

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доц.**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В
ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Аліна ШЕЛУХІНА

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ШЕЛУХІНІЙ АЛІНІ МИКОЛАЇВНІ

1. Тема роботи: «Управління конфліктами та стресами в організації»

Науковий керівник: доц., к.ю.н. Коломоець Юлія Олександрівна

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: внутрішні документи ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», результати опитування працівників, звітні дані щодо діяльності підприємства, наукові публікації, фахова література з менеджменту, конфліктології, управління персоналом та організаційної психології.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретико-методичні основи управління конфліктами та стресами в організації

2. Аналіз стану управління конфліктами та стресами в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

3. Розробка напрямів удосконалення системи управління конфліктами та стресами в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Висновки і пропозиції

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

1. Ключові компоненти управління конфліктами та стресами в організаційному середовищі

2. Підсумкова оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

3. Форми комунікації між підрозділами та працівниками ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

4. Оцінка ефективності функціонуючих заходів з управління конфліктами та стресами на ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

5. Ключові заходи програми формування сприятливого психологічного клімату

6. Програма впровадження заходів з формування сприятливого психологічного клімату

7. Оцінка потенційного економічного ефекту від реалізації заходів з управління конфліктами та стресами на ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

8. SWOT-аналіз оновленої системи управління конфліктами та стресами

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Аліна ШЕЛУХІНА

Науковий керівник роботи

(підпис)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність, види та причини організаційних конфліктів та стресів у трудовому колективі	6
1.2. Методи та моделі управління конфліктами і стресами в системі менеджменту	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	24
2.2. Аналіз організаційної культури та комунікаційної взаємодії	35
2.3. Діагностика конфліктогенних зон та рівня стресогенності у трудовому колективі	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	54
3.1. Удосконалення підходів до управління конфліктами у колективі та стресами персоналу	54 60
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Однією з ключових проблем, що загрожує стабільності організаційного середовища, є конфлікти та стреси, які виникають на всіх рівнях управління – від виробничих підрозділів до керівної ланки.

Зростання психоемоційного навантаження на працівників, надмірна інтенсифікація праці, постійні організаційні зміни, невизначеність перспектив та дефіцит комунікації створюють сприятливе середовище для конфліктогенних ситуацій і розвитку хронічного стресу. Внаслідок цього спостерігається зниження мотивації персоналу, погіршення якості виконання завдань, підвищення кількості помилок, зростання рівня плинності кадрів, а також збільшення витрат підприємства на подолання наслідків деструктивної поведінки в колективі.

Особливо актуальним це питання постає для підприємств малого та середнього бізнесу, таких як ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», яке функціонує в аграрній сфері. У подібних компаніях значну роль відіграють міжособистісні відносини, згуртованість команди та здатність швидко адаптуватися до змін. За відсутності чітко структурованої системи управління конфліктами та стресами навіть незначні непорозуміння можуть перерости у глибокі організаційні кризи, що потребують значних зусиль і ресурсів для врегулювання.

Таким чином, проблема управління конфліктами та стресами в організації є надзвичайно актуальною в контексті підвищення ефективності управління персоналом. Її вирішення дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства, підвищити продуктивність праці, створити сприятливий психологічний клімат, а також мінімізувати ризики втрати ключових кадрів. Це зумовлює доцільність наукового дослідження даної тематики та розробки практичних механізмів удосконалення відповідних управлінських процесів.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз існуючої системи управління конфліктами та стресами в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», визначення її проблемних

аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- визначити сутність, причини та типи конфліктів і стресів у трудових колективах;
- дослідити основні підходи до управління конфліктними ситуаціями і зниження рівня стресового навантаження;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»;
- здійснити оцінку психологічного клімату, джерел конфліктів і факторів стресу на підприємстві;
- проаналізувати ефективність існуючих управлінських рішень у сфері управління конфліктами та стресами;
- запропонувати напрямки удосконалення системи з урахуванням особливостей підприємства.

Об’єктом дослідження виступає діяльність ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» як організації з функціонуючою системою управління персоналом.

Предметом дослідження є процеси управління конфліктами та стресовими ситуаціями в колективі підприємства.

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні **методи**: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, експертне опитування, анкетування, методи соціально-психологічної діагностики, графічне зображення результатів аналізу.

Запропоновані у роботі заходи щодо вдосконалення управління конфліктами та зниження рівня стресових навантажень можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» для покращення внутрішнього клімату, підвищення мотивації персоналу, зростання продуктивності праці та зниження витрат, пов’язаних із плинністю кадрів і професійним вигоранням.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, види та причини організаційних конфліктів та стресів у трудовому колективі

У науковій літературі поняття «конфлікт» розглядається як соціально-психологічне явище, що виникає внаслідок зіткнення протилежних інтересів, поглядів, цінностей чи цілей між індивідами або групами. В організаційному контексті конфлікт є невід’ємним елементом функціонування трудового колективу, оскільки будь-яка взаємодія між людьми, які мають різні ролі, очікування й особисті мотивації, потенційно містить у собі джерело суперечностей.

З точки зору менеджменту, організаційний конфлікт – це форма взаємодії між суб’єктами управління (працівниками, підрозділами, керівництвом), яка характеризується наявністю об’єктивно або суб’єктивно сприйнятих розбіжностей і супроводжується емоційною напругою, протидією, а іноді – відкритою конфронтацією. Такий конфлікт може виникати як на міжособистісному рівні, так і між структурними одиницями організації [16, с. 241].

Вчені-менеджери розглядають конфлікт не лише як деструктивне явище, але і як потенційне джерело організаційного розвитку. Так, наприклад, відповідно до функціонального підходу, конфлікт може виступати як механізм адаптації організації до змін, виявлення неефективних управлінських рішень, мобілізації ресурсів або стимулювання творчої активності працівників. Натомість деструктивні конфлікти сприяють дезорганізації процесів, зниженню продуктивності праці, виникненню стресових ситуацій і погіршенню морально-психологічного клімату.

Отже, конфлікт в організації є складним соціальним феноменом, який вимагає професійного управління з боку керівництва з метою мінімізації його

негативних наслідків і використання потенціалу для розвитку організаційного середовища.

У процесі функціонування будь-якої організації конфлікти є неминучим явищем, що виникає внаслідок взаємодії різних суб'єктів управління, кожен з яких має власні інтереси, потреби, цінності та бачення шляхів досягнення цілей. Для ефективного управління конфліктами важливо не лише розуміти їхню сутність, а й правильно визначати тип конфлікту, що виник у тій чи іншій ситуації, адже від цього залежить вибір адекватних управлінських рішень [3, с. 74]. У науковій літературі та практиці менеджменту виділяється низка класифікацій конфліктів за різними критеріями.

Найбільш поширену типологію конфліктів в організаційному середовищі узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація організаційних конфліктів

Тип конфлікту	Характеристика
Міжособистісний	Виникає між окремими працівниками через особисті антипатії, конкуренцію, амбіції.
Міжгруповий	Формується між різними відділами або підрозділами через суперечності в інтересах.
Вертикальний	Має місце між керівництвом і підлеглими; пов'язаний із владними повноваженнями.
Горизонтальний	Виникає між співробітниками одного рівня ієрархії; часто через розподіл обов'язків.
Структурний	Обумовлений недоліками організаційної структури, дублюванням функцій або повноважень.
Ціннісний	Пов'язаний із різним світоглядом, етичними принципами або нормами поведінки.
Інформаційний	Виникає через відсутність, спотворення або неправильне розуміння інформації.
Ресурсний	Зумовлений конкуренцією за обмежені ресурси: час, бюджет, персонал, обладнання.
Рольовий	Виникає при нечіткому визначенні посадових обов'язків або їх дублюванні.

Класифікація організаційних конфліктів дозволяє не лише систематизувати їх за природою виникнення, але й краще розуміти логіку їх розвитку, а отже –

оперативно реагувати на загрози та мінімізувати можливі негативні наслідки для колективу. Особливу увагу в сучасному менеджменті приділяють інформаційним, структурним і рольовим конфліктам, адже вони є найбільш поширеними в умовах організаційної трансформації та цифровізації бізнес-процесів. Розуміння природи кожного типу конфлікту є передумовою до розробки ефективних механізмів його подолання та профілактики у майбутньому.

Конфлікти в організаціях, як правило, не є випадковими або хаотичними, а мають чітко визначені передумови. Розуміння причин їх виникнення дозволяє менеджменту вчасно ідентифікувати загрози та мінімізувати ймовірність ескалації суперечностей у глибокі кризові ситуації [26, с. 153].

Однією з ключових причин конфліктів є суперечність інтересів, яка виникає тоді, коли працівники або підрозділи мають різні цілі, потреби або бачення шляхів досягнення результату. Особливо загострюються такі конфлікти в умовах обмежених можливостей щодо просування по кар'єрі, преміювання або розподілу ресурсів.

Друга поширена причина – обмеженість ресурсів (матеріальних, кадрових, часових, фінансових тощо). В умовах конкуренції за доступ до важливих ресурсів виникають суперечки між підрозділами або окремими працівниками. Це може стосуватися, наприклад, бюджету на проєкт, розподілу обладнання, часу доступу до спільних сервісів або підтримки з боку керівництва.

Неефективна комунікація є ще одним системним джерелом конфліктогенності в організації. Відсутність зворотного зв'язку, нечіткість у постановці завдань, перекручування інформації або її дефіцит спричиняють непорозуміння, втрату довіри та формування деструктивних емоцій у колективі [8, с. 1130].

Не менш важливою є відсутність мотивації або її сприйняття як несправедливої. Якщо працівники відчують нерівність в оцінці результатів їх праці, ігнорування їхніх зусиль або відсутність перспективи розвитку, це може

викликати приховане незадоволення, що з часом трансформується у відкриту конфронтацію.

Значну роль відіграють також організаційні зміни – реструктуризація, скорочення штату, впровадження нових систем управління, змін у політиці чи керівництві. Зміни зазвичай супроводжуються високим рівнем невизначеності, що провокує стреси, опір персоналу та конфлікти інтересів.

Крім того, особистісні чинники, зокрема різні темпераменти, стилі спілкування, емоційна нестабільність, низький рівень емоційного інтелекту або особисті амбіції, можуть бути каталізатором конфліктів навіть за умов формальної збалансованості організаційних процесів.

Таким чином, конфлікти в організаціях мають комплексну природу. Вони можуть бути зумовлені як об'єктивними факторами організаційного середовища, так і суб'єктивними психологічними особливостями працівників. Ефективне управління конфліктами починається з глибокого розуміння їх витоків, що дає змогу сформувати профілактичні управлінські підходи та знизити рівень соціальної напруги в колективі.

Нерозв'язані або некоректно врегульовані конфлікти в організаційному середовищі мають стійку тенденцію до накопичення, ескалації та поширення. Їх негативний вплив охоплює як міжособистісні стосунки всередині колективу, так і системні характеристики діяльності підприємства [34, с. 56].

Один із найочевидніших наслідків – погіршення морально-психологічного клімату. Зростання емоційної напруги, недовіри, формування «таборів» або закритих груп за інтересами призводить до зниження згуртованості колективу, зникнення командного духу та бажання співпрацювати. Це унеможлиблює ефективну командну роботу та ускладнює реалізацію спільних проєктів.

Іншим серйозним наслідком є зниження продуктивності праці. Працівники, залучені в конфлікт, витрачають час і енергію не на виконання посадових обов'язків, а на відстоювання своїх позицій, самозахист чи саботаж. Поширеною є також втрата

концентрації, зростання кількості помилок, зниження ініціативності та творчої активності персоналу.

Тривалі конфлікти можуть спровокувати зростання плинності кадрів, особливо серед кваліфікованих фахівців, які віддають перевагу роботі в стабільному середовищі. Втрата людського капіталу призводить до додаткових витрат на підбір, адаптацію та навчання нових працівників, а також до ризику втрати корпоративного досвіду.

Нерідко конфлікти переходять у відкриті форми протидії, що може спричинити саботаж, приховану непокору, ігнорування наказів, втрату управлінської дисципліни та навіть відкриту деструкцію процесів (затягування термінів, поширення негативної інформації, формування негативного іміджу керівництва тощо) [7, с. 181].

На стратегічному рівні наслідком тривалих конфліктів стає послаблення конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища. Внутрішня дестабілізація спотворює цілісність управлінської системи, знижує адаптивність до змін та унеможлиблює своєчасне реагування на виклики ринку.

Отже, нерозв'язані конфлікти становлять серйозну загрозу як для соціально-психологічного клімату, так і для економічної стійкості підприємства. Їх своєчасне виявлення, правильна діагностика та професійне управління є критично важливими умовами забезпечення стабільного функціонування організації та ефективної взаємодії всередині трудового колективу.

У сучасних організаціях стрес виступає одним із ключових психологічних викликів, що істотно впливає на трудову поведінку, мотивацію та загальний клімат у колективі. Працівники щодня зіштовхуються з низкою факторів, які викликають психоемоційне напруження – це і зростаючі вимоги до результатів, і невизначеність організаційного майбутнього, і постійна багатозадачність, і навіть звичайне інформаційне перевантаження [6, с. 54]. Хоча сам по собі стрес є природною

реакцією організму на зовнішні подразники, саме його інтенсивність, тривалість і системність перетворюють його на деструктивний чинник у трудовому середовищі.

У колективах, де не налагоджено психологічної підтримки, стрес швидко трансформується у хронічну втоми, дратівливість, зниження концентрації, відчуття безсилля. Особливо небезпечним є так званий «дистрес» – негативна форма стресового стану, що виснажує працівника як фізично, так і морально. Він може мати як індивідуальний характер, так і розповсюджуватись на груповому рівні, породжуючи колективне вигорання, апатію та втрату відчуття причетності до спільної справи. Причини виникнення стресу в організаціях надзвичайно різноманітні: це і надмірні навантаження без належної компенсації, і несправедлива оцінка результатів праці, і відсутність чіткого зворотного зв'язку, і погано організовані зміни, що руйнують звичні структури взаємодії [17, с. 132].

Наслідки стресу не обмежуються лише особистим дискомфортом окремих працівників. Вони поступово переходять у площину системних ризиків для всього підприємства. Зниження продуктивності, збільшення кількості помилок і конфліктів, втрата ініціативи, погіршення атмосфери взаємодовіри – усе це призводить до зниження ефективності роботи команди загалом. Крім того, зростає ризик плинності кадрів, збільшуються витрати на компенсаційні виплати, лікарняні, зменшується здатність підприємства до інноваційної діяльності. У результаті формується загрозливе середовище, в якому працівники існують у стані постійного напруження, не маючи змоги проявити свій потенціал.

Таким чином, стрес у трудовому колективі – це не лише психологічна, а й економічна проблема. Підприємства, які нехтують управлінням емоційним станом персоналу, втрачають конкурентні переваги, якісні кадри і можливість розвиватися. Отже, у системі сучасного менеджменту управління стресами має стати одним із пріоритетних напрямів організаційної політики.

У трудовому середовищі стресові ситуації виникають під впливом як зовнішніх обставин, так і внутрішніх особливостей особистості працівника. Умовно

всі джерела стресу можна класифікувати на чотири основні групи: виробничі, соціальні, організаційні та індивідуальні [4, с. 86]. Такий поділ дозволяє цілісно розглядати природу стресу і формувати адресні механізми його нейтралізації.

Як видно з таблиці 1.2, стрес має багатовимірну природу, і його джерела можуть виникати як іззовні (через умови праці або взаємодію в колективі), так і зсередини особистості працівника. Для ефективного управління емоційним станом персоналу керівництво повинно комплексно враховувати всі групи чинників, впроваджуючи як організаційні, так і психологічні інструменти зниження стресових навантажень. Особливо важливим є своєчасне виявлення індивідуальних стресових реакцій, які часто залишаються непоміченими до моменту професійного вигорання або звільнення працівника.

Таблиця 1.2

Основні джерела стресу в організаційному середовищі

Група джерел	Приклади стресогенних факторів
Виробничі	Високі фізичні або інтелектуальні навантаження; багатозадачність; авральний режим роботи; небезпечні або шкідливі умови праці; відсутність перерв або ресурсів для відновлення.
Соціальні	Напружені стосунки з колегами чи керівником; конкуренція; відсутність підтримки; низький рівень довіри; ізоляція; порушення етичних норм.
Організаційні	Нечітка структура управління; часті зміни керівництва або політик; бюрократизація; суперечливі або розмиті посадові обов'язки; відсутність зворотного зв'язку.
Індивідуальні	Низький рівень стресостійкості; внутрішні страхи чи тривожність; конфлікт особистих і професійних цінностей; перфекціонізм; синдром емоційного вигорання.

У сучасному менеджменті дедалі більше уваги приділяється вивченню впливу психологічного стану працівників на економічні результати діяльності підприємства. Стрес, як один із найпоширеніших станів у робочому середовищі, має не лише особистісні, а й системні організаційні наслідки. Його вплив проявляється одразу в кількох критично важливих напрямках: продуктивність, мотивація, лояльність до компанії та стабільність кадрового складу [12, с. 79].

Перш за все, стрес чинить негативний вплив на продуктивність праці (табл.

1.3). Працівники, які перебувають у стані постійного емоційного напруження або психологічного виснаження, частіше допускають помилки, мають труднощі з концентрацією уваги та втрачають здатність до ефективного прийняття рішень. Зниження когнітивної гнучкості, перевантаженість завданнями, відсутність енергії чи інтересу призводять до зменшення обсягів і якості виконаної роботи.

Одночасно з цим падає мотивація до праці. Стрес знижує внутрішню залученість, руйнує почуття контролю над результатами, формує відчуття безглуздості зусиль. Працівник може мати відчуття, що його вклад не помічається або не винагороджується, що в умовах стресу лише поглиблює фрустрацію. У перспективі це породжує пасивність, втрату ініціативи та відхід від участі в командній роботі.

Таблиця 1.3

Вплив стресу на ключові аспекти ефективності персоналу

Показник	Прояв впливу стресу	Можливі наслідки для підприємства
Продуктивність праці	Зниження уваги, помилки, повільне виконання завдань, втрата ефективності	Зменшення обсягів виробництва, зростання витрат через брак та доопрацювання
Мотивація	Відсутність бажання проявляти ініціативу, знецінення результатів власної діяльності	Падіння інноваційності, зниження якості обслуговування, втрата внутрішніх резервів
Лояльність працівників	Відчуження від компанії, емоційне дистанціювання, зниження довіри до керівництва	Послаблення корпоративної культури, зростання конфліктності, розрив з командою
Плинність кадрів	Зростання кількості звільнень, особливо серед кваліфікованих працівників	Кадрові втрати, витрати на підбір і навчання нових співробітників, дестабілізація роботи

На цьому тлі закономірно знижується лояльність персоналу до підприємства. В умовах постійного стресу працівники схильні сприймати організацію не як простір професійного розвитку, а як джерело психологічного тиску. Руйнується емоційний зв'язок з роботодавцем, втрачається довіра до керівництва, зникає бажання залишатися у складі команди, особливо за відсутності підтримки чи визнання з боку менеджменту [40, с. 1092].

Усе це веде до зростання плинності кадрів, що є одним із найгірших наслідків хронічного стресу в організації. Кваліфіковані працівники, не бажаючи миритися з токсичним середовищем, змінюють роботу, залишаючи підприємство з кадровими втратами, витратами на новий підбір, адаптацію та зниженням загальної продуктивності. Особливо болючим є відтік співробітників, що володіють критичними знаннями або мають досвід, який важко відтворити в короткостроковій перспективі.

Таким чином, стрес у трудовому колективі – це не лише особистісна проблема, а й вагомий бар'єр на шляху досягнення стратегічних цілей підприємства. Усвідомлення його впливу на ключові аспекти кадрового управління є необхідною умовою для впровадження превентивних і підтримуючих механізмів з боку керівництва.

Одним із найнебезпечніших наслідків тривалого впливу стресу в умовах організації є явище професійного вигорання. Це не просто втома чи епізодичне емоційне виснаження – вигорання є системним і глибоким порушенням внутрішнього стану працівника, що виникає внаслідок хронічного психоемоційного перенавантаження. Працівник поступово втрачає інтерес до своєї роботи, відчуває втрату сенсу професійної діяльності, стає байдужим, дратівливим і емоційно спустошеним [27, с. 119].

Вигорання найчастіше виникає в тих сферах, де інтенсивна комунікація та висока відповідальність поєднуються з нестачею ресурсу – часу, визнання, підтримки. Однак воно дедалі частіше зустрічається і в офісному середовищі, особливо в умовах багатозадачності, відсутності зворотного зв'язку чи неефективного управління. Поступово людина відчуває втрату контролю над результатами своєї праці, з'являється відчуженість, цинізм, прагнення дистанціюватися від колективу та обов'язків. Часто це супроводжується фізичними симптомами – порушенням сну, головним болем, розладами травлення, хронічною втомою.

На рівні організації професійне вигорання є загрозливим не лише через зниження продуктивності, а й через високий ризик звільнення кваліфікованого персоналу, зростання захворюваності, пасивності та втрати внутрішньої мотивації. Вигорання практично не піддається самостійному відновленню – у більшості випадків потрібна зміна умов праці або втручання спеціалістів з психологічної підтримки.

Таким чином, професійне вигорання – це кульмінація неусвідомленого ігнорування стресових факторів у колективі. Воно є чітким сигналом про глибокі проблеми в системі організаційної культури, управління персоналом і внутрішньої комунікації. Саме тому керівництво підприємств має зосередитися не лише на кількісних показниках діяльності, а й на створенні середовища, в якому працівники зможуть відновлювати свої сили, відчувати підтримку, визнання та сенс своєї роботи.

1.2. Методи та моделі управління конфліктами і стресами в системі менеджменту

Ефективне управління конфліктами в організації передбачає не лише їх виявлення та аналіз, а й свідомий вибір тактики поведінки в ситуації суперечності. Один універсальний стиль, придатний до всіх типів конфліктів, відсутній, тому управлінцю необхідно володіти арсеналом поведінкових стратегій і гнучко застосовувати їх залежно від ситуації, глибини протистояння, позицій сторін і бажаного результату. Класичним підходом до типізації стилів є модель, що базується на двох критеріях – рівень орієнтації на власні інтереси та рівень орієнтації на інтереси іншої сторони [24, с. 73].

Уникнення як підхід до управління конфліктами характеризується відстороненням від ситуації або її ігноруванням. Зазвичай застосовується у випадках, коли конфлікт є незначним або не має стратегічного значення. Цей стиль

дозволяє виграти час або зменшити емоційне напруження, однак при тривалому використанні може призвести до накопичення проблем і формування прихованої ворожнечі.

Компроміс передбачає взаємні поступки обох сторін з метою досягнення тимчасового або часткового задоволення інтересів. Це поміркований підхід, який дозволяє знизити конфліктну напругу без глибокого аналізу причин. Компроміс часто є ефективним у разі обмеженості ресурсів або часу, однак залишає за собою ризик незадоволення обох сторін у довгостроковій перспективі.

Співпраця є найбільш конструктивною формою поведінки, яка полягає у спільному пошуку рішення, що максимально враховує інтереси обох сторін. Цей підхід потребує високого рівня довіри, відкритої комунікації, готовності до діалогу та взаєморозуміння. Співпраця дозволяє трансформувати конфлікт у точку зростання і є найбажанішою формою управлінської реакції, хоча потребує часу, ресурсу та зрілої організаційної культури.

Конкуренція або суперництво застосовується тоді, коли одна зі сторін прагне повністю реалізувати власні інтереси без урахування позиції опонента [25]. Цей стиль може бути доцільним у критичних ситуаціях, коли необхідно прийняти жорстке управлінське рішення або уникнути небезпеки, однак у звичайних умовах конкуренція часто поглиблює протистояння та призводить до загострення конфлікту.

Пристосування означає поступку власними інтересами заради збереження відносин або уникнення ескалації. Цей стиль часто використовується працівниками з низьким рівнем впливу або в ієрархічно залежних ситуаціях. Хоча пристосування може тимчасово стабілізувати ситуацію, системне ігнорування власних потреб зрештою породжує внутрішнє незадоволення, втрату мотивації та приховану напругу.

Таким чином, кожен із підходів до управління конфліктами має свої сильні та слабкі сторони, а ефективність їх застосування визначається контекстом, організаційною культурою, комунікативною компетентністю учасників і наявністю

довіри між сторонами. Завдання менеджера полягає в тому, щоб не уникати конфліктів, а навчитися керувати ними так, аби вони ставали поштовхом до розвитку, а не джерелом руйнування внутрішнього балансу організації [31, с. 169].

У ситуаціях організаційних суперечностей ключову роль відіграє не лише зміст конфлікту, а й обрана стратегія реагування. Менеджер або учасник конфлікту має зробити вибір між різними моделями поведінки, що відображають його готовність відстоювати власні інтереси або враховувати інтереси інших. Одні підходи спрямовані на швидке вирішення ситуації, інші – на досягнення балансу, треті ж – на уникнення проблем. Однією з найбільш визнаних у науковій і практичній площині є модель Томаса-Кілмана, яка ґрунтується на двох критеріях: рівні наполегливості (акцент на власних інтересах) і рівні співпраці (орієнтації на інтереси інших учасників конфлікту).

З метою кращого розуміння сутності, характеристик та застосовності кожного стилю наведено таблицю 1.4, яка узагальнює їх порівняльні параметри.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика стилів управління конфліктами

Стиль поведінки	Орієнтація на власні інтереси	Орієнтація на інтереси інших	Коротка характеристика	Доцільність застосування
Уникнення	Низька	Низька	Ігнорування конфлікту, відсутність активних дій	За незначного рівня суперечностей або коли потрібен час на осмислення ситуації
Компроміс	Середня	Середня	Взаємні поступки сторін задля тимчасового або часткового задоволення потреб	Коли обидві сторони мають однаковий рівень впливу або обмежені ресурси
Співпраця	Висока	Висока	Активний пошук взаємовигідного рішення, що враховує інтереси обох сторін	Для досягнення стабільного, довгострокового вирішення конфлікту
Конкуренція	Висока	Низька	Нав'язування своєї позиції, відстоювання інтересів за рахунок опонента	У кризових ситуаціях, коли потрібне швидке, жорстке рішення або є ієрархічна перевага

Пристосування	Низька	Висока	Поступка заради збереження відносин або зменшення напруги	Якщо конфлікт не є принциповим або друга сторона має об'єктивно вагоміші аргументи
---------------	--------	--------	---	--

Як видно з наведеної класифікації, жоден стиль поведінки не може вважатися універсально правильним або неправильним. Ефективність залежить від ситуації, цілей учасників, особливостей організаційної культури та рівня розвитку комунікативних навичок. Гнучкість у застосуванні різних стратегій є важливою умовою професійного управління конфліктами [14, с. 58]. Особливо цінною в сучасному менеджменті вважається орієнтація на співпрацю, яка створює умови для конструктивного діалогу, запобігає ескалації напруженості та сприяє зміцненню довіри в колективі.

У сучасному менеджменті управління конфліктами розглядається не як інструмент придушення напруженості, а як процес конструктивної трансформації суперечностей у рішення, що задовольняють інтереси сторін і водночас сприяють організаційному розвитку. Для цього у практиці управління застосовуються різні моделі врегулювання конфліктів, які допомагають системно аналізувати ситуацію, обирати доцільну стратегію поведінки та формувати простір для взаєморозуміння.

Однією з найпоширеніших є модель Томаса-Кілмана, яка ґрунтується на двовимірному підході: оцінці рівня наполегливості (ступеня орієнтації на власні інтереси) та рівня кооперативності (готовності враховувати інтереси іншої сторони). Залежно від поєднання цих двох параметрів виділяється п'ять основних стилів поведінки: уникнення, конкуренція, компроміс, пристосування та співпраця. Ця модель не лише допомагає усвідомити власну поведінку в конфлікті, а й дає змогу керівнику коригувати стилі взаємодії в команді для запобігання ескалації протиріч.

Інший концептуальний підхід запропонував Кеннет Томпсон, який розробив модель управління конфліктами на основі аналізу внутрішніх мотивацій учасників. У його моделі акцент робиться не на формах поведінки, а на джерелах конфлікту: когнітивному, ціннісному, інтересовому та емоційному. Томпсон вважає, що для

ефективного вирішення конфлікту менеджер має насамперед ідентифікувати, який тип протиріччя лежить в основі конфліктної ситуації, а вже потім формувати стратегію реагування [30, с. 113]. Наприклад, когнітивний конфлікт потребує раціонального діалогу та аналізу, емоційний – створення безпечного середовища для висловлення почуттів, а ціннісний – вимагає пошуку точок дотику у світоглядних позиціях. Такий підхід вимагає від управлінця високого рівня емоційного інтелекту та здатності розпізнавати глибинні причини поведінки.

В умовах підвищеної складності організаційного середовища все більшого поширення набуває модель ефективного діалогу, що акцентує увагу не на перемозі однієї зі сторін, а на створенні простору для чесного і відкритого обговорення проблеми. Цей підхід передбачає послідовне формування довіри, активне слухання, відмову від оцінок і звинувачень, перефокусування уваги з позицій на інтереси. У центрі моделі – комунікативна прозорість і взаємна відповідальність. Її ключова мета – не просто зняти напругу, а забезпечити глибоке розуміння мотивів та обмежень кожної сторони, що дозволяє сформувати стабільні рішення навіть у складних або тривалих конфліктах.

Таким чином, у сучасному менеджменті управління конфліктами розглядається як багатовимірна діяльність, що вимагає застосування різних моделей залежно від типу суперечності, ступеня її розвитку та психологічних характеристик учасників. Поєднання структурних, поведінкових і комунікативних підходів дає змогу перетворити конфлікт з джерела ризику на точку росту організації та розвитку команди.

Подолання стресу в організаційному середовищі є складним, але необхідним завданням, яке передбачає як індивідуальні зусилля самих працівників, так і відповідальну участь з боку керівництва. Успішність боротьби зі стресом залежить не стільки від інтенсивності реакції на нього, скільки від здатності працівника або колективу розпізнавати стресові чинники, усвідомлювати механізми їх впливу та застосовувати адаптивні стратегії реагування [38, с. 39].

У загальному вигляді методи подолання стресу можна поділити на індивідуальні та колективні, а також – за характером реагування – на поведінкові, емоційні та когнітивні. Індивідуальні стратегії реалізуються безпосередньо працівником і передбачають саморегуляцію емоційного стану, зміну стилю життя, розвиток стресостійкості. Колективні – це дії, ініційовані керівництвом або внутрішнім середовищем компанії, які мають системний характер і спрямовані на поліпшення умов праці, клімату та організаційної культури.

До поведінкових стратегій належать дії, спрямовані на зміну зовнішньої ситуації або уникнення конфліктних умов. Це може бути більш чітке планування робочого часу, делегування повноважень, відмова від надмірних обов'язків, організація перерв для відпочинку або фізична активність. Поведінкові методи часто є найбільш доступними, проте ефективність їх залежить від здатності працівника реально оцінювати свої межі та ресурс.

Емоційні стратегії зосереджені на внутрішньому переживанні ситуації – це методи, які дозволяють переробити або зменшити емоційне напруження. Сюди належать техніки релаксації, дихальні вправи, медитація, арт-терапія, а також підтримка з боку колег чи близького оточення. Емоційне розвантаження є особливо важливим у стресогенному середовищі, яке не завжди можна змінити зовні, але можна змінити своє ставлення до нього [15, с. 108].

Когнітивні стратегії пов'язані з мисленням – це зміна способу сприйняття ситуацій, переоцінка загроз, зміна внутрішніх установок. Людина, яка замість фаталізму вбачає у викликах можливості для розвитку, значно легше адаптується до змін. В організаційному контексті це може включати навчання технікам позитивного мислення, тренінги з розвитку емоційного інтелекту, менторську підтримку.

Колективний рівень подолання стресу охоплює створення програм підтримки працівників (EAP – Employee Assistance Programs), введення гнучкого графіку, розвитку корпоративної культури довіри, залучення до прийняття рішень, організацію тренінгів з управління емоціями, запровадження заходів неформальної

командної взаємодії. Усе це створює безпечне й підтримуюче середовище, в якому працівники відчують себе не об'єктом тиску, а активними учасниками організаційного життя.

Таким чином, боротьба зі стресом має бути системною і багаторівневою. Її ефективність визначається здатністю організації поєднувати психологічну обізнаність працівників з управлінською відповідальністю керівництва. Комплексний підхід до вирішення цієї проблеми не лише зменшує ризики, а й відкриває шлях до формування зрілої, адаптивної та ефективної команди [20, с. 81].

В умовах зростаючого психологічного навантаження та постійної динаміки організаційного середовища дедалі більшої актуальності набувають спеціалізовані програми, спрямовані на системну підтримку працівників у питаннях подолання стресу. Якщо раніше розв'язання подібних проблем переважно перекладалося на самих працівників, то сьогодні відповідальність за психологічне благополуччя персоналу визнається частиною організаційної політики.

Однією з найбільш ефективних форм є Employee Assistance Programs (EAP) – корпоративні програми допомоги працівникам, які реалізуються у вигляді внутрішньої або зовнішньої підтримки у форматі психологічного консультування, конфіденційної допомоги, стрес-менеджменту, кризового втручання, правової та фінансової обізнаності. Такі програми спрямовані не лише на зменшення стресу, а й на профілактику психоемоційного вигорання, вирішення особистісних і професійних проблем, що впливають на продуктивність. Практика EAP активно використовується в міжнародних корпораціях, але все частіше впроваджується і в українських підприємствах, що орієнтуються на стандарти відповідального управління персоналом [33, с. 102].

Ще одним важливим елементом є тренінги з управління стресом, які навчають працівників практичним технікам саморегуляції, релаксації, позитивного мислення, тайм-менеджменту. Такі заходи можуть мати як індивідуальний, так і командний формат, і є особливо корисними для працівників, що займають посади з

високим рівнем відповідальності або постійною взаємодією з клієнтами. Тренінги також формують психологічну гнучкість, що дозволяє краще адаптуватися до змін.

Особливу роль відіграють психоосвітні заходи, які спрямовані на підвищення загального рівня обізнаності працівників про природу стресу, механізми його впливу, ознаки емоційного виснаження та способи профілактики. Це можуть бути семінари, лекції, електронні інформаційні бюлетені, тематичні вебінари. Такі заходи сприяють нормалізації ставлення до психологічної допомоги, зниженню стигматизації ментального здоров'я в колективах і формуванню зрілої, усвідомленої трудової поведінки [41, с. 788].

Запровадження організаційних програм управління стресами дозволяє підприємству не лише знизити рівень захворюваності, плинності кадрів та втрат продуктивності, а й формує стійкий імідж роботодавця, який дбає про благополуччя своїх співробітників. У стратегічній перспективі це сприяє формуванню сильного, лояльного та емоційно стабільного колективу, здатного ефективно функціонувати навіть в умовах високої турбулентності.

З метою наочного узагальнення ключових аспектів управління конфліктами та стресами в організації доцільно представити основні положення у вигляді таблиці 1.6, яка відображає взаємозв'язки між джерелами, наслідками, методами впливу та інструментами управлінського реагування.

Таблиця 1.6

Ключові компоненти управління конфліктами та стресами в організаційному середовищі

Категорія	Зміст/Приклади
Основні джерела конфліктів	Суперечності інтересів, дефіцит ресурсів, неефективна комунікація, організаційні зміни, неясність ролей
Основні джерела стресу	Високе навантаження, невизначеність, ізоляція, поганий мікроклімат, відсутність підтримки, емоційне вигорання
Негативні наслідки	Зниження продуктивності, втрата мотивації, плинність кадрів, конфлікти в команді, погіршення психологічного клімату
Поведінкові стилі управління	Уникнення, конкуренція, компроміс, пристосування, співпраця

конфліктами	
Моделі врегулювання конфліктів	Модель Томаса-Кілмана, модель Кеннета Томпсона, модель ефективного діалогу
Методи подолання стресу	Індивідуальні: релаксація, тайм-менеджмент, фізична активність; Колективні: підтримка, чітка структура, гнучкий графік
Організаційні інструменти	Програми ЕАР, тренінги зі стрес-менеджменту, психоосвітні заходи, формування довірливої культури
Ключ до ефективності	Раннє виявлення проблем, адаптивність управлінських рішень, розвиток емоційного інтелекту, системна підтримка

Управління конфліктами та стресами в організації є важливою складовою сучасної системи менеджменту персоналу. Ці явища є не лише неминучими, а й закономірними в динамічному трудовому середовищі, де взаємодіють різноманітні особистості, інтереси та ролі. Наявність конфліктів чи стресових ситуацій не обов’язково є ознакою кризи – навпаки, за умови грамотного реагування вони можуть стати імпульсом до розвитку, покращення управлінських практик та зміцнення командної взаємодії [19, с. 1273].

Однак, щоб конфлікти та стреси не переросли у фактор дестабілізації, важливо мати цілісне уявлення про їх природу, джерела, типові наслідки та дієві інструменти управління. Вивчення цього комплексу питань передбачає системний підхід, у якому кожен елемент – від причин до організаційних механізмів подолання – відіграє свою роль у забезпеченні психологічної рівноваги та соціальної стійкості колективу.

Наведена узагальнена таблиця дає змогу побачити повну картину факторів, що впливають на соціально-психологічний стан організаційного середовища, і окреслює ключові підходи до їх подолання. Очевидним є те, що конфлікти та стреси виникають як внаслідок об’єктивних організаційних недоліків, так і в результаті суб’єктивних взаємодій і психологічних реакцій. Їх вплив є багатовимірним: вони торкаються не лише емоційної сфери працівників, а й ефективності виробничих процесів, стабільності кадрового складу, іміджу підприємства як роботодавця.

Зміст таблиці підтверджує необхідність комплексного підходу до управління

цими явищами. Окремо не можуть бути ефективними ані індивідуальні методи саморегуляції, ані ізольовані організаційні рішення – результату можна досягти лише шляхом інтеграції поведінкових, когнітивних, емоційних стратегій із системною підтримкою з боку менеджменту [1, с. 36]. Важливу роль при цьому відіграє впровадження таких інструментів, як програми допомоги працівникам (EAP), психоосвітні заходи, розвиток емоційного інтелекту в колективі.

Таким чином, управління конфліктами та стресами має бути не реактивною, а проактивною функцією менеджменту. Розуміння джерел проблем і наявність гнучкого інструментарію дає можливість не лише мінімізувати деструктивні наслідки, а й перетворити кризові ситуації на можливості для розвитку організації, зміцнення командної взаємодії та зростання продуктивності праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МІКС ЛІДЕР 2015» провадить господарську діяльність у галузі рослинництва в межах Дніпропетровської області. Основною сферою економічної спеціалізації підприємства є вирощування зернових і технічних (олійних) культур. Виробництво здійснюється в умовах степової природно-кліматичної зони з помірно континентальним кліматом, що характеризується сприятливими для агровиробництва температурними показниками та рівнем опадів. Водночас типовим обмежувальним чинником є літній дефіцит вологи, який зумовлює необхідність упровадження системи зрошення.

Загальна площа земельного фонду підприємства перевищує 3000 гектарів, переважна частина яких використовується як рілля. Ґрунтовий покрив представлений родючими чорноземами, що створює сприятливі умови для інтенсифікації виробництва. Використання сертифікованого насіннєвого матеріалу, мінеральних добрив та засобів захисту рослин у поєднанні з удосконаленням технологій обробітку ґрунту забезпечує стабільно високі показники урожайності.

Матеріально-технічна база підприємства включає сучасну сільськогосподарську техніку, зернові склади та об'єкти зрошувальної інфраструктури. Разом з тим, частина основних фондів має значний ступінь фізичного зносу, що частково стримує виробничі можливості. Підприємство активно інтегрує цифрові рішення в аграрне управління: застосовується електронне планування, ресурсний моніторинг і системи контролю продуктивності.

Фінансово-економічна діяльність підприємства ускладнюється високим рівнем ринкової конкуренції, коливаннями цін на агропродукцію та зростанням

вартості ресурсів. Разом з тим, наявні можливості для нарощування потенціалу за рахунок участі в державних програмах підтримки, механізмах компенсацій та доступу до кредитних ресурсів аграрного спрямування.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем використання земельного потенціалу та станом технічного оснащення. У контексті дослідження логістичних процесів доцільним є аналіз змін у структурі земельних угідь, динаміки посівних площ та забезпеченості основними засобами, оскільки ці чинники прямо впливають на результативність виробництва й інтенсивність використання ресурсів. У таблиці 2.1 узагальнено ключові показники ресурсного забезпечення ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» за період 2022–2024 років із розрахунком відповідних абсолютних і відносних змін.

Таблиця 2.1

Динаміка використання земельного потенціалу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	
				+-	%
Загальна площа земельних угідь, га	3258	3264	3278	20	0,61
Площа сільськогосподарських угідь у складі загальних земель, га	3104	3204	3241	137	4,41
Площа ріллі у структурі сільськогосподарських угідь, га	2998	3195	3211	213	7,10
Загальна площа посівів, га	2990	3108	3209	219	7,32
Коефіцієнт навантаження угідь на одного працівника, га/особу	107,03	100,13	108,03	1,00	0,93
Обсяг забезпечення угідь основними засобами на кожні 100 га, тис. грн/га	6,49	6,35	5,98	-0,51	-7,88

У 2022–2024 роках у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» зафіксовано незначне зростання загальної площі земельних угідь (на 20 га, що становить 0,61 %), що може розглядатися як індикатор стабільності та поступового розвитку земельного фонду підприємства. Натомість динаміка показників посівних площ виявилася більш виразною: зростання площі сільськогосподарських угідь на 4,41 %, ріллі – на 7,10 %, загальної площі посівів – на 7,32 %.

а площі посівів – на 7,32 % свідчить про активізацію виробничої діяльності, посилення інтенсивності землеробства та ефективне використання доступних земельних ресурсів.

Коефіцієнт навантаження угідь на одного працівника залишався практично незмінним протягом аналізованого періоду, що свідчить або про збереження відносно стабільного рівня чисельності персоналу, або про раціональний перерозподіл робочого навантаження. Разом з тим, дещо знизився рівень забезпечення земель основними засобами: на 0,51 тис. грн на 100 га (що становить - 7,88 %), що може свідчити про частковий фізичний знос техніки, недофінансування модернізації або затримку у технічному переоснащенні.

Загальна тенденція вказує на розширення обсягів обробітку сільськогосподарських площ при стабільному кадровому забезпеченні, однак із наявними ознаками зниження технічної насиченості виробництва, що потребує управлінської уваги з точки зору підтримання сталого розвитку логістичних процесів.

У контексті логістичного забезпечення підприємства вагомим значення набуває оцінка динаміки використання основних і оборотних засобів, а також їхнього впливу на фондовіддачу, рентабельність і економічну ефективність логістичної системи. Дані таблиці 2.2 свідчать про позитивні зміни у структурі матеріальних ресурсів: середньорічна балансова вартість основних фондів зросла на 28,21 %, тоді як оборотні активи збільшилися на 13,35 %, що вказує на зростання виробничого потенціалу й активізацію обігового капіталу.

У результаті покращилися показники фондоозброєності персоналу (+23,94 %) і забезпечення угідь основними засобами (+22,79 %), що вказує на поступове зміцнення технічної бази підприємства та створення передумов для підвищення продуктивності праці та економічної віддачі логістичних ресурсів.

Поряд із позитивною динамікою щодо збільшення обсягів ресурсного забезпечення, виявлено окремі негативні тенденції у сфері ефективності їх

використання. Зокрема, показник фондівдачі основних засобів зменшився на 15,92 %, що свідчить про зниження обсягу продукції, виробленої на кожну гривню вкладень у основні фонди. Також спостерігається негативна динаміка коефіцієнта оборотності оборотних активів – його скорочення на 4,90 % сигналізує про уповільнення обігу капіталу, задіяного у виробництві. Поряд із цим, зменшення співвідношення між оборотними та основними засобами на 11,59 % може свідчити про зростання капіталомісткості виробничих процесів.

Таблиця 2.2

Оцінка динаміки вартості, забезпеченості та ефективності використання основних і оборотних засобів ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	
				+-	%
Середньорічна балансова вартість основних виробничих фондів, тис. грн	21458	24853	27512	6054	28,21
Середньорічна балансова вартість оборотних активів, тис. грн	47851	50424	54239	6388	13,35
Забезпеченість сільськогосподарських угідь основними засобами, тис. грн/га	691,3	775,7	848,9	157,6	22,79
Фондоозброєність одного працівника, тис. грн/особу	739,9	776,7	917,1	177,1	23,94
Співвідношення оборотних до основних засобів, грн/грн	2,23	2,03	1,97	-0,26	-11,59
Фондовіддача основних засобів, грн на 1 грн вартості	2,34	1,99	1,97	-0,37	-15,92
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, обертів	1,05	0,98	1,00	-0,05	-4,90
Тривалість одного обороту оборотних активів, діб	347,3	371,2	365,2	17,9	5,15
Рівень прибутковості діяльності (норма прибутку), %	3,91	3,12	2,27	-1,64	x
Рентабельність використання основних засобів, %	12,62	9,45	6,74	-5,88	x

Фінансова результативність також виявилася нижчою: рівень прибутковості

знизився з 3,91 % до 2,27 %, а рентабельність використання основних засобів – із 12,62 % до 6,74 %. Це вказує на зниження фінансової віддачі ресурсної бази підприємства та потребує посилення управлінських підходів до логістики та ресурсного планування.

Загалом можна констатувати, що попри зміцнення технічної інфраструктури, ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» потребує підвищення ефективності логістичного управління матеріальними потоками, що дозволить перетворити зростання інвестицій у виробничі засоби на реальне підвищення прибутковості та конкурентоспроможності.

Водночас, важливою умовою забезпечення ефективності матеріальних потоків є оптимальне управління трудовим потенціалом. Саме людські ресурси є ключовим елементом безперервності виробничих процесів і формування доданої вартості, особливо в аграрному виробництві, де трудові навантаження мають сезонний та циклічний характер. У таблиці подано узагальнений аналіз чисельності персоналу, використання фонду робочого часу та рівня продуктивності праці у 2022–2024 роках, що дозволяє оцінити ефективність залучення трудових ресурсів у загальній системі логістичного забезпечення підприємства.

Упродовж аналізованого періоду чисельність облікового персоналу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» зросла на одну особу, що становить 3,45 %. Це незначне зростання свідчить про стабільність кадрового складу та збереження підприємством функціональної структури персоналу. Водночас середня тривалість робочого дня збільшилася з 7,63 до 7,74 години (+1,35 %), що частково компенсувало скорочення загального фонду відпрацьованих людино-днів і людино-годин.

Незважаючи на деяке зменшення загального обсягу відпрацьованого часу, спостерігається позитивна динаміка продуктивності праці. Зокрема, вироблення валової продукції на одного працівника зросло на 8,85 %, на один людино-день – на 14,87 %, а на одну людино-годину – на 13,33 %. Такі результати вказують на зростання ефективності трудової діяльності та раціональніше використання

робочого часу.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників продуктивності праці та використання робочого часу на
ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	
				+-	%
Облікова чисельність працівників, осіб	29	32	30	1	3,45
Фонд робочого часу на одного працівника:					
– кількість відпрацьованих людино-днів	280	263	265	-15	-5,24
– кількість відпрацьованих людино-годин	2134,5	1956,3	2050,0	-84,5	-3,96
Середня тривалість робочого дня, годин	7,63	7,44	7,74	0,10	1,35
Обсяг валової продукції в розрахунку на:					
– одного середньорічного працівника, тис. грн	1374,2	1351,8	1495,7	121,6	8,85
– один відпрацьований людино-день, грн	4913,8	5142,3	5644,3	730,5	14,87
– одну відпрацьовану людино-годину, грн	643,8	691,0	729,6	85,8	13,33

Подібна тенденція, імовірно, є наслідком удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення рівня механізації та автоматизації, впровадження інформаційних технологій у планування та контроль, а також зростання обсягів виробництва без суттєвого збільшення чисельності персоналу.

Загалом, аналіз свідчить про підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, що є важливим чинником зростання логістичної результативності та забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства.

Рационально сформована структура товарної продукції виступає важливим індикатором виробничої спеціалізації аграрного підприємства, оскільки вона безпосередньо визначає характер матеріальних потоків, логістичну побудову,

підходи до виробничого планування та модель збутової діяльності. На рисунку 2.1 відображено співвідношення основних напрямів діяльності у загальному обсязі реалізації продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» за 2024 рік. Візуальне представлення дозволяє виокремити домінуючі позиції у структурі, оцінити ступінь диверсифікації та зробити висновки щодо стратегічної спрямованості підприємства.



Рис. 2.1. Структура товарної продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» у 2024 р.

Результати аналізу структури товарної продукції за 2024 рік свідчать про чітко виражену зерново-олійну спеціалізацію господарства, де визначальне місце займають вирощування соняшнику та зернових культур. Зокрема, частка соняшнику у структурі виручки становить 55,82 %, що свідчить про його провідну роль у виробничому циклі підприємства.

Разом з тим, надмірна концентрація на одній культурі, зокрема на соняшнику, містить агроекологічні ризики, пов'язані з деградацією ґрунтів. Тривале виснаження ґрунтового покриву внаслідок інтенсивного вирощування соняшнику без належного дотримання сівозміни може призводити до зниження родючості, погіршення фізико-хімічної структури ґрунтів та необхідності збільшення витрат на відновлення їхнього потенціалу.

Таким чином, структура реалізованої продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» демонструє високу залежність від монокультури, що є стратегічним викликом з точки зору сталості виробництва та потребує диверсифікації для зниження ризиків і підвищення екологічної стійкості підприємства.

Другою за значущістю складовою структури товарної продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є зернові та зернобобові культури, на які припадає 37,97 % загального обсягу виручки. Їхня частка у виробничому портфелі підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні агрономічної стійкості, оскільки дає змогу частково збалансувати сівозміну, зменшити негативний вплив монокультури та підтримувати рівень родючості ґрунтів. Разом із соняшником, зернові формують основний виробничий профіль підприємства, який можна охарактеризувати як зерно-соняшникову спеціалізацію, що є типовою для сільськогосподарських підприємств степової зони.

Інші напрямки діяльності, зокрема вирощування додаткових видів рослинницької продукції (0,56 %) та надання сільськогосподарських послуг і виконання робіт (5,65 %), мають вторинне значення у загальній структурі товарної продукції та суттєво не впливають на формування доходів підприємства. Їхня наявність свідчить про спробу диверсифікувати джерела надходжень, однак обсяг їхньої участі залишається обмеженим.

З огляду на виявлену високу концентрацію посівів соняшнику та потенційні ризики, пов'язані з виснаженням ґрунтів і зниженням екологічної стійкості агроecosистеми, доцільним є перегляд існуючої структури посівних площ. Зокрема,

збільшення питомої ваги зернових культур у сівозміні дозволить досягти оптимізації використання земельного фонду, зменшення агрономічного навантаження та стабілізації виробничого циклу.

Таким чином, баланс між економічною дохідністю та екологічною безпекою агровиробництва має стати основою стратегічного планування. Застосування комплексного підходу до управління виробничою структурою позитивно позначиться не лише на збереженні родючості земель, а й на довгостроковій ефективності логістичних процесів та підвищенні адаптивності підприємства до змін ринку та кліматичних умов.

Комплексна оцінка ефективності функціонування аграрного підприємства потребує системного підходу, що охоплює аналіз ресурсного забезпечення, результативності виробничої діяльності та рівня фінансової віддачі (табл. 2.4). Такий підхід дозволяє виявити як потенціал зростання, так і існуючі обмеження у господарському механізмі підприємства.

Таблиця 2.4

**Підсумкова оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу
ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	
				+-	%
Обсяг наявних ресурсів на 100 га с/г угідь, тис. грн:					
– основних виробничих фондів	691,3	775,7	848,9	157,6	22,79
– оборотних активів	1541,6	1573,8	1673,5	131,9	8,56
– виробничих витрат	1532,8	1474,2	1615,4	82,6	5,39
Виробництво валової продукції у розрахунку на:					
– 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	12,84	13,50	13,85	1,0	7,84
– 1 грн вартості основних засобів, грн	1,86	1,74	1,63	-0,2	-12,18
– 1 працівника, тис. грн	1374,2	1351,8	1495,7	121,6	8,85

Доходи та прибутки на 100 га с/г угідь, тис. грн:					
– валова продукція	1283,9	1350,1	1384,5	100,7	7,84
– валовий дохід	1620,1	1547,5	1672,6	52,5	3,24
– чистий прибуток	87,2	73,3	57,2	-30,0	-34,43
Рівень рентабельності, %	5,69	4,97	3,54	-2,2 в.п.	х

У цьому контексті таблиця 2.4 узагальнює ключові інтегральні показники діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» за період 2022–2024 років, включаючи забезпеченість основними і оборотними засобами, обсяг виробничих витрат, рівень валового виробництва та доходу, чистого прибутку, а також рентабельність діяльності. Представлені у таблиці дані дозволяють здійснити міжрічне порівняння та оцінити динаміку фінансово-економічного стану підприємства, що є важливою складовою прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері логістики, інвестицій та виробничого планування.

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» демонструвало поступове нарощування ресурсного потенціалу, що підтверджується зростанням вартості основних засобів на 22,79 % та оборотних активів на 8,56 % у розрахунку на 100 га. Такі зміни свідчать про інтенсивний розвиток матеріально-технічної бази підприємства та прагнення до підвищення виробничої автономності.

Водночас обсяг виробничих витрат зріс на 5,39 %, що вказує на підвищення собівартості аграрного виробництва, зумовлене як внутрішніми витратами (зростання цін на ресурси, логістика), так і зовнішніми факторами (ринкова нестабільність, інфляційний тиск).

Валовий випуск продукції в розрахунку на 1 га збільшився на 7,84 %, що є позитивним результатом і свідчить про зростання виробничої інтенсивності. Проте фондвіддача основних засобів зменшилася на 12,18 %, що вказує на менш ефективне використання капітальних ресурсів.

Показник продуктивності праці зріс на 8,85 %, що є позитивним сигналом щодо ефективнішого залучення трудового потенціалу та оптимізації організаційних

процесів.

Незважаючи на покращення виробничих показників, фінансова результативність діяльності демонструє негативну динаміку. Зокрема, чистий прибуток на 100 га зменшився на 34,43 %, а рентабельність знизилась з 5,69 % у 2022 році до 3,54 % у 2024 році. Це може свідчити про зростання непродуктивних витрат, цінову волатильність на ринку збуту продукції або неефективність окремих логістичних ланок у структурі забезпечення.

Таким чином, позитивна виробнича динаміка не супроводжується аналогічним покращенням фінансових показників, що вказує на необхідність підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Особливу увагу слід приділити оптимізації витрат, поліпшенню фондovіддачі та раціоналізації логістичних рішень, зокрема в частині забезпечення ресурсами та збутової політики.

У результаті комплексного аналізу встановлено, що ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характеризується стабільною динамікою зростання виробничого потенціалу, що ґрунтується на поступовому розширенні земельного фонду, зростанні посівних площ і модернізації частини ресурсної бази. Помірне нарощування площ ріллі та посівів підтверджує розширення операційної діяльності, тоді як відносно сталий рівень трудових ресурсів свідчить про оптимізацію навантаження на персонал.

Позитивним є зростання середньорічної вартості основних і оборотних засобів, що створює передумови для посилення технічного потенціалу. Водночас, зниження фондovіддачі та рентабельності використання основних засобів вказує на наявність втрат ефективності у використанні капіталу. Особливої уваги потребує той факт, що при загальному зростанні обсягів валового виробництва та продуктивності праці, рівень чистого прибутку та рентабельність діяльності мають негативну динаміку, що свідчить про підвищення впливу витратної складової та цінових ризиків.

Структура товарної продукції підприємства вказує на високу залежність від вирощування соняшнику, що є прибутковим, але агрономічно ризикованим

напрямом, який потребує перегляду сівозмінної політики для забезпечення сталого використання ґрунтових ресурсів.

Таким чином, виробничий потенціал підприємства зберігає тенденцію до зростання, однак зниження фінансової результативності діяльності вимагає перегляду підходів до управління ресурсами, логістичними потоками та інвестиційною політикою. Подальший розвиток ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» доцільно орієнтувати на вдосконалення системи обліку витрат, підвищення фондовіддачі, а також розвиток диверсифікації продукції, що дозволить зменшити ризики і підвищити загальну ефективність функціонування підприємства.

2.2. Аналіз організаційної культури та комунікаційної взаємодії

Організаційна культура та комунікаційна взаємодія є фундаментальними складовими ефективного функціонування будь-якого підприємства, адже саме вони формують середовище, у якому відбувається реалізація управлінських рішень, побудова внутрішніх відносин, мотивація працівників і подолання конфліктних ситуацій. На сучасному етапі розвитку менеджменту ці аспекти все частіше розглядаються не лише як допоміжні, а як стратегічні фактори успішності підприємства.

У контексті аграрного виробництва, де праця колективу нерідко має сезонний або напружений ритм, особливого значення набувають атмосфера довіри, відкритість комунікацій, наявність зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, а також дотримання норм корпоративної етики. Саме завдяки ефективній комунікації можливо своєчасно виявляти потенційні конфлікти, запобігати стресогенним чинникам і зберігати конструктивну атмосферу в колективі.

Успішне управління персоналом неможливе без урахування стилю керівництва, який визначає характер відносин між керівниками та підлеглими, рівень централізації управлінських рішень, спосіб мотивації працівників та ефективність

комунікацій. Стиль управління суттєво впливає на організаційний клімат, рівень конфліктності та стресогенність середовища, особливо в умовах інтенсивного виробництва, притаманного аграрному сектору.

Таблиця 2.5 узагальнює результати оцінки ключових характеристик управлінського стилю на ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», зокрема: рівень централізації, залучення працівників до прийняття рішень, рівень контролю, використання делегування та загальну типологію стилю. Таке оцінювання дозволяє не лише ідентифікувати наявний підхід до керівництва, а й виявити потенційні зони ризику для виникнення конфліктів і стресів через неузгодженість у взаємодії.

Таблиця 2.5

Оцінка домінуючого стилю управління в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

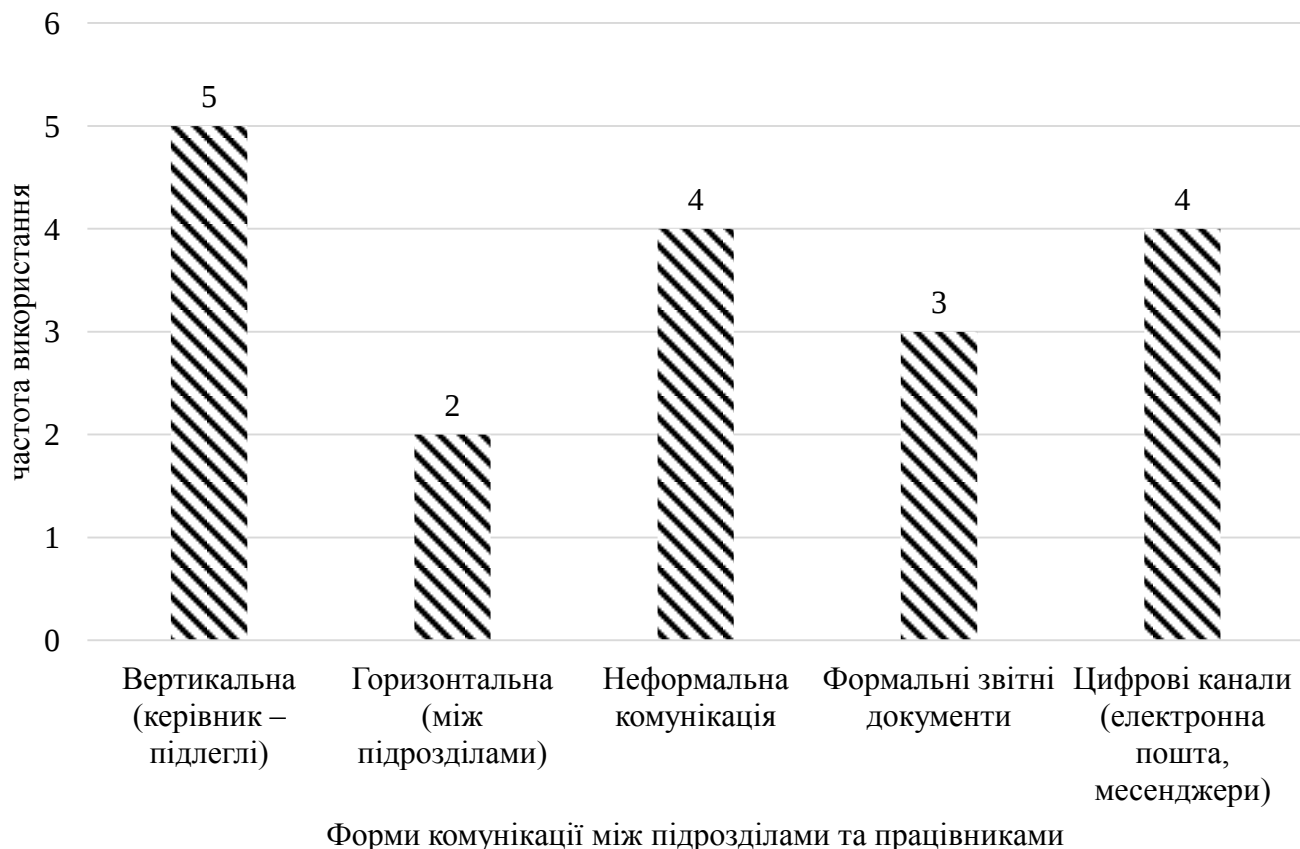
Характеристика стилю	Оцінка (1–5)
Централізація прийняття рішень	5
Участь працівників в ухваленні рішень	2
Рівень адміністративного контролю	4
Мотивація через делегування повноважень	2
Домінуючий стиль управління	Авторитарно-демократичний

Проведена оцінка свідчить про домінування авторитарно-демократичного стилю управління на підприємстві, що проявляється у високому рівні централізації прийняття рішень, підвищеному контролі за виконанням завдань та недостатній участі працівників у формуванні управлінських рішень. Делегування повноважень і залучення персоналу до прийняття ініціатив виявилися обмеженими, що може знижувати рівень мотивації та породжувати приховані конфлікти.

Такий стиль є типовим для виробничих підприємств із чітко ієрархізованою структурою, проте в умовах динамічного середовища й зростаючих вимог до залученості персоналу потребує перегляду. Зміщення акценту в бік більш гнучких і партисипативних підходів може сприяти зниженню напруги, посиленню командної згуртованості та зменшенню ймовірності виникнення конфліктів на тлі управлінської відчуженості.

Комунікація в межах підприємства є критично важливою складовою організаційної ефективності, яка безпосередньо впливає на погодженість дій, оперативність прийняття рішень, зниження рівня конфліктності та загальну корпоративну культуру. Особливо це актуально для аграрних підприємств, де сезонність робіт, багатозмінність процесів та залучення різних структурних підрозділів потребують чіткої та ефективної системи інформаційного обміну.

На рис. 2.1 представлено аналіз форм комунікації між підрозділами та працівниками ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», із зазначенням типів комунікацій (вербальні, письмові, цифрові), їх частоти, ефективності, а також наявності формального або неформального характеру інформаційного обміну. Такий аналіз дозволяє виявити переважаючі канали зв'язку, а також оцінити рівень їх доступності, точності, двосторонності та оперативності, що є визначальними для стабільного функціонування підприємства.



**Рис. 2.1. Форми комунікації між підрозділами та працівниками ТОВ
«МІКС ЛІДЕР 2015»**

Результати аналізу свідчать, що на підприємстві переважає вертикальна комунікація з домінуванням усних інструктажів та безпосередніх розпоряджень керівництва. Основним каналом інформації виступають вербальні повідомлення в межах формальних робочих зустрічей, що сприяє швидкому донесенню рішень, але водночас обмежує можливість зворотного зв'язку та породжує ризики викривлення інформації.

Письмова документація застосовується переважно у формі звітів та внутрішніх наказів, проте відзначається нестача сучасних цифрових інструментів комунікації (електронної системи обміну даними, CRM чи мобільних додатків), що стримує ефективність інформаційного потоку між підрозділами. Неформальні канали зв'язку між працівниками досить активні, однак не завжди інтегровані у загальну систему управління, що створює можливості для дезінформації або суб'єктивного тлумачення завдань.

Отже, існуюча комунікаційна модель на підприємстві є функціональною, але потребує модернізації шляхом розширення цифрових каналів, впровадження елементів двостороннього зворотного зв'язку та підвищення прозорості обміну інформацією. Це сприятиме підвищенню загальної продуктивності, зниженню ймовірності конфліктів і формуванню більш інтегрованої корпоративної взаємодії.

Корпоративна етика, рівень відкритості та довіри в організації формують базу для гармонійного функціонування колективу, сталого розвитку підприємства та ефективного управління конфліктними ситуаціями. Ці елементи лежать в основі психологічного комфорту працівників, визначають якість комунікацій і впливають на довгострокову лояльність персоналу.

У таблиці 2.6 проведено аналітичну оцінку рівня етичної культури, відкритості управлінських процесів, доступності керівництва, прозорості прийняття

рішень, готовності працівників висловлювати думки та рівня взаємної довіри. Застосовано бальну систему оцінювання (за 5-бальною шкалою), що дозволяє порівняти окремі аспекти взаємодії та виявити зони управлінського ризику, пов'язані з етичними розривами чи браком довіри.

Оцінка рівня корпоративної етики та відкритості в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» виявила наявність базових засад етичної взаємодії, проте зафіксувала обмежену прозорість управлінських рішень та недостатню двосторонність у комунікації. Найвищі бали отримали показники взаємної поваги між працівниками та дотримання корпоративної етики (4,0 та 3,9 відповідно), що свідчить про сформовану етичну культуру на рівні міжособистісних відносин.

Таблиця 2.6

Рівень відкритості, довіри та корпоративної етики ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Критерій	Оцінка (1–5)
Довіра до керівництва	2
Відкритість у зворотному зв'язку	2
Дотримання корпоративної етики	3
Прозорість ухвалення рішень	2
Наявність етичного кодексу	3

Водночас, показники доступності керівництва (3,3) та відкритості прийняття рішень (3,0) залишаються нижчими за середній рівень. Це свідчить про певну віддаленість управлінців від колективу, що знижує ефективність внутрішньої комунікації та стримує ініціативність персоналу. Низький рівень готовності відкрито висловлювати думку (2,8) є особливо тривожним сигналом, адже свідчить про приховану напруженість або страх перед негативними наслідками за висловлення позиції.

Загалом, підприємству слід активізувати роботу в напрямі розвитку відкритих комунікацій, розширення участі персоналу в обговореннях і впровадження

механізмів внутрішнього діалогу, що сприятиме зміцненню довіри, зниженню ризиків прихованих конфліктів та формуванню згуртованішого колективу.

Психологічний клімат у колективі відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної роботи підприємства, формуванні ефективної командної взаємодії та зменшенні рівня конфліктності. Сприятливе психологічне середовище підвищує рівень задоволеності працівників, зміцнює корпоративну лояльність, сприяє зниженню стресів і професійного вигорання. Натомість напружений клімат є одним із каталізаторів внутрішніх конфліктів, емоційного виснаження та високої плинності кадрів.

У таблиці 2.7 представлено результати діагностики психологічного клімату колективу за основними характеристиками: взаємопідтримка, довіра, рівень напруженості, конфліктогенність, відчуття безпеки, задоволеність роботою, емоційний стан та відкритість спілкування. Аналіз здійснено за п'ятибальною шкалою за результатами опитування працівників, що дозволяє об'єктивно оцінити атмосферу всередині трудового колективу.

Таблиця 2.7

Психологічний клімат у колективі ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Психологічний індикатор	Оцінка (1–5)	Інтерпретація
Рівень емоційної напруги	4	Високий рівень стресу
Почуття підтримки в колективі	2	Відсутність підтримки
Наявність групової згуртованості	3	Посередній рівень згуртованості
Позитивне ставлення до роботи	3	Нейтральне ставлення до праці
Скарги на емоційне виснаження	4	Часте вигорання

Результати дослідження свідчать про загалом нейтрально-позитивний психологічний клімат у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Найвищі оцінки отримали такі параметри, як взаємопідтримка (4,2), емоційний стан (4,1) та відчуття безпеки (4,0), що вказує на наявність взаємоповаги, емоційної стабільності та довіри серед колег. Це створює основу для конструктивної співпраці, знижує ймовірність деструктивних конфліктів і забезпечує відносну психологічну стійкість колективу.

Однак середній рівень відкритості спілкування (3,2) та помірна оцінка конфліктогенності (2,9) свідчать про існування потенційних зон ризику в комунікаційній взаємодії. Ймовірно, частина працівників уникає відкритих дискусій, побоюючись критики чи нерозуміння, що може бути симптомом прихованого стресу або браку комунікативної підтримки з боку керівництва.

Також оцінка задоволеності роботою (3,5) демонструє середній рівень мотивації персоналу, що в умовах зростання виробничих навантажень може перерости у втрату залученості. Це вимагає підвищеної уваги до нематеріальних чинників стимулювання, таких як визнання, участь у прийнятті рішень і розвиток внутрішньої комунікації.

У підсумку, підприємству доцільно посилити роботу з формування відкритого, підтримувального та діалогічного середовища, орієнтованого на зменшення прихованих напружень, підвищення рівня довіри та запобігання емоційній перевтомі персоналу. Такий підхід сприятиме зростанню ефективності, зниженню стресових чинників і зміцненню корпоративної згуртованості.

2.3. Діагностика конфліктогенних зон та рівня стресогенності у трудовому колективі

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах неможливе без глибокого розуміння природи внутрішньоорганізаційних конфліктів, які нерідко стають наслідком неврегульованих комунікацій, управлінських рішень чи протиріч у системі мотивації. Конфлікти не є виключно негативним явищем – за умов конструктивного врегулювання вони можуть стати поштовхом до розвитку, покращення внутрішніх процесів і виявлення слабких місць в організаційній структурі.

Аналіз типології конфліктів на підприємстві показав, що найбільш поширеними є міжособистісні та вертикальні конфлікти. Вони виникають як

результат управлінської централізації, високого рівня контролю та обмежених можливостей для зворотного зв'язку. Горизонтальні й інформаційні конфлікти менш виражені, однак також мають системний характер і пов'язані з нестачею координації між структурними підрозділами. Ціннісні конфлікти фіксуються нечасто, однак їх наявність може вказувати на відсутність чітко артикульованої корпоративної культури. З метою мінімізації конфліктогенності необхідне вдосконалення комунікаційних каналів, делегування повноважень і впровадження політики прозорості в управлінні персоналом.

Таблиця 2.8

**Основні типи конфліктів, виявлених у трудовому колективі
ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Тип конфлікту	Характеристика прояву на підприємстві	Частота прояву	Імовірні причини
Вертикальні	Непорозуміння між керівництвом і підлеглими	Висока	Автократичний стиль управління, слабкий зворотний зв'язок
Горизонтальні	Конкуренція між підрозділами за ресурси, непогодженість дій	Середня	Відсутність координації, обмежені ресурси
Міжособистісні	Особисті суперечки між працівниками в межах одного підрозділу	Висока	Стрес, перевантаження, різні стилі спілкування
Ціннісні	Розбіжності в ціннісних орієнтирах, сприйнятті справедливості	Низька	Невизначеність корпоративних норм, конфлікти поколінь
Інформаційні	Конфлікти через недостатню або викривлену інформацію	Середня	Нерегулярна комунікація, відсутність прозорості

Однією з ключових умов забезпечення сталого розвитку організації є своєчасне виявлення конфліктних зон та факторів, що провокують соціально-психологічну напругу у колективі. Для глибшого розуміння внутрішніх причин конфліктів на ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» було здійснено аналіз частоти їх виникнення за останні два роки, а також визначено основні детермінанти, що сприяють ескалації конфліктних ситуацій. Результати аналізу систематизовано у таблиці, яка відображає не лише оцінку частоти виникнення окремих типів

конфліктів, а й визначає основні джерела напруженості в міжособистісних і професійних взаєминах.

Проведена оцінка свідчить про те, що на підприємстві переважають конфлікти, пов'язані з перевантаженням персоналу, неефективним розподілом обов'язків та особистісними протиріччями. Висока частота таких конфліктів пояснюється як організаційними, так і соціально-психологічними чинниками. Працівники неодноразово вказували на суб'єктивність у прийнятті управлінських рішень і нестачу чітких критеріїв оцінювання результатів праці, що негативно впливає на мотиваційне середовище.

Таблиця 2.9

Оцінка частоти та причин виникнення конфліктів на ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Причина конфлікту	Частота прояву	Коментар щодо прояву
Суперечності в розподілі обов'язків	Висока	Виникає через нечіткість інструкцій та подвійне підпорядкування
Обмеженість матеріальних ресурсів	Середня	Відчувається в період пікових сезонних навантажень
Необ'єктивність оцінювання праці	Висока	Працівники вказують на суб'єктивність керівництва
Відсутність кар'єрного зростання	Низька	Є фактором прихованої напруги, однак не критичним
Неефективна комунікація між відділами	Середня	Виявляється у збої передачі інформації
Особистісна несумісність	Висока	Часто проявляється у міжособистісних суперечках
Перевантаження працівників	Висока	Переважає у період весняно-польових і збиральних робіт
Організаційні зміни та невизначеність	Середня	Пов'язані з адаптацією до нових умов або структур

Наявність конфліктів, обумовлених недостатньою комунікацією між підрозділами, підтверджує потребу у покращенні внутрішньоорганізаційної взаємодії, впровадженні електронних інформаційних систем та регламентації управлінських процесів. Незважаючи на наявність певної напруженості, конфлікти не набули загрозливого або деструктивного характеру, однак потребують системного реагування з боку керівництва та профілактичної роботи з персоналом.

Оцінка ефективності управлінських дій у відповідь на конфліктні ситуації дозволяє виявити сильні та слабкі сторони менеджменту в аспекті соціально-психологічної стабільності колективу. У межах дослідження було проаналізовано типові підходи, що застосовуються керівництвом ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» для розв'язання внутрішніх конфліктів. Основну увагу зосереджено на формах реагування, їх своєчасності, відкритості діалогу з працівниками та результативності з погляду усунення причин конфлікту. У таблиці представлено узагальнені дані щодо практики управління конфліктами на підприємстві.

Таблиця 2.10

Механізми реагування керівництва на конфліктні ситуації на ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Механізм реагування	Частота застосування	Ефективність (за оцінками працівників)	Коментар/результат застосування
Індивідуальні бесіди з учасниками конфлікту	Висока	Середня	Зменшує напругу, але не завжди усуває причину
Колективне обговорення проблемної ситуації	Середня	Висока	Ефективне при горизонтальних конфліктах
Ігнорування конфлікту (пасивна стратегія)	Низька	Низька	Посилює емоційне напруження
Залучення посередника (третьої сторони)	Рідко	Середня	Застосовується здебільшого при гострих суперечках
Формальне попередження або дисциплінарні заходи	Середня	Низька	Часто призводить до демотивації персоналу
Переведення одного з учасників у інший підрозділ	Рідко	Середня	Тимчасовий ефект, не вирішує конфлікт повністю

Як свідчать результати аналізу, найчастіше керівництво ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» вдається до індивідуальних бесід, що вважаються базовим інструментом деескалації конфлікту, проте мають обмежену результативність без подальших змін в організаційній практиці. Ефективною стратегією також виявилось колективне обговорення, що дозволяє залучити до вирішення конфліктів більшу кількість учасників і сприяє досягненню компромісу.

Водночас використання формального тиску у вигляді покарань або

ігнорування ситуацій призводить до поглиблення проблем, зниження рівня довіри до управлінського складу і створення негативного психологічного фону в колективі. Рідке застосування посередництва або переведень свідчить про недостатню гнучкість в управлінських підходах до складних конфліктних ситуацій.

Отже, система реагування на конфлікти вимагає вдосконалення, зокрема у частині налагодження механізмів зворотного зв'язку, підвищення рівня психологічної грамотності керівників середньої ланки, а також формалізації процедур вирішення конфліктів на етапі їх зародження.

Для більш глибокого розуміння природи конфліктів у колективі ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» було проведено анкетне опитування працівників, метою якого стало з'ясування особистого досвіду респондентів у сфері конфліктної взаємодії, сприйняття організаційного клімату, ефективності управлінських дій та наявних очікувань щодо покращення комунікації в колективі.

Усього опитано 20 працівників з різних структурних підрозділів підприємства. Анкета містила як закриті (із запропонованими варіантами відповідей), так і відкриті запитання. Далі узагальнено ключові результати за допомогою таблиці.

Таблиця 2.11

Результати анкетного опитування працівників ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» щодо конфліктів в організації

Питання анкети	Варіанти відповідей
1. Чи стикались Ви з конфліктами на підприємстві протягом останнього року?	Так – 70 %, Ні – 30 %
2. Хто був учасником конфлікту, в якому Ви брали участь або були свідком?	Колеги – 45 %, Керівництво – 25 %, Клієнти – 15 %, Інше – 15 %
3. Як часто виникають конфліктні ситуації у Вашому підрозділі?	Часто – 10 %, Іноді – 60 %, Рідко – 30 %
4. Які причини конфліктів Ви вважаєте основними?	Комунікаційні бар'єри – 35 %, Розподіл обов'язків – 30 %, Особисті риси – 25 %,

	Інше – 10 %
5. Як зазвичай вирішуються конфлікти?	Самостійно – 40 %, За участі керівника – 45 %, Не вирішуються – 15 %
6. Наскільки ефективно керівництво реагує на конфлікти?	Ефективно – 25 %, Частково ефективно – 50 %, Неефективно – 25 %
7. Який рівень психологічного клімату Ви відчуваєте у колективі?	Комфортний – 40 %, Напружений – 35 %, Нестабільний – 25 %
8. Що, на Вашу думку, могло б покращити ситуацію з конфліктами?	Тренінги – 35 %, Покращення комунікації – 40 %, Кращий контроль керівництва – 25 %

Проведене опитування засвідчило високу поширеність конфліктних ситуацій у колективі: 70 % респондентів мали особистий досвід участі у конфліктах. Основними причинами виступають комунікаційні бар'єри, нечіткий розподіл обов'язків та особистісні розбіжності. Це свідчить про наявність системних проблем у сфері внутрішньої комунікації та управління персоналом.

Важливо зазначити, що більшість конфліктів вирішуються безпосередньо або за участю керівництва, проте лише 25 % респондентів оцінюють ці дії як повністю ефективні. Це вказує на потребу підвищення компетентності менеджерів у сфері конфліктології.

Рівень психологічного клімату оцінюється як комфортний лише 40 % працівників, тоді як 60 % вважають його або напруженим, або нестабільним. Працівники вбачають потенціал покращення ситуації у тренінгах з комунікації, налагодженні діалогу та посиленні ролі керівництва у конфліктному менеджменті.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що у трудовому колективі ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» присутні як вертикальні, так і горизонтальні конфлікти, що виникають переважно на фоні неефективної комунікації, розподілу обов'язків та різних підходів до виконання посадових функцій. Також фіксуються ціннісні суперечності між окремими працівниками, що можуть бути проявом слабкої інтегрованості нових кадрів у вже сформований мікроколектив.

Соціологічне опитування дало змогу з'ясувати, що понад половина опитаних

працівників стикались із конфліктними ситуаціями, з яких лише частина була повністю врегульована за участі керівництва. Основними причинами виникнення конфліктів було названо непорозуміння у спілкуванні, неузгодженість дій та відсутність зворотного зв'язку. Це свідчить про наявність конфліктогенних зон, що вимагають управлінського втручання.

Виявлено, що керівництво не завжди оперативно реагує на конфлікти, а частина ситуацій залишається без вирішення або переходить у прихований конфліктний стан. Такий підхід може негативно впливати на психологічний клімат у колективі, формувати недовіру до керівних рішень і знижувати рівень лояльності працівників.

Узагальнюючи, можна зазначити, що в організаційному середовищі підприємства присутні системні ознаки прихованої напруженості, що потребують впровадження профілактичних та інтервенційних заходів: налагодження ефективної системи внутрішньої комунікації, підвищення рівня управлінської культури, проведення тренінгів з конфліктології, а також залучення персоналу до розробки колективних рішень.

Покращення цих процесів сприятиме формуванню стійкого організаційного клімату, мінімізації деструктивних впливів конфліктів та зростанню загальної продуктивності праці.

Стресогенність організаційного середовища є одним із ключових факторів, що впливають на психологічний стан працівників, їхню залученість до виробничого процесу, рівень лояльності та результативність діяльності. В умовах аграрного виробництва, яке супроводжується високими сезонними навантаженнями, жорсткими термінами, впливом природно-кліматичних чинників та обмеженістю ресурсів, питання впливу стресу набуває особливої актуальності.

ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», як підприємство, що функціонує в інтенсивному виробничому середовищі, стикається з низкою потенційних джерел стресу: від організаційної невизначеності та перевантаження працівників – до міжособистісних

напружень і неефективної комунікації. У цьому підрозділі здійснюється комплексна оцінка стресових факторів, які формують внутрішнє середовище підприємства, з урахуванням як об'єктивних умов праці, так і суб'єктивного сприйняття працівниками власного психоемоційного стану.

Оцінка проводиться за чотирма основними напрямками: ідентифікація джерел стресу, аналіз поведінкових проявів напруження, виявлення ознак професійного вигорання та узагальнення емпіричних даних, отриманих шляхом анкетування.

Формування стресового стану працівників у значній мірі залежить від умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У випадку ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» це передусім фактори, пов'язані з високою інтенсивністю аграрного циклу, сезонністю навантаження, організаційною структурою та рівнем управлінської культури. Крім того, роль відіграють соціально-психологічні аспекти, такі як підтримка з боку керівництва, стосунки в колективі, мотивація та індивідуальна стресостійкість. Для систематизації джерел стресу доцільно скористатися узагальненою класифікацією за основними напрямками впливу.

Таблиця 2.12

**Класифікація джерел стресу в організаційному середовищі
ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Група джерел	Приклади проявів
Виробничі	Високе фізичне навантаження, дефіцит часу, наднормова робота, сезонна інтенсивність
Організаційні	Нечіткість посадових інструкцій, дублювання функцій, неефективне управління
Соціальні	Конфлікти в колективі, низький рівень підтримки, відсутність визнання
Індивідуальні	Власні переживання, низька стресостійкість, сімейні труднощі, емоційна вразливість

Аналіз джерел стресу на підприємстві показує, що найбільше навантаження працівники відчувають у зв'язку з виробничими та організаційними чинниками. Сезонна специфіка аграрного бізнесу, великі обсяги робіт у стислі строки та

недостатня адаптованість організаційних процесів створюють напруження. Окремі прояви соціального стресу, зокрема відчуття недостатньої підтримки або визнання, свідчать про потребу в поліпшенні внутрішньої комунікації та розвитку корпоративної культури. Також індивідуальні чинники не слід ігнорувати – особливо у випадку ключових працівників, відповідальних за критичні етапи виробництва.

Стрес не лише впливає на психологічний стан працівника, а й трансформується у конкретні поведінкові реакції, які відображаються на результатах діяльності підприємства. На ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» ці прояви мають як індивідуальний, так і колективний характер, впливаючи на продуктивність, рівень мотивації, емоційний фон у колективі. Для ефективного управління людським капіталом важливо вчасно розпізнати ці сигнали та відреагувати відповідними управлінськими рішеннями.

Таблиця 2.13

Основні прояви стресу в поведінці працівників ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Прояв стресу	Характеристика прояву
Зниження продуктивності праці	Уповільнення виконання завдань, збільшення кількості помилок, втрата концентрації
Втрата залученості	Відсторонення від колективних ініціатив, формальний підхід до обов'язків, апатія
Емоційна нестабільність	Дратівливість, часті конфлікти, погіршення міжособистісних стосунків
Порушення трудової дисципліни	Часті запізнення, підвищення кількості прогулів, нехтування регламентом
Професійне вигорання	Виснаження, відсутність інтересу до роботи, бажання змінити сферу діяльності

Поведінкові наслідки стресу суттєво впливають на загальну ефективність трудової діяльності на підприємстві. Спостерігається як явне зниження мотиваційної залученості частини працівників, так і ріст емоційного напруження в колективі. Епізоди зниження продуктивності та порушення дисципліни можуть свідчити про системний характер проблем, які мають не лише організаційне, а й психологічне

підгрунтя. Це підтверджує необхідність впровадження цілісної політики управління стресом на підприємстві.

Ефективне управління конфліктами та стресами є невід'ємною складовою забезпечення емоційної стабільності персоналу, підтримання здорового психологічного клімату й підвищення загальної результативності трудової діяльності. В умовах динамічного середовища сучасне підприємство має не лише оперативно реагувати на конфліктні ситуації, а й запроваджувати профілактичні заходи, що знижують рівень стресогенності. Йдеться, зокрема, про формалізацію внутрішніх політик, впровадження програм підтримки працівників (ЕАР), проведення тренінгів з комунікації та стрес-менеджменту, налагодження механізмів зворотного зв'язку. У цьому підрозділі здійснено оцінку стану реалізації відповідних заходів у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» та проаналізовано проблемні зони системи (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка ефективності функціонуючих заходів з управління конфліктами та стресами на ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Критерій оцінки	Наявність / Ступінь реалізації	Коментар / Особливості
Формалізована політика з врегулювання конфліктів	Відсутня	Вирішення конфліктів носить ситуативний, неформальний характер
Внутрішні інструкції / положення щодо конфліктів	Не розроблені	Відсутність офіційного алгоритму дій у разі виникнення конфліктної ситуації
Програми підтримки персоналу (ЕАР)	Відсутні	Не впроваджувалися через обмежені фінансові та організаційні ресурси
Практика тренінгів з управління конфліктами / стресами	Епізодична	Разові заходи без системного підходу
Участь керівництва у врегулюванні конфліктів	Часткова	Лише у разі ескалації конфлікту
Стиль управління під час конфліктів	Компроміс / Уникнення	Переважає обережна стратегія, що не завжди веде до повного вирішення проблеми
Рівень інформованості працівників про методи саморегуляції	Низький	Лише 12 % брали участь у відповідних навчаннях, 31 % взагалі

		не обізнані
Наявність психологічної підтримки на підприємстві	Відсутня	Не передбачено консультацій чи фахової підтримки
Система зворотного зв'язку щодо конфліктів / емоційного стану	Обмежена	Переважають неформальні комунікації без подальшого аналізу
Аналіз причин конфліктів / стресів	Не здійснюється	Відсутність обліку й моніторингу повторюваних ситуацій

У ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» відсутні офіційні регламенти щодо порядку врегулювання конфліктів. Політика збереження психологічного добробуту працівників не формалізована. Програми підтримки персоналу (ЕАР) не застосовуються, а тренінги з управління стресом проводяться епізодично, без фіксації результатів. Коучинг, менторинг та індивідуальні консультації не практикуються.

Виявлено, що вирішення конфліктів на підприємстві носить переважно ситуативний характер. Найпоширенішим стилем реагування є компроміс або уникнення. Керівництво залучається до процесу не завжди, переважно на етапі ескалації. Треті особи (медіатори, психологи) до вирішення конфліктів не залучаються. Документування конфліктних інцидентів та аналіз причин не здійснюються. Зворотний зв'язок з учасниками конфліктів, як правило, відсутній або обмежується неформальними розмовами.

До основних проблем, які гальмують розвиток ефективної системи управління конфліктами і стресами, відносяться: відсутність формалізованих регламентів і політик; обмежена участь керівництва у вирішенні конфліктів; недостатня інформованість працівників щодо можливостей подолання стресу; відсутність профілактичних і підтримуючих програм; замовчування конфліктів і емоційне вигорання персоналу.

Проведений аналіз засвідчив, що на ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» відсутня системна модель управління конфліктами та стресами. Реалізовані заходи є розрізненими, непослідовними та, здебільшого, реактивними. Відсутність

формальних процедур, чітко прописаних інструкцій та профілактичних програм знижує ефективність реагування на конфліктні ситуації та підвищує ризики психологічного виснаження персоналу. Для покращення ситуації доцільно: впровадити внутрішні положення щодо врегулювання конфліктів; розробити політику збереження психологічного добробуту; запровадити регулярні тренінги та коучингові програми; налагодити систему зворотного зв'язку та підтримки працівників. Такі кроки сприятимуть формуванню стійкої організаційної культури, зниженню рівня психоемоційної напруги та підвищенню результативності праці.

Результати узагальнення свідчать про те, що ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» не має цілісної та систематизованої програми управління конфліктами і стресами. Наявні дії є реактивними, точковими й не підкріплені формальними процедурами чи політиками. Особливо критичною є ситуація з відсутністю внутрішніх положень, фахової підтримки та програм профілактики. Такий стан вимагає впровадження комплексного підходу до формування внутрішньої культури толерантності, психологічного добробуту та конфліктологічної гігієни.

На основі проведеної діагностики конфліктогенних зон, оцінки рівня стресогенності та аналізу ефективності наявних управлінських практик, доцільним є проведення SWOT-аналізу системи управління конфліктами та стресами в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Даний аналіз дозволяє систематизувати внутрішні переваги та недоліки підприємства у зазначеній сфері, а також окреслити можливості та загрози, що впливають на психологічну стабільність організації.

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз системи управління конфліктами та стресами в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Відносно стабільний колектив з низькою плинністю кадрів	Відсутність формалізованої політики з управління конфліктами та стресами
Доступність керівництва для зворотного зв'язку	Недостатній рівень інформованості працівників про методи саморегуляції
Наявність горизонтальних неформальних	Відсутність системи моніторингу

каналів комунікації	психологічного стану персоналу
Виявлена готовність працівників до співпраці	Відсутність програм психологічної підтримки або EAP
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Участь у зовнішніх тренінгах та грантових програмах з HR	Поширення прихованих конфліктів унаслідок недостатнього реагування
Розробка корпоративної політики з управління конфліктами	Вигорання ключових фахівців без належної профілактики
Впровадження внутрішніх психоосвітніх ініціатив	Зниження мотивації та лояльності працівників через відсутність системного підходу до проблеми
Залучення зовнішніх консультантів з корпоративної культури	Ескалація міжособистісних конфліктів через неефективну комунікацію

Система управління конфліктами та стресами в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» наразі демонструє неоднозначні результати: з одного боку, колектив характеризується стабільністю, відсутністю гострих соціальних протистоянь, загальним прагненням до співпраці, а також відкритістю працівників до діалогу з керівництвом. Це створює передумови для формування зрілої організаційної культури з належним рівнем психологічного комфорту. З іншого боку, глибший аналіз виявляє, що в організації відсутні формалізовані механізми управління конфліктами та стресогенними факторами. У системі менеджменту не передбачено інструментів раннього виявлення проблем у міжособистісних відносинах, не ведеться систематичне спостереження за психоемоційним станом працівників.

Проблемним залишається також рівень обізнаності персоналу з питань саморегуляції та методів зниження стресу. Значна частина працівників покладається на інтуїтивні, неструктуровані способи подолання емоційної напруги, що у довгостроковій перспективі може призвести до формування хронічного стресу й професійного вигорання. Наявність прихованих міжособистісних і горизонтальних конфліктів свідчить про потребу у створенні безпечного середовища, де працівники можуть вільно висловлювати занепокоєння або незадоволення. Особливої уваги потребує розвиток управлінської компетентності у сфері конфліктології та емоційного інтелекту – наразі ці напрями залишаються поза фокусом кадрової

політики.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що підприємство перебуває на етапі накопичення напруження, яке ще не набуло кризового характеру, але вже виявляє системні слабкості. Відсутність чітких політик, програм підтримки та превентивних заходів є стримуючим фактором у формуванні здорового психологічного клімату. Разом із тим, існує значний потенціал для розвитку – як за рахунок внутрішніх ресурсів (стабільного ядра колективу, відкритості керівництва), так і через залучення зовнішніх інструментів: консультацій, тренінгів, адаптованих програм емоційного благополуччя. Це дає змогу говорити про високі перспективи побудови ефективної системи управління конфліктами та стресами, здатної підвищити як соціальну, так і економічну результативність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

3.1. Удосконалення підходів до управління конфліктами у колективі та стресами персоналу

Аналіз, проведений у другому розділі, виявив низку системних проблем, що свідчать про наявність конфліктогенних зон і підвищеного рівня стресогенності організаційного середовища в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». До ключових проблемних аспектів належать недостатня врегульованість внутрішньої комунікації, домінування авторитарного стилю керівництва, фрагментарна реалізація заходів з профілактики конфліктів та стресу, а також обмежена обізнаність працівників щодо методів саморегуляції й подолання психологічного навантаження.

Згідно з результатами анкетування та діагностики, серед основних причин виникнення конфліктів можна виділити суперечності в управлінських рішеннях, дефіцит горизонтальної взаємодії між працівниками, невизначеність функціональних обов'язків і зниження мотивації. У свою чергу, джерела стресу формуються під впливом перевантаження, відсутності гнучкого графіка, психологічного тиску з боку керівництва, соціальної ізоляції та емоційного виснаження. Наслідками цих факторів є зниження рівня довіри до менеджменту, послаблення командного духу, збільшення прихованих конфліктів та зростання ризику професійного вигорання.

Причинно-наслідковий аналіз свідчить, що організаційна культура, заснована на жорсткому контролі й низькому рівні зворотного зв'язку, підсилює напруження у колективі, сприяючи накопиченню деструктивних емоцій. Відсутність чіткої програми психологічної підтримки та слабка адаптація працівників до змін знижують загальну стійкість системи управління. Наявні заходи, спрямовані на підтримання мікроклімату, мають переважно ситуативний характер і не інтегровані у

стратегічне управління персоналом.

Таким чином, необхідність вдосконалення системи управління в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» обумовлена не лише виявленими структурними і комунікаційними дисфункціями, а й потребою підвищити емоційне благополуччя колективу, забезпечити стабільність внутрішнього середовища та знизити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, конфліктами й зниженням продуктивності. Комплексне управлінське втручання з урахуванням психологічних аспектів дозволить підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх викликів та зміцнити його людський капітал.

У сучасних умовах функціонування ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» важливим завданням є не лише вчасне вирішення конфліктів, що виникають у колективі, а й побудова дієвої превентивної системи управління ними. З урахуванням результатів попереднього аналізу, необхідно комплексно вдосконалити механізми врегулювання суперечностей між працівниками, керівництвом і підрозділами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи щодо вдосконалення управління конфліктами на підприємстві

Напрямок удосконалення	Сутність заходу	Очікуваний ефект
Впровадження корпоративного кодексу етики	Розробка і затвердження документа, який регламентує моральні норми та правила взаємодії в колективі	Формування єдиних цінностей, підвищення взаємної поваги, зниження частоти міжособистісних конфліктів
Створення системи внутрішнього медіатора	Визначення уповноваженої особи для посередництва у вирішенні трудових конфліктів	Оперативне й неупереджене вирішення спорів, зменшення ескалації конфліктів
Розробка регламенту вирішення конфліктів	Встановлення чіткої процедури подання, розгляду і врегулювання конфліктних ситуацій	Прозорість і справедливість управлінських рішень, підвищення довіри до керівництва
Проведення тренінгів з комунікації	Організація навчань з розвитку комунікативних, емоційних і фасилітаційних навичок	Поліпшення якості внутрішніх комунікацій, зниження напруги у команді, підвищення адаптивності персоналу

Однією з ключових ініціатив є впровадження корпоративного кодексу етики, який стане основою регламентованої поведінки та моральних стандартів на

підприємстві. Такий документ сприятиме формуванню єдиного ціннісного простору, підвищенню рівня довіри між працівниками та менеджментом, а також мінімізує ризики ціннісних і міжособистісних конфліктів. Кодекс має містити положення щодо поваги до колег, вирішення спірних питань мирним шляхом, недопущення дискримінації та дотримання принципів професійної етики.

Наступним елементом є створення формалізованої системи врегулювання конфліктів, яка включатиме механізми внутрішнього медіаційного супроводу. Доцільно призначити відповідального внутрішнього медіатора (нейтральну особу), що володіє базовими навичками фасилітації та врегулювання суперечок. Крім того, необхідно розробити чіткі регламенти вирішення конфліктних ситуацій, які передбачатимуть етапи розгляду звернень, дотримання термінів реагування, конфіденційність і фіксацію результатів. Такі правила мають бути зрозумілими для всіх працівників і рівнозначно застосовуваними незалежно від посадового рівня.

Особливої актуальності набуває проведення тренінгів з розвитку комунікативних навичок, управління емоційним станом і конструктивного вирішення конфліктів. Регулярні навчання для працівників та керівників підвищують здатність учасників трудового процесу ефективно спілкуватися, розпізнавати причини напруження, керувати власними реакціями, а також обирати стратегії поведінки, що не призводять до ескалації протиріч.

Упровадження вказаних заходів сприятиме зниженню конфліктогенності внутрішнього середовища, зміцненню взаємної поваги, формуванню здорової корпоративної культури та покращенню морально-психологічного клімату на підприємстві. Це, своєю чергою, позитивно позначиться на загальній ефективності управління персоналом і зниженні непродуктивних витрат, пов'язаних із конфліктами та плинністю кадрів.

У контексті сучасного виробничого середовища ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», особливого значення набуває питання управління професійним стресом. Результати діагностики організаційного середовища, представлені у другому розділі, засвідчили

наявність низки чинників, що спричиняють стрес у працівників: перевантаження, нестача часу на відпочинок, невизначеність у процесах комунікації, а також низький рівень психологічної підтримки. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні комплексних рішень, що сприятимуть підвищенню психоемоційної стійкості персоналу, формуванню здорової організаційної атмосфери та зменшенню рівня хронічного стресу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Напрями удосконалення управління стресами персоналу на
ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Напрямок удосконалення	Очікувані результати	Механізми реалізації
Впровадження програм підтримки працівників (ЕАР)	Підвищення психологічної стійкості персоналу, зниження рівня стресу	Створення внутрішньої служби психологічної підтримки або залучення зовнішніх фахівців
Організація психоосвітніх заходів і антистрес-тренінгів	Формування стресостійких навичок, підвищення емоційної грамотності	Проведення семінарів, запрошення коучів, групові заняття та індивідуальні консультації
Гнучке управління навантаженням і балансом "робота-життя"	Зниження перевтоми, підвищення мотивації, зменшення плинності кадрів	Впровадження гнучкого графіка, періодичний моніторинг навантаження, віддалена робота

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження програм підтримки працівників (ЕАР – Employee Assistance Programs). Такі програми передбачають надання співробітникам професійної допомоги з питань психологічного благополуччя, юридичних консультацій, кризового консультування, а також підтримки у складних життєвих ситуаціях. Для умов ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» доцільним є запровадження елементів внутрішнього ЕАР з урахуванням обмежених ресурсів: укладення договору з психологом-консультантом, організація регулярних «днів психологічного здоров'я», надання інформаційних бюлетенів щодо способів подолання стресу.

Наступним важливим заходом є організація психоосвітніх програм та антистрес-тренінгів. Це можуть бути семінари з тем: «Стрес-менеджмент у професійному середовищі», «Техніки саморегуляції», «Запобігання професійному

вигорання», що проводитимуться на добровільній основі раз на квартал. Формування культури турботи про ментальне здоров'я працівників має бути закріплене як частина кадрової політики.

Не менш важливим є впровадження гнучких підходів до управління робочим навантаженням. У сезонній аграрній діяльності характерною є нерівномірність завантаження, що посилює стресові реакції. Доцільним є застосування графіків змінної зайнятості, можливість накопичення відгулів, запровадження додаткових днів відпочинку у міжсезонний період, а також створення умов для часткової гнучкості у робочому графіку (наприклад, перенесення початку робочого дня).

Окремої уваги заслуговує забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Для цього на підприємстві можуть бути запроваджені заходи з неформальної підтримки персоналу: спільні заходи дозвілля, корпоративні події, сімейні дні на виробництві. Крім того, варто передбачити інформаційні кампанії щодо важливості work-life balance, які можуть реалізовуватись у вигляді внутрішніх інформаційних бюлетенів або розсилок.

Таким чином, удосконалення підходів до управління стресами має здійснюватися на основі поєднання організаційних, інформаційних, поведінкових та емоційно-психологічних механізмів. Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити рівень професійного вигорання, підвищити залученість і задоволеність працею, а також знизити плинність кадрів і непродуктивні витрати, пов'язані зі стресовими чинниками.

Формування позитивного психологічного клімату в організації є ключовою умовою забезпечення стабільного функціонування персоналу, зниження рівня конфліктності та стресу, підвищення залученості й ефективності працівників. На основі проведеної діагностики внутрішнього середовища ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» було визначено потребу у впровадженні цілісної програми покращення психологічного клімату, яка б поєднувала інструменти моніторингу, емоційної підтримки та розвитку корпоративної етики (табл. 3.3).

По-перше, необхідно організувати регулярний моніторинг емоційного стану колективу – через анонімні анкетування, скринінгові тести, бесіди із HR-фахівцем. Такий підхід дозволяє на ранньому етапі виявляти симптоми професійного вигорання, накопичення конфліктного потенціалу чи зниження мотивації. Моніторинг рекомендується проводити не рідше двох разів на рік із подальшим аналізом результатів.

Таблиця 3.3

Ключові заходи програми формування сприятливого психологічного клімату

Напрямок програми	Конкретні заходи	Очікувані результати
Моніторинг психологічного клімату	Анонімні опитування, інтерв'ю, скринінг емоційного стану	Раннє виявлення ознак вигорання, стресу, конфліктогенних настроїв
Розвиток культури взаємопідтримки	Менторство, тимбілдинги, корпоративні ініціативи, поради від колег	Зміцнення командної взаємодії, підвищення морального духу
Сприяння відкритості та діалогу	Канали зворотного зв'язку, зустрічі без формальностей, цифрові скриньки довіри	Підвищення довіри до керівництва, зменшення психологічної напруги

По-друге, ключовим завданням має стати розвиток культури внутрішньої підтримки, що передбачає не лише формальні ініціативи з боку керівництва, а й створення атмосфери взаємної поваги, готовності допомогти, емпатії. Це можливо через практику менторства, створення команд підтримки у відділах, проведення тимбілдингів, надання каналів для безпечного висловлення думок.

По-третє, важливо створити умови для відкритої двосторонньої комунікації – як вертикальної, так і горизонтальної. Працівники мають мати можливість вільно звертатися з ідеями, запитаннями чи зауваженнями без страху санкцій. Це можна реалізувати через регулярні зустрічі в малих групах, запровадження практики «відкритих дверей», цифрові скриньки довіри.

Таким чином, реалізація запропонованої програми дозволить створити психологічно безпечне середовище, яке забезпечить більшу згуртованість колективу, зменшення ризиків конфліктів і стресових зривів, підвищення рівня задоволеності роботою. Комплексна реалізація вищезазначених заходів створює умови для

стабілізації внутрішнього емоційного фону на підприємстві, покращення відносин у колективі та зменшення ризиків емоційного вигорання. Сприятливий психологічний клімат виступає не лише фактором комфорту, а й конкурентною перевагою підприємства як роботодавця.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Формування сприятливого психологічного клімату є важливою складовою стратегічного управління персоналом, що безпосередньо впливає на ефективність роботи працівників, рівень конфліктності в колективі, а також на загальну стійкість організаційної культури підприємства. На основі виявлених у попередніх розділах проблем – підвищеної стресогенності серед працівників, наявності ознак емоційного вигорання, неформалізованої системи внутрішньої комунікації – виникає потреба у впровадженні комплексної програми, спрямованої на покращення психологічного клімату та емоційної безпеки працівників ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

У запропонованій таблиці 3.4 наведено чітко структуровану програму впровадження таких заходів, що охоплює підготовчий, організаційний та моніторинговий етапи. Кожен із них супроводжується конкретними діями, часовими рамками реалізації та визначенням відповідальних осіб. Такий підхід дозволяє системно інтегрувати інструменти підтримки персоналу (тренінги, опитування, комунікаційні платформи) у внутрішню політику підприємства, створюючи умови для зниження рівня тривалого стресу, зменшення конфліктів та підвищення рівня залученості працівників.

Впровадження подібної програми не лише знижує ризики професійного вигорання, а й посилює відчуття психологічної безпеки, довіри та взаємної підтримки в колективі. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню репутації роботодавця, покращенню показників плинності кадрів, а також підвищенню загальної продуктивності праці.

Запропонована програма має чітку етапність і передбачає поступову інтеграцію психологічно орієнтованих інструментів управління у внутрішню політику підприємства. Активна участь як HR-служби, так і лінійного керівництва, сприятиме ефективному зниженню рівня психологічної напруги, підвищенню задоволеності роботою та зміцненню колективної взаємодії. Програма легко адаптується під змінні умови й може бути розширена залежно від потреб персоналу.

Таблиця 3.4

Програма впровадження заходів з формування сприятливого психологічного клімату

Назва етапу	Зміст заходів	Термін реалізації	Відповідальні особи
Підготовчий	Проведення вхідного опитування персоналу Ідентифікація проблем і запитів колективу	1–15 серпня 2025 р.	HR-менеджер, керівник підрозділу
Розробка внутрішніх політик і процедур	Створення регламенту опитувань Положення про комунікацію, зворотний зв'язок, довіру	15–31 серпня 2025 р.	HR-відділ, юрисконсульт
Організація зворотного зв'язку	Запуск «електронної скриньки довіри» Регулярні зустрічі з керівництвом (раз на місяць)	з вересня 2025 р., постійно	Керівник підприємства, лінійні менеджери
Розвиток культури підтримки та командної взаємодії	Проведення тимблдингів Створення менторських пар або груп взаємодопомоги	вересень–жовтень 2025 р.	HR-менеджер, керівники відділів
Навчальні заходи	Антистрес-тренінг Тренінг з емоційного інтелекту Психоосвітні сесії	жовтень–листопад 2025 р.	Запрошені фахівці, HR
Оцінка результатів і коригування програми	Повторне анкетування Аналіз змін показників клімату Коригування заходів	грудень 2025 р.	HR, керівник підприємства

Розроблена програма формування сприятливого психологічного клімату на підприємстві ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» передбачає цілісний підхід до покращення емоційного стану працівників і зниження рівня організаційного стресу. Структура програми охоплює три ключові етапи – підготовчий, реалізаційний та моніторинговий – що дозволяє поетапно формувати стійку культуру взаємоповаги,

відкритості й підтримки в колективі.

На першому, підготовчому етапі, увагу зосереджено на виявленні поточних проблем психологічного середовища через анкетування, інтерв'ювання та неформальні бесіди. Це дає змогу отримати реалістичну картину внутрішнього клімату, а також окреслити пріоритети управлінського втручання. Важливо, що аналіз не обмежується статистикою, а передбачає також якісну оцінку – як сприймається атмосфера в колективі, які бар'єри існують у комунікації між працівниками та керівництвом.

Реалізаційний етап охоплює найширший спектр дій: запровадження щомісячних зустрічей із керівництвом, формування каналів зворотного зв'язку, проведення антистрес-тренінгів, психоосвітніх заходів та інформаційних кампаній. Особлива увага приділяється розвитку емпатійного лідерства серед керівників підрозділів – це дозволяє не лише пом'якшити напругу в колективі, а й створити умови для виявлення стресових ситуацій на ранніх стадіях.

Моніторинговий етап передбачає оцінку ефективності впроваджених заходів шляхом повторного опитування, аналізу змін у показниках задоволеності працівників, плинності кадрів та кількості конфліктних ситуацій. Це дозволяє своєчасно коригувати окремі елементи програми, забезпечуючи її гнучкість і адаптивність.

Загалом запропонована програма має комплексний характер, поєднує адміністративні, психологічні та освітні методи впливу, що забезпечує її стійкість і практичну ефективність. Її реалізація сприятиме не лише покращенню соціально-психологічного клімату, але й зміцненню корпоративної ідентичності, зростанню мотивації працівників та підвищенню якості внутрішніх комунікацій. Це, у свою чергу, позитивно вплине на загальну результативність підприємства в умовах нестабільного середовища.

Запровадження системних змін у сфері управління конфліктами та стресами має не лише соціально-психологічну, а й чітко виражену економічну доцільність.

Стратегія ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», спрямована на поліпшення психологічного клімату та підвищення якості внутрішніх комунікацій, дозволяє досягти помітного ефекту за рахунок зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, деструктивними конфліктами та втратами продуктивності. Для оцінки економічної ефективності було змодельовано базовий сценарій із врахуванням ключових показників до і після впровадження змін (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Оцінка потенційного економічного ефекту від реалізації заходів з управління конфліктами та стресами на ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	Поточне значення (2024 р.)	Прогноз після впровадження, очікуване	Абсолютне зростання	Відносне зростання, %
Кількість працівників, осіб	30	30	—	—
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1495,7	1620,0	+124,3	+8,3
Загальний обсяг валової продукції, тис. грн	44 871	48 600	+3 729	+8,3
Рівень плинності кадрів, %	12	7	-5	-41,7
Прямі витрати на розв'язання конфліктів (оцінено), тис. грн	380	240	-140	-36,8
Потенційне скорочення втрат від зниження продуктивності, тис. грн	—	+450	+450	—
Витрати на реалізацію запропонованих заходів, тис. грн	—	300	—	—
Очікуваний сукупний економічний ефект, тис. грн	—	+3 839	—	—

На основі проведеного розрахунку в таблиці 3.5 можна зробити висновок, що впровадження комплексу заходів з управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має чітко виражений економічний потенціал. Попри незмінну чисельність працівників, передбачається зростання продуктивності праці на 8,3 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів за рахунок зменшення психологічного напруження, покращення емоційного стану персоналу та створення більш сприятливого робочого середовища. Відповідно,

очікується зростання валової продукції на 3729 тис. грн, що є суттєвим приростом для агропідприємства.

Зменшення рівня плинності кадрів на 5 відсоткових пунктів свідчить про посилення стабільності колективу, зниження витрат на пошук і адаптацію нових працівників, а також про підвищення лояльності персоналу. Особливо вагомим результатом є прогнозоване скорочення прямих витрат на врегулювання конфліктів (на 140 тис. грн), а також потенційне уникнення втрат, пов'язаних із низькою продуктивністю через стреси (приблизно 450 тис. грн).

Попри необхідність інвестування в обсяг 300 тис. грн на реалізацію заходів, очікуваний сукупний ефект оцінюється в розмірі 3839 тис. грн, що забезпечує надзвичайно короткий строк окупності – менше одного місяця. Це свідчить про високу доцільність запланованих змін, їхню економічну ефективність та потенціал для довгострокового зростання не лише фінансових результатів, а й якісних показників функціонування організаційного середовища. Упровадження системного підходу до управління конфліктами та стресами може бути розцінено не лише як соціально відповідальний крок, а й як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У процесі вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві важливим етапом є комплексна оцінка сильних і слабких сторін нової моделі, а також визначення потенційних можливостей і загроз у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Для цього доцільно використати інструмент стратегічного аналізу – SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати інформацію, отриману на попередніх етапах дослідження, і сформувати базу для подальшого стратегічного планування.

SWOT-аналіз забезпечує можливість не лише виявити внутрішній потенціал підприємства у сфері управління персоналом, а й оцінити ризики, що можуть ускладнити або обмежити ефективність реалізації запропонованих заходів. Застосування цього інструменту є особливо доцільним у контексті управління

конфліктами та стресами, оскільки ці явища мають як організаційний, так і соціально-психологічний характер, вимагаючи міждисциплінарного підходу.

Наведена нижче таблиця 3.6 демонструє результати SWOT-аналізу оновленої системи управління конфліктами та стресами в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Таблиця 3.6

**SWOT-аналіз оновленої системи управління конфліктами та стресами в ТОВ
«МІКС ЛІДЕР 2015»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Впровадження EAP-програм і тренінгів для персоналу;	– Недостатній попередній досвід управління конфліктами та стресами;
– Наявність корпоративного кодексу етики;	– Обмеженість фінансових ресурсів для постійного оновлення програми;
– Формування сприятливого психологічного клімату;	– Опір частини персоналу до нових практик та змін;
– Систематичний моніторинг стресу та конфліктності;	– Низький рівень компетенцій окремих лінійних керівників у питаннях емоційного менеджменту;
– Зменшення витрат на врегулювання конфліктів;	– Відсутність сталої традиції внутрішнього менторства та коучингу;
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Підвищення продуктивності праці через покращення емоційного стану персоналу;	– Можливий саботаж з боку окремих працівників, неготових до нових підходів;
– Підвищення привабливості роботодавця на ринку праці;	– Економічна нестабільність, що може обмежити реалізацію програми в повному обсязі;
– Розвиток внутрішніх лідерів і кадрового резерву;	– Втрата фокусу в реалізації заходів без належного контролю й аналітики;
– Зменшення рівня плинності кадрів та конфліктогенності;	– Ризик сприйняття програм як «формальності», якщо відсутній приклад згори;

SWOT-аналіз оновленої системи управління конфліктами та стресами в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» дозволяє зробити низку важливих висновків щодо її стратегічного потенціалу. Перевагами запропонованої моделі є її комплексність, адаптивність та орієнтація на потреби персоналу. Завдяки впровадженню програм підтримки (EAP), формуванню етичних стандартів поведінки, розвитку культури діалогу та зворотного зв'язку, підприємство отримує дієві інструменти впливу на

психологічний клімат і мінімізацію деструктивних конфліктів.

Водночас, система ще перебуває на етапі становлення, що обумовлює наявність низки слабких сторін – зокрема, невисокий рівень підготовленості середньої управлінської ланки, нестача досвіду, обмежені фінансові можливості. Саме тому важливим завданням є підвищення обізнаності працівників, забезпечення участі всіх рівнів персоналу в реалізації заходів, а також чітке закріплення відповідальності.

Серед можливостей, які відкриває впровадження нової системи, слід відзначити потенційне зростання продуктивності, зниження плинності кадрів, поліпшення іміджу роботодавця, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства як соціально відповідального учасника аграрного ринку.

Однак ефективність реалізації запропонованих рішень буде залежати від здатності керівництва долати загрози – передусім, спротив змінам, ризик імітації участі працівників, економічну нестабільність. Для успішного розвитку системи необхідно забезпечити прозорість процесів, стабільну комунікацію між всіма рівнями управління, регулярну оцінку впроваджених змін та їх адаптацію до умов підприємства.

Таким чином, оновлена модель управління конфліктами та стресами має значний потенціал для підвищення ефективності організаційного середовища, за умови її стратегічного впровадження, підтримки з боку керівництва та адаптації до корпоративної культури ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління конфліктами та стресами в організаційному середовищі є необхідною передумовою стабільної та ефективної діяльності підприємства. У теоретичному аспекті поняття «конфлікт» трактується як зіткнення протилежних цілей, інтересів, позицій або поглядів між окремими працівниками, групами чи рівнями управління, що виникає у процесі спільної професійної діяльності. Натомість «стрес» визначається як психофізіологічна реакція організму на вплив зовнішніх або внутрішніх подразників, що порушують рівновагу та створюють відчуття надмірного тиску або загрози. Причинами їх виникнення найчастіше виступають комунікаційні бар'єри, обмеженість ресурсів, суперечності цілей, невизначеність ролей або організаційні зміни.

2. Процес управління конфліктами і стресами передбачає кілька послідовних етапів: виявлення джерел і тригерів; аналіз характеру та глибини проблеми; вибір відповідної моделі або стратегії реагування (співпраця, компроміс, уникнення тощо); впровадження індивідуальних або організаційних заходів (тренінги, ЕАР, комунікаційні протоколи); оцінка результатів і коригування дій у разі потреби. Системне управління означеними явищами передбачає не лише оперативне втручання у вже наявні ситуації, а й профілактику – формування здорового психологічного клімату, розвиток емоційного інтелекту, створення чіткої структури відповідальності, впровадження каналів зворотного зв'язку та підтримки.

3. ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характеризується стабільним розвитком виробничого потенціалу, зокрема приростом посівних площ на 7,32 %, фондоозброєності – на 23,94 %, та зростанням продуктивності праці на 8,85 % у розрахунку на одного працівника. Водночас зниження фондівіддачі на 15,92 % та рентабельності основних засобів на 5,88 в.п. свідчать про погіршення економічної віддачі ресурсів. Попри зростання валового доходу на 3,24 %, чистий прибуток зменшився на 34,43 %, а рівень рентабельності впав з 5,69 % до 3,54 %, що вказує на

підвищення частки витрат у собівартості продукції. Структура реалізації продукції засвідчує зерно-соняшникову спеціалізацію господарства, де понад 55 % виручки формує соняшник, що потребує корекції через агрономічні ризики. У цілому підприємство володіє достатнім ресурсним потенціалом для подальшого розвитку, однак потребує підвищення ефективності управління матеріальними потоками, оптимізації витрат і оновлення матеріально-технічної бази.

4. Результати проведеного дослідження засвідчили, що найбільш поширеними типами конфліктів у колективі ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є горизонтальні міжособистісні суперечності та ціннісні конфлікти, які виникають переважно через різницю у підходах до виконання обов'язків, взаємне нерозуміння, а також недоліки в комунікаціях між окремими працівниками. Однією з провідних причин конфліктогенності виявилася нечіткість розподілу повноважень та відповідальності, що часто створює передумови для дублювання функцій або перекладання відповідальності. У сфері управлінської реакції на конфлікти спостерігається низький рівень системності у застосуванні превентивних і посередницьких заходів, а також відсутність формалізованих алгоритмів вирішення конфліктних ситуацій. Часто ініціативу вирішення беруть самі працівники, що не завжди є конструктивним.

5. Щодо рівня стресогенності, діагностовано сукупну дію виробничих, організаційних та соціально-психологічних джерел стресу, серед яких домінують: підвищене виробниче навантаження в сезонні періоди; недостатність підтримки з боку керівництва; дефіцит інформації щодо очікувань і перспектив; ознаки емоційного виснаження і зниження залученості працівників. Виявлено сигнали професійного вигорання серед окремих працівників, зокрема у вигляді зниження ініціативності, апатії, зростання емоційної відчуженості. Це свідчить про потребу у впровадженні комплексних програм психологічної підтримки, адаптаційних заходів для персоналу, а також оновлення підходів до комунікаційної політики підприємства.

6. На підприємстві ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» спостерігається загалом сприятливий психологічний клімат, однак система управління конфліктами та стресами має значні прогалини. Відсутні формалізовані політики, програми підтримки працівників та чіткі механізми вирішення конфліктів. Комунікація між підрозділами є переважно вертикальною, а рівень обізнаності персоналу щодо способів подолання стресу – низький. У колективі наявні окремі випадки міжособистісних і горизонтальних конфліктів, а також ознаки стресогенності. Разом із тим, керівництво демонструє відкритість до змін, що створює потенціал для побудови ефективної системи управління соціально-психологічними ризиками.

7. У межах запропонованих заходів вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» передбачено впровадження корпоративного кодексу етики, створення інституту внутрішнього медіатора, посилення практики управління комунікаціями, розширення програм психоосвітньої підтримки працівників (ЕАР), тренінгів із розвитку емоційного інтелекту, а також впровадження систематичного моніторингу психологічного клімату. Запропонована програма формування сприятливого психологічного середовища передбачає чіткі етапи реалізації, визначення відповідальних осіб і реалістичні терміни виконання.

8. На основі проведених розрахунків встановлено, що впровадження заходів сприятиме зростанню продуктивності праці на 8,3 %, скороченню витрат, пов'язаних із конфліктами, зниженню рівня плинності кадрів і загальному економічному ефекту понад 3,8 млн грн. Таким чином, обґрунтовано доцільність інвестицій у соціальне управління та підтверджено позитивний вплив психологічного клімату на виробничі результати.

9. SWOT-аналіз оновленої системи управління засвідчив наявність значного стратегічного потенціалу моделі, її практичну релевантність до умов підприємства та спроможність мінімізувати внутрішні загрози через управлінські інструменти. У цілому, запропоновані напрями вдосконалення мають не лише профілактичний і

стабілізаційний, а й стратегічний характер, спрямований на формування згуртованого, ефективного й адаптивного колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова С.Є., Тихончук Л.Х., Ковальова К.Ю. Запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів) та сприяння своєчасному їх вирішенню. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 3. С. 31-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2023_3_6
2. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Бекетов Ю.О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_4
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
5. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
6. Блакита Г., Богма О., Сілакова Г. Конфліктологія в концепції економічної безпеки підприємств в умовах війни. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 3. С. 50-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2022_3_5
7. Бойко О., Дідовець І. Сучасні підходи до вирішення конфліктів в управлінській діяльності підприємств. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер.: Економіка і управління*. 2017. Вип. 40. С. 179-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2017_40_20
8. Вахоцька І. О. Розвиток стресостійкості особистості як ключ до профілактики конфліктів. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2025. № 3. С. 1127-1137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2025_3_100

9. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
10. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
11. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
12. Драган О.І., Рудова А.Я., Бергер А.Д. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1. С. 76-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2022_1_15
13. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
14. Коляда С.П. Ключові управлінські навички сучасності: управління особистісним стресом та конфліктами у команді. *Modern economics*. 2022. № 34. С. 55-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_34_10
15. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2021. Вип. 18. С. 101-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2021_18_14
16. Лепейко Т.І., Назаров Н.К. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 236-243. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_9_33
17. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Аналіз теорій щодо соціально-трудових конфліктів та причини їх виникнення у практиці управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 130-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_63_26
18. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
19. Матяш-Заяц Л.П., Носова О.В. Стресостійкість як психологічний ресурс для вирішення конфліктних ситуацій. *Перспективи та інновації науки (Серія*

- «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»). 2025. № 3. С. 1268-1281.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2025_3_112
20. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2. С. 77-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2023_2_8
21. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
22. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
23. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
24. Овчарук О.М. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 16. С. 71-75.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2021_16_14
25. Пеню В.В., Шевченко І.Ю., Дмитрієв І.А. Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_21
26. Помаз О.М., Помаз Ю.В., Коробкіна В.М. Основні причини трудових конфліктів на вітчизняних підприємствах аграрної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(1). С. 151-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_47\(1\)__30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_47(1)__30)
27. Потапюк І.П., Сазонова Т.О., Лисенко М.І. Конфлікт як загроза менеджменту економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2. С. 116-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_2_24
28. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-

- Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
29. Раєвська Я.М., Вержиковська О.М. Вплив тривожності на вибір копінг-стратегії у стресових умовах праці. *Габітус*. 2021. Вип. 30. С. 156-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2021_30_29
 30. Ровенська В.В. Упровадження сучасних підходів та методів управління конфліктами на промисловому підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_5_20
 31. Ровенська В.В., Єланська Н.М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 166-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_1_32
 32. Селіхов С.В. Впровадження «Матриці конфліктності персоналу» для підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 2. С. 61-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2018_2_11
 33. Сидорко І. Роль керівника в управлінні конфліктами у колективі. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2017. Вип. 1. С. 100-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2017_1_18
 34. Стасюк М. Особливості захисту особистості від стресової ситуації. *Нова педагогічна думка*. 2025. № 1. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2025_1_11
 35. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
 36. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
 37. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
 38. Тесленко Т.М. Психологічні особливості управління конфліктними ситуаціями у трудовому колективі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. №

- 5(1). С. 36-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_5\(1\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_5(1)__8)
39. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
40. Ханяк К.В. Психоемоційний стан працівників на робочому місці як індикатора рівня стресогенності умов праці. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2024. № 4. С. 1085-1097. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2024_4_97
41. Ханяк К.В., Саламон О.Л., Далик М.В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2023. № 12. С. 782-792. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_12_67
42. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
43. Юрчик Г.М., Самолук Н.М. Управління конфліктами у системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 3. С. 148-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2024_3_17

ДОДАТОК А

Анкета для працівників ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Мета: Визначити основні джерела конфліктів, їх частоту та ефективність управлінських дій з метою покращення організаційного клімату.

Анкета є анонімною. Просимо відповісти щиро.

Чи стикались Ви з конфліктами на підприємстві протягом останнього року?

☐ Так

☐ Ні

Хто, на Вашу думку, був учасником конфлікту (або з ким виникав конфлікт)?
(Можна обрати кілька варіантів)

☐ Колеги

☐ Керівництво

☐ Клієнти/Партнери

☐ Інше (вказіть): _____

Як часто у Вашому підрозділі виникають конфлікти?

☐ Часто

☐ Іноді

☐ Рідко

☐ Ніколи

Які причини конфліктів є найбільш поширеними у Вашому колективі?
(Оберіть не більше двох варіантів)

☐ Непорозуміння в комунікації

☐ Розподіл обов'язків

☐ Особисті неприязні стосунки

☐ Стресові ситуації

☐ Інше (вказіть): _____

Як зазвичай вирішуються конфлікти на Вашому підприємстві?

☐ Самостійно між працівниками

☐ За участі керівника підрозділу

☐ Залишається нерозв'язаним

☐ Інше (вказіть): _____

Наскільки ефективно, на Вашу думку, керівництво реагує на конфліктні ситуації?

- ☐ Дуже ефективно
- ☐ Частково ефективно
- ☐ Неефективно
- ☐ Важко відповісти

Як Ви оцінюєте психологічний клімат у колективі?

- ☐ Комфортний
- ☐ Напружений
- ☐ Нестабільний
- ☐ Важко сказати

Що, на Вашу думку, могло б покращити ситуацію з конфліктами в організації?

(Можна обрати кілька варіантів)

- ☐ Проведення тренінгів з комунікації
- ☐ Покращення внутрішньої комунікації
- ☐ Більший контроль з боку керівництва
- ☐ Інше (вказіть): _____

Дякуємо за відповіді!