.

4. Аналіз результатів та звітність

Після ліквідації НС здійснюється аналіз причин її виникнення, щоб запобігти подібним випадкам у майбутньому. Також керівництво формує звіт про дії підприємства під час НС.

4.2 Проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт на об'єктах економіки при стихійних лихах і великих виробничих аваріях

ТОВ «ЛЕП» приділяє значну увагу організації та проведенню аварійно-рятувальних робіт, особливо в умовах стихійних лих або виробничих аварій, які можуть загрожувати безпеці працівників, обладнання та діяльності підприємства. Враховуючи специфіку роботи з електротехнічними матеріалами, ризики виникнення аварій охоплюють як природні явища, так і техногенні загрози. Основними ризиками для досліджуваного підприємства є аварії, пов'язані з пошкодженням електричних систем, а також небезпека займання товарів або обладнання. Особливо це стосується складів, де зберігається великий обсяг продукції, що може спричинити масштабні наслідки у разі виникнення надзвичайної ситуації.

При стихійних лихах, таких як буревії, підтоплення чи снігопади, першочерговими завданнями є забезпечення безпеки персоналу, захист обладнання та мінімізація втрат. Оперативне оповіщення, евакуація співробітників і захист складських приміщень проводяться відповідно до заздалегідь розроблених планів. Особлива увага приділяється укріпленню об'єктів, моніторингу ризиків та забезпеченню роботи резервного обладнання, такого як генератори. Крім того, стихійні лиха можуть створювати складнощі для логістики та операційної діяльності, призводячи до пошкодження інфраструктури, затоплення об'єктів або порушення електропостачання.

У разі великих виробничих аварій дії спрямовані на локалізацію небезпеки, надання допомоги постраждалим і якнайшвидше відновлення функціонування об'єктів. Основними кроками є оперативне відключення пошкоджених електричних систем, ліквідація джерел займання, а також обстеження приміщень для оцінки їх безпечності. Завдяки наявності необхідного технічного оснащення та систем пожежної сигналізації компанія має можливість своєчасно реагувати на надзвичайні події.

Для цього у ТОВ «ЛЕП» розроблено чіткий план дій, що включає:

- сповіщення працівників про небезпеку через системи внутрішнього оповіщення;
- евакуацію персоналу згідно з маршрутом, передбаченим планом евакуації;
- локалізацію аварії силами технічного персоналу або залученням спеціалізованих служб.

Для забезпечення готовності до надзвичайних ситуацій компанія має базовий набір обладнання, включаючи вогнегасники, переносні генератори та засоби індивідуального захисту. Склади обладнані системами пожежної сигналізації, що дозволяє швидко виявляти загрози. У разі стихійного лиха компанія здійснює моніторинг ситуації та використовує альтернативні шляхи постачання або тимчасові приміщення для зберігання товарів.

Особлива роль відведена взаємодії з державними службами, такими як ДСНС, поліція та медичні установи. Це дозволяє швидко організовувати рятувальні роботи, залучати необхідні ресурси та забезпечувати оперативну ліквідацію наслідків. ТОВ «ЛЕП» забезпечує доступ до об'єктів і надає актуальну інформацію для ефективної роботи зовнішніх структур.

Профілактика відіграє ключову роль у зменшенні ризиків. Компанія проводить навчання персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях, забезпечує об'єкти сучасними системами захисту і регулярно оновлює плани дій. Завдяки такому підходу ТОВ «ЛЕП» створює умови для ефективного реагування на будь-які виклики, забезпечуючи безпеку працівників, збереження майна та стабільність своєї діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, дана кваліфікаційна робота магістра була присвячена дослідженню проблеми управління конфліктами в системі менеджменту підприємства на прикладі ТОВ «ЛЕП». У роботі висвітлено основні аспекти конфліктного менеджменту, проаналізовано діяльність підприємства, проведено соціологічне опитування та запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи управління конфліктами. Вивчено міжнародний досвід, проаналізовано модель управління конфліктами та визначено класифікацію конфліктних ситуацій. Також досліджено передумови їх виникнення, сутність і природу. Саме це дослідження заклало основу для формування рекомендацій, адаптованих до специфіки ТОВ «ЛЕП».

Другий розділ був присвячений аналізу стану підприємства. Проведено оцінку організаційної структури, плинності кадрів, вікової структури персоналу та фінансових показників. Аналіз показав, що поточна структура компанії здебільшого забезпечує стабільне функціонування, але існують аспекти, які потребують покращення. Зокрема, оцінка роботи з кадрами виявила стабільний рівень зайнятості, проте зросла частка звільнень, зумовлених порушенням дисципліни. Це вказує на необхідність вдосконалення кадрової політики, спрямованої на підвищення мотивації та зміцнення корпоративної культури. Опитування працівників дозволило з'ясувати ключові причини конфліктів у колективі. Серед основних факторів були названі слабка комунікація між керівництвом і персоналом, нечіткий розподіл обов'язків та недостатня підтримка з боку керівників. Ці проблеми вимагають оптимізації методів управління персоналом і вдосконалення внутрішніх процесів, аби зменшити рівень напруги та підвищити ефективність роботи колективу.

Третій розділ роботи зосереджено на розробці практичних заходів. Запропоновано платний курс «Управління конфліктами в бізнесі», а також три безкоштовні навчальні програми для працівників. Розроблено алгоритм вирішення

конфліктів на робочому місці, рекомендовано впровадження посади конфлікт-менеджера. Проведено аналіз причин конфліктів та запропоновано конкретні практичні дії для їх вирішення.

У четвертому розділі розглянуто питання охорони праці та безпеки у надзвичайних ситуаціях. Зокрема, організацію проведення аварійно-рятувальних та невідкладних робіт на об'єктах ТОВ «ЛЕП» у разі стихійних лих і виробничих аварій, а також застосування алгоритмів класифікації надзвичайних ситуацій і порядку реагування на них. Особливу увагу приділено координації дій між суб'єктами господарювання та державними службами, що дозволяє своєчасно реагувати на небезпеку, мінімізувати наслідки та відновлювати роботу підприємства.

На основі проведеного дослідження запропоновано низку заходів для вдосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «ЛЕП». Ключовою рекомендацією є створення посади конфлікт-менеджера, який буде відповідальним за аналіз причин конфліктів, їх попередження та розв'язання, а також розробку стратегій для зміцнення робочих відносин.

Для підвищення професійної компетенції співробітників і керівництва запропоновано пройти навчальні курси. Зокрема, для керівників рекомендується участь у платному курсі «Управління конфліктами в бізнесі», що включає роботу з причинами конфлікту, техніки їх вирішення та запобігання. Також для працівників пропонуються три безкоштовні програми: «Зрозуміло про конфлікт інтересів» для покращення взаємодії, «Діалог та медіація: шлях до порозуміння» для зниження емоційної напруги та «Основні засади навчання базовим навичкам медіатора» для зміцнення співпраці в колективі.

Реалізація цих заходів сприятиме не лише зниженню кількості конфліктів, але й покращенню загальної атмосфери в колективі, підвищенню мотивації співробітників та їхньої залученості у процеси підприємства. Це, у свою чергу, позитивно вплине на продуктивність роботи компанії та її конкурентоспроможність.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник / В. С. Петрінко. Ужгород: УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
2. Вошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі. Освіта та педагогічна наука. 2021. № 1 (176). С. 32 – 43.
3. Денисенко І. Д. Сучасна теорія конфлікту : проблеми експлікації, демаркації, класифікації / І. Д. Денисенко // Український соціум : наук. журн. / Ін-т екон. та прогнозування Нац. акад. наук України, Укр. ін-т соц. дослід. імені О. Яременка, Ін-т демографії та соц. дослід. імені М. В. Птухи Нац. акад. наук України, Центр «Соціальний моніторинг». Київ : [б. в.], 2013. – №3 (46). С. 32–43.
4. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 5. С. 13–18.
5. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. Київ: Мова, 2019. 475 с.
6. Конфліктологія // Навчальний контент (конспект або розширений план лекцій) з навчальної дисципліни для денної форми навчання, Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 202 с.
7. Юрик Н., Шведа Н. Управління конфліктами під час прийняття та реалізації управлінських рішень. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції *«Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації»*, 23-24 листопада 2022 року. Тернопіль: ТНТУ, 2022. С. 203-205.
8. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 16. Вип. 3 (37).
9. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва :

XIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303–305.

10. Менеджмент: практикум: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», освітніх програм «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнесаналітика»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.В.Лазоренко, О.В. Гук. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 105 с

11. Миронова О. Підвищення рівня організаційної культури в компаніях за рахунок зниження конфліктності. Економіка та суспільство. 2021.

12. Конфлікт: причини виникнення, особливості управління. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13424/>

13. СУТНІСТЬ І ВИДИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3348/97/>

14. Дубина Т.Я. Особливості міжнародних підходів до управління конфліктами в організаціях. Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІНДУСТРІЇ 4.0»

15. Social and labor conflict management: Ukrainian and foreign experience. URL: <http://surl.li/pbatry>

16. Conflict Resolution Strategies: Resolving Conflict in the Workplace. URL: <https://bradsugars.com/conflict-resolution/>

17. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: Complete Edition. The Adizes Institute, 2019. 498 p.

18. Міжнародний досвід вирішення колективних трудових спорів. URL: <http://www.nspp.gov.ua>.

19. Сівчук П. Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/092-095.pdf

20. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. Регіональна економіка. Серія Економічні науки. 2021. № 18 (71). С. 101–111. URL: [http://dx.doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-12](http://dx.doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-12).

21. Модель конфлікту Томаса Кілманна (Thomas Kilmann Conflict Model). URL: <https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/>

22. Бізнес-Гід. ТОВ «ЛЕП». URL: <https://lep-tov.business-guide.com.ua/>

23. YOU CONTROL. ТОВ «ЛЕП» 25347041. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25347041/

24. Офіційний сайт магазину. URL: <https://amperok.com.ua/>

25. Професія конфлікт-менеджер. URL: https://www.profguide.io/professions/konflikt_manager.html

26. Конфлікти в менеджменті. URL: <https://studfile.net/preview/10091457/page:23/>

27. Гарматюк О., Бессонова Л. Ділові конфлікти та основні шляхи їх вирішення. *Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 60-річчя з дня заснування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та 175-річчя з дня народження Івана Пулюя, 14-15 травня 2020. Тернопіль: ТНТУ, 2020. С. 240-242.*

28. Курс лекцій з дисципліни «Комунікативний менеджмент» для студентів стаціонарної і заочної форм навчання економічних спеціальностей. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2021. 105 с.

29. Гарматюк О., Якуб'як О. Розуміння мови тіла як одна з комунікативних навичок керівника. *VII Міжнародна студентській науково-технічна конференція ТНТУ імені Івана Пулюя «Природничі та гуманітарні науки. актуальні питання».* 25-26 квітня 2024. Тернопіль.

30. Ферлонг, Гері Т. Інструментарій вирішення конфліктів: Моделі та карти для аналізу, діагностики та вирішення конфліктів. 2-е видання, John Wiley & Sons Inc., 2020. С. 246.

31. Mike Pritula. Управління конфліктами в бізнесі. URL: <https://pritula.academy/conflicts-ukr>

32. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>

33. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека» / автор-укладач В. С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

ДОДАТКИ

УДК 658.310.9
Дубина Т.Я.

Додаток А

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Dubyna T.Y.

FEATURES OF INTERNATIONAL APPROACHES TO CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANISATIONS

Здатність вирішувати конфлікти є ключовим елементом ефективного управління організацією, особливо в контексті сучасного глобалізованого бізнес-середовища. Способи управління конфліктами відрізняються в різних країнах, що відображає національні та культурні особливості кожної нації. Тим не менш, у міжнародній практиці переважає тенденція до створення робочого середовища, в якому конфлікти вирішуються швидко, ефективно і з мінімальною шкодою як для працівників, так і для організацій.

Ефективне управління конфліктами є фундаментальним аспектом створення оптимального робочого середовища і підтримки продуктивності. Хоча конкретні методи вирішення трудових спорів, що застосовуються в різних країнах, відрізняються, існує спільна мета – мінімізувати негативні наслідки конфлікту, зберегти мотивацію працівників та уникнути витрат і затримок, пов'язаних із судовим розглядом [1].

У США, Японії та більшості європейських країн конфлікти вирішуються поза судовою системою. У Сполучених Штатах Федеральна служба медіації, яка є автономним органом, здійснює нагляд за роботою арбітрів, які оперативно та неупереджено вирішують трудові спори. В Японії позасудове примирення закріплено на законодавчому рівні. У Німеччині, Франції та Сполученому Королівстві медіація є важливою складовою системи вирішення спорів. У цих країнах сторони спору можуть скористатися послугами медіатора, який допоможе їм досягти взаємоприйнятної рішення. І навпаки, у Великій Британії та Іспанії арбітраж використовується для уникнення судового розгляду та захисту репутації корпорацій у випадках, коли переговори або медіація виявляються неефективними. У Франції та Італії значна увага приділяється запобіганню конфліктам шляхом впровадження навчальних програм, які фокусуються на емоційному інтелекті та навичках конструктивної комунікації. Такий підхід покликаний сприяти створенню більш гармонійного та продуктивного робочого середовища шляхом зменшення потенційних джерел напруженості в колективах. У Швеції та Данії практика відкритого зворотного зв'язку дозволяє працівникам вільно висловлювати свої думки та пропозиції, тим самим підвищуючи прозорість і знижуючи ризик виникнення конфліктів. У Норвегії та Фінляндії відділ кадрів відіграє значну роль у підтримці позитивного робочого середовища і стратегії вирішення конфліктів.

Метою зарубіжних систем управління конфліктами є реалізація заходів, які покликані запобігати виникненню конфліктів, сприяти прозорому спілкуванню та заохочувати залучення кваліфікованих фахівців. Такий підхід створює сприятливі умови для ефективної взаємодії всередині команд [2].

Список використаних джерел

1. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. *Регіональна економіка*. Серія Економічні науки. 2021. № 18 (71). С. 101–111. [http://dx.doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-12](http://dx.doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-12).
2. Кіссе А. І. Територіальні практики управління етнічними конфліктами. *Держава і право*. 2019. Вип. 31. С. 536–543.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Додаток Б

2023

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	282.00	282.00
накопичена амортизація	1002	282.00	282.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	7 891.00	8 795.00
первісна вартість	1011	21 827.00	25 488.00
знос	1012	13 936.00	16 693.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	7 891.00	8 795.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	166 384.00	220 831.00
Виробничі запаси	1101	159.00	772.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	166 225.00	220 059.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18 556.00	12 265.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	59 614.00	79 531.00
з бюджетом	1135	1 682.00	39.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 501.00	10 650.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	176.00	11 927.00
Готівка	1166	146.00	137.00
Рахунки в банках	1167	30.00	11 790.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 433.00	5 657.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	266 346.00	340 900.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	274 237.00	349 695.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	255.00	5 255.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 700.00	1 700.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	224 375.00	285 491.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	226 330.00	292 446.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	44.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	10 522.00	6 480.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 903.00	6 105.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 750.00	4 490.00
розрахунками зі страхування	1625	137.00	202.00
розрахунками з оплати праці	1630	544.00	718.00
за одержаними авансами	1635	7 400.00	13 428.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	50.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші поточні зобов'язання	1690	24 357.00	30 266.00
Усього за розділом III	1695	47 907.00	57 249.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	274 237.00	349 695.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	743 322.00	636 929.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	598 022.00	482 219.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Валовий: прибуток	2090	145 300.00	154 710.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	117.00	277.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 479.00	3 032.00
Витрати на збут	2150	63 345.00	65 999.00
Інші операційні витрати	2180	64.00	430.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	78 529.00	85 526.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	89.00	57.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	78 440.00	85 469.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-14 116.00	-15 462.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	64 324.00	70 007.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	64 324.00	70 007.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	16 335.00	23 938.00
Витрати на оплату праці	2505	18 108.00	17 464.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 938.00	3 795.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Амортизація	2515	2 757.00	2 390.00
Інші операційні витрати	2520	25 750.00	21 874.00
Разом	2550	66 888.00	69 461.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	891 986.00	764 315.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від повернення авансів	3020		0.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095		0.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	827 115.00	707 555.00
Праці	3105	17 270.00	14 254.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	3 874.00	3 830.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	24 545.00	36 602.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	14 376.00	14 554.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	6 228.00	18 140.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	3 941.00	3 908.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190		0.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	19 182.00	2 074.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	4 392.00	942.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-4 392.00	-942.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355	2 950.00	4 687.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	89.00	57.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-3 039.00	-4 744.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	11 751.00	-3 612.00
Залишок коштів на початок року	3405	176.00	3 788.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	11 927.00	176.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

2022

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	282.00	282.00
накопичена амортизація	1002	282.00	282.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	9 496.00	7 891.00
первісна вартість	1011	21 042.00	21 827.00
знос	1012	11 546.00	13 936.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	9 496.00	7 891.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	134 337.00	166 384.00
Виробничі запаси	1101	134.00	159.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	134 203.00	166 225.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 332.00	18 556.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	37 518.00	59 614.00
з бюджетом	1135	12.00	1 682.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 845.00	18 501.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 788.00	176.00
Готівка	1166	69.00	146.00
Рахунки в банках	1167	3 719.00	30.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 857.00	1 433.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	202 689.00	266 346.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	212 185.00	274 237.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	255.00	255.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 700.00	1 700.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	158 651.00	224 375.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	160 606.00	226 330.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	44.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	23 548.00	10 522.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 011.00	4 903.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 842.00	4 750.00
розрахунками зі страхування	1625	171.00	137.00
розрахунками з оплати праці	1630	628.00	544.00
за одержаними авансами	1635	10 449.00	7 400.00
за розрахунками з учасниками	1640	687.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші поточні зобов'язання	1690	12 085.00	24 357.00
Усього за розділом III	1695	51 579.00	47 907.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	212 185.00	274 237.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	636 929.00	576 886.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	482 219.00	448 372.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	154 710.00	128 514.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	277.00	197.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 032.00	3 329.00
Витрати на збут	2150	65 999.00	52 229.00
Інші операційні витрати	2180	430.00	13.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	85 526.00	73 140.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	57.00	110.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	85 469.00	73 030.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15 462.00	-13 148.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	70 007.00	59 882.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	70 007.00	59 882.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	23 938.00	17 850.00
Витрати на оплату праці	2505	17 464.00	17 140.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 795.00	3 725.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Амортизація	2515	2 390.00	2 061.00
Інші операційні витрати	2520	21 874.00	14 795.00
Разом	2550	69 461.00	55 571.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	764 315.00	692 263.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020		0.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095		0.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	707 555.00	645 445.00
Праці	3105	14 254.00	13 737.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	3 830.00	3 699.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	36 602.00	23 979.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	14 554.00	11 649.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	18 140.00	8 597.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	3 908.00	3 733.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190		0.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	2 074.00	5 403.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	942.00	3 800.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-942.00	-3 800.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на: Вкуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355	4 687.00	3 532.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	57.00	110.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-4 744.00	-3 642.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-3 612.00	-2 039.00
Залишок коштів на початок року	3405	3 788.00	5 827.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	176.00	3 788.00