

**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., доцент**

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

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

Здобувач

Нікіта МОРОЗ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталя ДУБРОВА

Дніпро – 2024

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

МОРОЗ НІКІТА АНТОНОВИЧ

1. Тема роботи: «Управління конфліктами та стресами на підприємстві»

Науковий керівник: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: публічна інформація ТОВ «ЛЕСМА», фінансова звітність підприємства, науково-методичні джерела

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

1. Теоретичні аспекти управління конфліктами та стресами в організації
 2. Аналіз стану управління конфліктами та стресами на підприємстві
 3. Напрями вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві
- Висновки та пропозиції

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

1. Класифікація організаційних конфліктів за різними ознаками
2. Основні етапи розвитку конфлікту в організації
3. Наслідки конфліктів в організації
4. Стрес як соціально-психологічне явище
5. Зростання кількості людей із симптомами ПТСР у 2022-2024 роках
6. Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛЕСМА»
7. Результати опитування щодо настрою на робочому місці
8. Рівень інтелектуального стресу на ТОВ «ЛЕСМА»
9. Відповіді респондентів щодо рівня інтелектуального стресу
10. Ефективна модель профілактики конфліктів у трудовому колективі
11. Програма зниження рівня стресу серед працівників
12. Модель зниження рівня стресу серед працівників
13. Результативність застосування тренінгів, коучингу та медіації

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 | <i>виконано</i> |
| 2. | Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу | Вересень 2024 року | <i>виконано</i> |
| 3. | Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в фермерських підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу. | Вересень - листопад 2024 року | <i>виконано</i> |
| 4. | Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу. | Грудень 2024 року – лютий 2025 року | <i>виконано</i> |
| 5. | Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи. | Березень - квітень 2025 року | <i>виконано</i> |
| 6. | Розробка висновків та пропозицій | Травень 2025 року | <i>виконано</i> |
| 7. | Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї. | Травень 2025 року | <i>виконано</i> |
| 8. | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи | Травень 2025 року | <i>виконано</i> |
| 9. | Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації | Червень 2025 року | <i>виконано</i> |
| 10. | Представлення роботи на засідання кафедри | Червень 2025 року | <i>виконано</i> |
| 11. | Захист кваліфікаційної роботи | Червень 2025 року | |

Здобувач вищої освіти _____ Нікіта МОРОЗ

Науковий керівник роботи _____ Наталя ДУБРОВА

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ | 7 |
| 1.1. Поняття та природа конфліктів в організаційному середовищі | 7 |
| 1.2. Види конфліктів: міжособистісні, внутрішньоособистісні, міжгрупові | 12 |
| 1.3. Причини виникнення конфліктів на підприємстві | 17 |
| 1.4. Стрес як соціально-психологічне явище: причини, види, наслідки | 21 |
| 1.5. Методи і підходи до управління конфліктами та стресами в трудоному колективі | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 32 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства | 32 |
| 2.2. Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі | 36 |
| 2.3. Виявлення основних джерел конфліктів і стресів | 38 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 44 |
| 3.1. Створення ефективної системи профілактики конфліктів | 44 |
| 3.2. Впровадження програм зниження рівня стресу серед працівників | 48 |
| 3.3. Роль лідерства та корпоративної культури у вирішенні конфліктних ситуацій | 53 |
| 3.4. Використання тренінгів, коучингу та медіації у роботі з персоналом | 57 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 65 |

ВСТУП

У сучасних умовах ведення бізнесу підприємства стикаються з високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, а також внутрішніми трансформаціями, які часто супроводжуються підвищеним рівнем напруження серед персоналу. Одним з ключових викликів, що виникає у таких умовах, є наявність конфліктів і стресів, які безпосередньо впливають на продуктивність праці, психологічний клімат у колективі, лояльність працівників і загальну ефективність управління підприємством. Саме тому управління конфліктами та стресами набуває пріоритетного значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку організацій.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена зростанням значущості людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства та необхідністю створення умов для гармонійної взаємодії працівників. В умовах післякризової відбудови України, соціальної нестабільності та змін у трудових колективах, значно підвищується ризик виникнення конфліктів і психологічного виснаження працівників. Особливо це стосується підприємств малого та середнього бізнесу, таких як ТОВ «ЛЄМА» (м. Дніпро), де ефективне управління персоналом має безпосередній вплив на операційні результати.

Метою дипломної роботи є дослідження процесів виникнення та розвитку конфліктів і стресів у трудовому колективі, аналіз існуючої практики їх управління на підприємстві ТОВ «ЛЄМА», а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів профілактики та врегулювання таких явищ.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність, природу та види конфліктів і стресів у трудовому середовищі;
- визначити основні причини їх виникнення на підприємствах;
- проаналізувати систему управління персоналом на ТОВ «ЛЄМА»;

- оцінити рівень конфліктності та стресових навантажень серед працівників;
- дослідити інструменти, що застосовуються для профілактики та вирішення конфліктів;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління конфліктами та зниження рівня стресу.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність у сфері кадрової політики підприємства.

Предметом дослідження виступають організаційні та психосоціальні механізми управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «ЛЕСМА».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи: аналіз і синтез, системний підхід, метод порівняльного аналізу, анкетування, експертне опитування, графічне моделювання, а також елементи соціально-психологічної діагностики.

Інформаційною базою роботи стали внутрішні документи підприємства ТОВ «ЛЕСМА», результати опитування працівників, показники плинності кадрів, кількості конфліктних ситуацій, дані щодо звернень до HR-служби, наукова та навчально-методична література з питань управління персоналом, конфліктології та організаційної психології.

Практичне значення дипломної роботи полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління трудовими відносинами на ТОВ «ЛЕСМА», зниження рівня конфліктності, зменшення впливу деструктивного стресу на працівників, підвищення мотивації персоналу та стабілізації соціально-психологічного клімату в колективі. Отримані результати можуть бути адаптовані й до інших підприємств, що функціонують у подібному середовищі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та природа конфліктів в організаційному середовищі

Поняття конфліктів в організаційному середовищі є складним та багатограним явищем, яке охоплює як міжособистісні, так і структурні аспекти взаємодії в межах колективу. Конфлікт розглядається як зіткнення протилежних інтересів, потреб, цілей або уявлень між двома чи більше сторонами. У межах організації конфлікти можуть виникати між окремими працівниками, групами, підрозділами або навіть між різними рівнями управління. Причинами цього найчастіше виступають обмежені ресурси, відмінності в цінностях, боротьба за вплив чи суперечності в розподілі повноважень. Конфлікти можуть бути як відкритими, так і латентними, які згодом переходять у гострі форми взаємного протистояння, якщо не вирішуються своєчасно.

Природа конфлікту полягає в тому, що він водночас виступає як деструктивним, так і конструктивним фактором у функціонуванні організації. З одного боку, конфлікт може спричинити зниження ефективності роботи, зростання плинності кадрів, погіршення мікроклімату в колективі, зменшення довіри до керівництва. За оцінками міжнародного індексу Gallup, близько 25% працівників у світі відчують постійний стрес на роботі саме через конфліктні ситуації, що в довгостроковій перспективі знижує їхню продуктивність на 15–20%. З іншого боку, грамотно врегульовані конфлікти можуть стати джерелом організаційного розвитку, виявлення прихованих проблем, стимулювання інновацій та оптимізації процесів [2].

Різноманітність видів конфліктів в організаційному середовищі включає внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові та структурні конфлікти. Внутрішньоособистісні конфлікти виникають унаслідок

суперечностей між особистими цілями працівника та очікуваннями організації. Міжособистісні, в свою чергу, часто обумовлені емоційними чинниками, такими як неприязнь, конкуренція або ревності. За статистикою SHRM (Society for Human Resource Management), 36% працівників визнають, що мали конфлікти з колегами протягом останнього року. Міжгрупові конфлікти охоплюють ситуації конкуренції між підрозділами, що змагаються за ресурси чи визнання, тоді як структурні конфлікти виникають унаслідок невідповідностей між посадовими обов'язками, функціями та системами управління.

Таблиця 1.1.

Класифікація організаційних конфліктів за різними ознаками

| Критерій класифікації | Види конфліктів |
|------------------------|---|
| За рівнем прояву | Міжособистісні, міжгрупові, внутрішньоособистісні |
| За сферою виникнення | Виробничі, управлінські, інформаційні, етичні |
| За тривалістю | Короткочасні, тривалі |
| За формою вираження | Відкриті, приховані |
| За джерелом виникнення | Об'єктивні, суб'єктивні |

Причини виникнення конфліктів часто мають як об'єктивне, так і суб'єктивне походження. До об'єктивних належать неузгодженість організаційної структури, брак ресурсів, неефективна комунікація та відсутність прозорих механізмів прийняття рішень. Суб'єктивні причини стосуються особистих якостей працівників — їхнього темпераменту, стилю спілкування, рівня стресостійкості. Наприклад, надмірна авторитарність керівника або відсутність емоційного інтелекту можуть стати каталізатором конфліктів у колективі. Крім того, у сучасному організаційному середовищі особливе значення має конфлікт поколінь, коли цінності та підходи до роботи у представників різних вікових груп суттєво відрізняються.

Значну роль у формуванні конфліктів відіграє організаційна культура. Коли вона є жорстко регламентованою та не передбачає свободи висловлення думок, працівники можуть пригнічувати незгоду, що згодом призводить до ескалації конфліктів у прихованій формі. Натомість відкрита культура, орієнтована на діалог, дозволяє своєчасно виявляти суперечності та шукати компроміси. Аналітика Harvard Business Review свідчить, що організації з високим рівнем довіри та відкритості мають на 40% менше конфліктних ситуацій, ніж ті, де комунікація є формалізованою або ієрархічною. Водночас, іноді конфлікти спеціально провокуються керівництвом з метою виявлення слабких місць у структурі або для пришвидшення змін [1].

Одним із ключових аспектів вивчення конфліктів в організаційному середовищі є розуміння механізмів їх виникнення. Зазвичай конфлікт починається з наявності потенційної несумісності інтересів, яка може залишатися прихованою тривалий час. У момент, коли один із учасників відкрито проявляє незгоду або виявляє активне протистояння, конфлікт переходить у відкриту фазу. Далі ситуація може розвиватися по-різному: загострюватися, якщо сторони не прагнуть до порозуміння, або навпаки, поступово вирішуватись через комунікацію, зміни в структурі або втручання посередників. У великих компаніях часто впроваджують спеціальні відділи або функції HR, які відповідають за виявлення та врегулювання таких ситуацій.

Таблиця 1.2

Основні етапи розвитку конфлікту в організації

| Критерій класифікації | Види конфліктів |
|------------------------|---|
| За рівнем прояву | Міжособистісні, міжгрупові, внутрішньоособистісні |
| За сферою виникнення | Виробничі, управлінські, інформаційні, етичні |
| За тривалістю | Короткочасні, тривалі |
| За формою вираження | Відкриті, приховані |
| За джерелом виникнення | Об'єктивні, суб'єктивні |

Статистичні дані свідчать, що понад 85% працівників в організаціях стикалися з конфліктами принаймні один раз на рік, з яких 29% — з гострими формами, що потребували втручання керівництва. У свою чергу, дослідження CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) показало, що компанії, які регулярно проводять тренінги з управління конфліктами, фіксують на 50% менше витрат на вирішення трудових спорів та на 34% знижують ризики звільнень через конфліктні ситуації. Це підкреслює важливість профілактичної роботи, яка передбачає розвиток навичок ефективного спілкування, управління емоціями, здатності до компромісу та емпатії в колективі.

Окрему увагу в межах дослідження природи конфліктів приділяють їхнім фазам. Теоретично структура конфлікту включає п'ять основних стадій: виникнення (поява передумов), ескалація (перехід до активних дій), кульмінація (пік напруги), розв'язання (втручання або поступки) та постконфліктний етап (відновлення співпраці або розрив відносин). Цей цикл може повторюватися, якщо не усунуто глибинні причини. Практика показує, що не всі конфлікти можна врегулювати шляхом переговорів: приблизно 18–22% випадків завершуються зміною складу команди або організаційних умов. У таких випадках керівництву доводиться ухвалювати жорсткі рішення щодо реорганізації або кадрових змін [3].

Фактори, які впливають на перебіг конфліктів, включають не лише персональні характеристики учасників, а й зовнішні умови, як-от рівень напруженості в галузі, конкурентне середовище, економічна нестабільність. Наприклад, під час кризи або реструктуризації в компанії зростає рівень тривожності у працівників, що підвищує імовірність виникнення конфліктів через посилення конкуренції за обмежені ресурси. Дані американського центру Workplace Bullying Institute показують, що в умовах економічного спаду частота конфліктів зростає на 27%, а в компаніях зі зменшенням штату цей показник сягав 40%. Це свідчить про те, що зовнішнє середовище є не

менш важливим фактором у формуванні конфліктної поведінки, ніж внутрішні процеси в самій організації.

У процесі дослідження конфліктів велике значення має роль лідера або керівника. Саме від стилю управління залежить, чи буде конфлікт поглиблюватися, чи буде залагоджено ще на ранніх етапах. Авторитарний стиль часто спричиняє репресивне придушення незгоди, що призводить до прихованих форм опору, пасивної агресії або саботажу. Демократичний стиль натомість передбачає колегіальність у прийнятті рішень і відкритість до діалогу, що сприяє ранньому виявленню суперечностей. Важливо також враховувати, що у багатьох випадках працівники не мають навичок самостійного вирішення конфліктів, тому ефективною практикою є впровадження систем коучингу або запрошення незалежних фасилітаторів, які можуть виступати нейтральною стороною для врегулювання складних ситуацій.

Також варто враховувати, що конфлікти мають значний вплив на продуктивність організації. У дослідженнях McKinsey зазначається, що втрати компаній через невирішені конфлікти становлять у середньому 7% їх річного прибутку. Це пов'язано не лише з простоем, звільненнями чи витратами на юридичні суперечки, а й з погіршенням загального морального клімату, падінням мотивації та ефективності праці. Ба більше, працівники, які є свідками тривалих конфліктів, часто знижують свою залученість до процесів і не прагнуть ініціативності, що у довгостроковій перспективі позначається на конкурентоспроможності компанії. У цьому контексті конфлікт стає не лише соціальною, але й стратегічною загрозою, яку потрібно оцінювати й нейтралізувати на рівні корпоративної політики.

1.2. Види конфліктів: міжособистісні, внутрішньоособистісні, міжгрупові

У межах організаційного середовища виокремлюють кілька ключових видів конфліктів, які мають різну природу та механізми впливу на функціонування колективу. Одним із найпоширеніших є міжособистісний конфлікт, що виникає між окремими працівниками. Його причинами можуть бути несумісність характерів, конкуренція за посади, відмінності в стилях спілкування чи професійних поглядах. Часто такі конфлікти мають емоційний характер і супроводжуються особистими образами, недовірою або маніпуляціями. За даними опитування Forbes, понад 42% працівників вважають, що найпоширенішим джерелом стресу на роботі є саме міжособистісні суперечки. У колективах, де відсутні механізми регулювання таких ситуацій, вони можуть перерости у хронічне протистояння та призвести до зниження загальної продуктивності.

Іншим важливим видом є внутрішньоособистісний конфлікт, який виникає всередині самої особистості працівника. Він пов'язаний з дисгармонією між особистими цінностями, амбіціями, емоціями та зовнішніми вимогами організації. Наприклад, людина може відчувати сильну напругу через суперечність між потребою в самореалізації та рутинним характером роботи. Також це може бути конфлікт між бажанням кар'єрного зростання і страхом перед відповідальністю або публічними виступами. Внутрішньоособистісні конфлікти часто залишаються непомітними для керівництва, але вони серйозно впливають на якість роботи, ініціативність і психологічний стан працівника. За дослідженням Американської психологічної асоціації, 31% працівників повідомляють про щотижневий стрес, спричинений внутрішніми сумнівами або моральними дилемами на роботі [4].

Міжгрупові конфлікти виникають між різними групами або підрозділами в межах організації. Такі ситуації можуть бути викликані

конкуренцією за ресурси, суперечками щодо пріоритетів, боротьбою за вплив або різними підходами до досягнення загальних цілей. Часто це стосується конфліктів між відділами, наприклад, маркетингу та продажів, коли кожен має своє бачення стратегії і не визнає правомірність рішень іншого. У багатьох випадках міжгрупові конфлікти спричинені нечіткою координацією, дублюванням функцій або неузгодженими КРІ. Відомо, що в компаніях з високим рівнем міжпідроздільної конкуренції плинність кадрів зростає на 22%, а задоволеність працівників своєю роллю зменшується на 35%, що прямо впливає на ефективність бізнес-процесів.

Ці три типи конфліктів — міжособистісні, внутрішньоособистісні та міжгрупові — є найтипівішими в межах будь-якої організаційної структури. Вони можуть виникати паралельно, посилюючи одне одного, або розвиватися у формі ескалації: наприклад, міжособистісний конфлікт між керівниками може згодом перейти у міжгрупове протистояння між підрозділами. Успішне управління такими конфліктами вимагає гнучкого підходу, глибокого розуміння причин і контексту кожного випадку, а також здатності керівництва до неупередженого аналізу ситуації та конструктивного втручання.

Міжособистісні конфлікти можуть виникати не лише між рівноправними співробітниками, але й між підлеглими та керівниками. У таких випадках особливо важливу роль відіграє управлінський стиль. Наприклад, директивний підхід, що передбачає жорсткий контроль та відсутність гнучкості, часто викликає протидію з боку працівників, особливо якщо вони мають високу потребу в автономії або творчому самовираженні. І навпаки, ліберальний стиль, за якого бракує чітких вказівок і відповідальності, може призвести до непорозумінь і звинувачень у бездіяльності. За статистикою британського інституту Leadership IQ, 47% працівників, які залишили свої посади протягом першого року, зазначили, що однією з головних причин звільнення був конфлікт з безпосереднім керівником або незадоволення стилем управління.

Внутрішньоособистісні конфлікти, хоча й залишаються непомітними для інших членів колективу, часто мають глибокі наслідки. Працівники, які переживають внутрішній дисбаланс, можуть демонструвати знижену концентрацію, схильність до прокрастинації, емоційні коливання. Це, у свою чергу, впливає на взаємодію з колегами, викликаючи додаткову напругу в команді. Сучасні підходи до управління персоналом визнають необхідність психологічної підтримки працівників і навіть запроваджують посади корпоративних психологів або програм ментального здоров'я. Наприклад, у міжнародних компаніях типу Google чи SAP уже кілька років діє практика регулярних зустрічей працівників із психологами, що дозволило знизити рівень емоційного вигорання на 28% і кількість внутрішніх конфліктів — на 19% [5].

Міжгрупові конфлікти часто ускладнюються ієрархічною структурою організації та боротьбою за вплив на стратегічні рішення. У великих корпораціях підрозділи можуть мати різні цілі або навіть конкуруючі мотиваційні системи. Наприклад, виробничий відділ може бути зацікавлений у мінімізації витрат, тоді як відділ якості — у підвищенні стандартів продукції, що потребує додаткових ресурсів. У таких випадках конфлікти виникають не через особисті уподобання, а через системні суперечності. Ефективним інструментом у таких ситуаціях є кросфункціональні команди, які поєднують представників різних підрозділів і змушують їх разом працювати над спільними цілями. Це дозволяє зменшити рівень протистояння і підвищити рівень взаєморозуміння.

У всіх видах конфліктів, незалежно від їхньої природи, важливим чинником є комунікація. Брак зворотного зв'язку, неясні очікування, викривлена інформація або її відсутність спричиняють загострення конфліктів. Наприклад, коли працівники дізнаються про зміни у структурі чи політиці компанії неофіційно, це створює ґрунт для підозр, домислів і поширення чуток. За даними досліджень Towers Watson, компанії, які інвестують у покращення внутрішніх комунікацій, фіксують на 25% менше

конфліктних інцидентів і на 18% вищий рівень задоволеності працівників. Це демонструє, що прозорість інформаційних потоків є запорукою стабільності та злагоди в організаційному середовищі.

Таблиця 1.3.

Наслідки конфліктів в організації

| Позитивні наслідки | Негативні наслідки |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Сприяння змінам і розвитку | Зниження продуктивності |
| Виявлення прихованих проблем | Зростання плинності кадрів |
| Стимулювання інноваційного мислення | Погіршення психологічного клімату |

У контексті глобалізації та зростання мультикультурних команд додатковим джерелом конфліктів стають культурні відмінності. Працівники з різних країн можуть мати несумісні уявлення про нормальну дистанцію у спілкуванні, прийнятну форму зворотного зв'язку або навіть про роль керівника в колективі. Такі конфлікти не завжди носять відкритий характер, однак вони поглиблюють нерозуміння та знижують ефективність командної роботи. У міжнародних компаніях дедалі частіше впроваджуються програми міжкультурної адаптації, які охоплюють тренінги з культурної чутливості, розробку єдиних стандартів поведінки та мову толерантності. Це дозволяє уникати непорозумінь та підвищити продуктивність співпраці в умовах різноманіття.

Вплив видів конфліктів на організаційне середовище залежить також від тривалості та інтенсивності їхнього прояву. Короткотривалі конфлікти, що швидко вирішуються, зазвичай не мають довгострокових наслідків і можуть навіть стимулювати розвиток — наприклад, шляхом висунання нових ідей або поліпшення процедур. Натомість затяжні конфлікти, особливо внутрішньоособистісні або міжгрупові, здатні завдати серйозної шкоди: призводити до втрати довіри, зниження командного духу, саботажу чи навіть публічного розголосу проблем, що шкодить репутації компанії. У межах одного з досліджень, проведеного компанією CPP, Inc., виявлено, що 85% працівників у США щонайменше раз на тиждень беруть участь у

конфліктних ситуаціях, а в середньому керівники витрачають до 2,8 години на тиждень лише на врегулювання суперечностей.

В організаціях, де міжособистісні конфлікти стають хронічними, часто формується так званий «токсичний клімат». Це середовище, у якому домінує атмосфера недовіри, знецінення ініціатив і непрозорих стосунків. Працівники, що перебувають у таких умовах, демонструють вищу схильність до професійного вигорання, скорочення зусиль, спрямованих на розвиток організації, і, як наслідок, зростає плинність кадрів. Цікаво, що в колективах, де практикуються регулярні обговорення, зворотний зв'язок і спільне прийняття рішень, інтенсивність міжособистісних конфліктів значно нижча. Це підтверджує тезу про превентивну роль організаційної культури та прозорих управлінських процедур у запобіганні конфліктам [6].

Щодо внутрішньоособистісних конфліктів, вони особливо небезпечні тим, що часто не піддаються зовнішній діагностиці. Людина, яка переживає внутрішній розлад, може зберігати зовнішню професійну поведінку, однак її ефективність, мотивація та емоційна стійкість знижуються. Це призводить до втрати потенціалу навіть серед талановитих співробітників. Саме тому сучасні компанії дедалі частіше впроваджують програми підтримки добробуту працівників (*employee wellbeing*), до яких входить не лише надання психологічної допомоги, а й організація робочого графіка, що відповідає принципам *work-life balance*, підтримка гнучких форм зайнятості, менторство та коучинг. У практиці компаній з рейтингу *Fortune 500* вважається нормою створення внутрішніх політик з управління психологічним навантаженням працівників.

Міжгрупові конфлікти, своєю чергою, можуть підривати загальну стратегічну узгодженість і навіть призводити до збоїв у реалізації проєктів. Якщо дві або більше команд не погоджують свої дії чи суперечать одна одній щодо пріоритетів, страждає вся організація. Це особливо критично в умовах багаторівневої корпоративної структури або коли мова йде про транснаціональні організації, де конфлікти між регіональними

представництвами можуть вплинути на загальний імідж бренду. Наприклад, у випадках, коли маркетинговий відділ просуває новий продукт без врахування готовності виробничого підрозділу забезпечити його якість або достатню кількість, наслідки можуть мати масштаб негативної PR-кампанії, втрати клієнтів і порушення контрактів.

Таким чином, кожен тип конфлікту — міжособистісний, внутрішньоособистісний і міжгруповий — не лише має свої витoki та особливості, але й потребує специфічного підходу до ідентифікації та подолання. Особливої важливості набуває системний підхід, який включає виявлення типових патернів конфліктної поведінки, запровадження регулярного моніторингу психологічного стану працівників, адаптацію моделей управління залежно від контексту та гнучке використання методів врегулювання суперечностей — від медіації до реструктуризації взаємовідносин між підрозділами.

1.3. Причини виникнення конфліктів на підприємстві

Причини виникнення конфліктів на підприємстві є різноманітними й можуть мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Серед основних чинників, що провокують конфлікти, найчастіше виділяють обмеженість ресурсів, коли кілька осіб або підрозділів претендують на один і той самий обсяг фінансування, обладнання або людських ресурсів. За таких умов виникає суперництво, що швидко переходить у конфліктне протистояння. Часто подібні ситуації загострюються в періоди бюджетного скорочення або реорганізації, коли зростає напруженість у колективі. За оцінками дослідження Gallup, понад 33% внутрішніх корпоративних суперечок пов'язані саме з боротьбою за ресурси [7].

Таблиця 1.4.

Причини виникнення конфліктів в організаційному середовищі

| Група причин | Конкретні приклади |
|------------------------|--|
| Організаційні | Нечіткий розподіл обов'язків, подвійне підпорядкування |
| Соціально-психологічні | Несумісність характерів, конкуренція |
| Інформаційні | Недостатність або викривлення інформації |
| Особистісні | Розбіжності у цінностях, амбіції |

Іншою поширеною причиною є неефективна система комунікації. Відсутність чітких каналів зворотного зв'язку, розбіжності в інтерпретації завдань, некоректно сформульовані інструкції — усе це провокує непорозуміння, які згодом призводять до суперечок. Працівники можуть не знати про зміни в стратегії, не розуміти пріоритети або по-різному тлумачити цілі. Дослідження Deloitte свідчить, що у понад 62% випадків конфлікти в компаніях виникають на фоні незадовільного рівня внутрішньої комунікації. Особливо гостро це відчувається в багаторівневих структурах із численними підрозділами та віддаленими офісами.

Ще одним джерелом конфліктів є нечіткий розподіл обов'язків або відповідальності. У ситуаціях, коли кілька працівників мають перетин у функціях або зони відповідальності визначені неформально, виникають суперечки про те, хто має виконати те чи інше завдання. Це також може призводити до подвійного навантаження або, навпаки, уникнення відповідальності, що викликає незадоволення серед колег. За даними SHRM (Society for Human Resource Management), 45% керівників вважають нечіткість ролей та відповідальності однією з головних причин зниження продуктивності і збільшення конфліктності на підприємстві.

Особистісні розбіжності між співробітниками теж часто стають каталізатором конфліктів. Це можуть бути відмінності в темпераменті, життєвих цінностях, рівні амбіцій або стилі спілкування. Конфліктогенним фактором стає також нерівний розподіл уваги з боку керівництва, що може

сприйматися як упередженість або фаворитизм. Психологічна несумісність у поєднанні з емоційною напругою провокує особисті протистояння, які важко нейтралізувати навіть через формальні механізми. Такі конфлікти часто не мають конкретної причини, але поступово накопичуються, виливаючись у відкриті суперечки або зниження ефективності взаємодії.

Крім того, значну роль у виникненні конфліктів відіграють зовнішні фактори, як-от економічна нестабільність, зміна законодавства, тиск конкурентів або потреба в адаптації до нових технологій. У таких умовах працівники відчують додатковий стрес, зростає рівень тривожності, що робить їх менш терпимими до відмінностей і суперечностей. Також важливим аспектом є зміни в корпоративній політиці, що впроваджуються без достатнього обговорення або погодження з колективом. Працівники можуть сприймати такі нововведення як загрозу своїм інтересам, що неминуче викликає опір і зростання напруженості.

Порушення принципів справедливості — ще один критичний чинник конфліктів. Якщо винагороди, премії або можливості для кар'єрного зростання розподіляються нерівномірно або непрозоро, працівники починають сумніватися в об'єктивності керівництва. Це призводить до втрати мотивації, виникнення груп за інтересами, пліток і зниження довіри до організаційної системи загалом. У дослідженнях компанії PwC зазначається, що в компаніях, де рівень довіри між керівництвом і працівниками низький, імовірність конфліктів зростає вдвічі порівняно з підприємствами, які дотримуються прозорої політики управління персоналом.

Також серед вагомих причин конфліктів на підприємстві варто виокремити неефективне управління змінами. У процесі трансформації бізнес-процесів, впровадження нових ІТ-систем, реорганізації структур або злиття компаній працівники часто стикаються з невизначеністю, втратою звичних процедур та необхідністю адаптації до нових умов. Така ситуація супроводжується страхом перед звільненням, втратою авторитету або

зміною професійного статусу. За дослідженням консалтингової компанії Prosci, до 70% проектів змін стикаються з опором з боку персоналу, що супроводжується внутрішніми конфліктами на етапах впровадження. Причиною стає не сам факт змін, а відсутність належного інформування, пояснення цілей трансформації й участі працівників у формуванні нового порядку.

Ще однією характерною причиною конфліктів є незадовільна система оцінки результатів праці. Якщо критерії ефективності є нечіткими, суб'єктивними або постійно змінюються, працівники не розуміють, які саме дії є цінними для організації. Це породжує відчуття несправедливості, викликає конкуренцію замість кооперації, а також провокує маніпуляції, ігнорування командних цілей або намагання заручитися підтримкою керівництва не через результат, а через лояльність. За даними WorldatWork, у компаніях із непрозорою системою оцінювання конфлікти на тему визнання заслуг виникають у 1,6 рази частіше, ніж у тих, де існує узгоджена та чітка система КРІ [2].

Проблеми із системою мотивації також часто спричиняють конфлікти. Якщо фінансове чи нематеріальне заохочення не відповідає докладеним зусиллям або не стимулює працівників до досягнення спільних результатів, починається протистояння між тими, хто прагне максимізувати свій внесок, і тими, хто демонструє пасивність або займає очікувальну позицію. У колективах виникає розшарування, недовіра й відкрите незадоволення політикою компанії. Особливо це помітно у сферах, де використовується система бонусів, премій або індивідуального рейтингу. Такі підходи без балансування командної мотивації можуть стати основою для затяжних конфліктів між колегами.

До конфліктогенних чинників також належить недостатня кваліфікація або управлінська некомпетентність. Якщо керівник не володіє навичками комунікації, делегування, зворотного зв'язку, не вміє вирішувати проблеми конструктивно або уникає відповідальності, у колективі виникає хаос і

недовіра до лідера. Це створює сприятливий ґрунт для поширення конфліктів не лише «горизонтального» характеру між працівниками, а й «вертикального» — між підлеглими та керівниками. За результатами глобального опитування Korn Ferry, 35% працівників зазначають, що основним джерелом їхнього стресу є саме стиль керівництва безпосереднього менеджера, який не здатен розв'язувати внутрішні суперечності ефективно.

Крім того, на конфліктність впливають особливості організаційної структури. У надто централізованих системах, де рішення приймаються виключно на верхньому рівні, працівники часто відчують безсилля та відсутність впливу на робочі процеси. Це породжує фрустрацію, байдужість і зрештою — конфлікти через пасивну поведінку або приховане протистояння. У децентралізованих організаціях, навпаки, може виникати конфлікт пріоритетів або дублювання повноважень, що також ускладнює взаємодію між підрозділами та працівниками [7].

Таким чином, причини виникнення конфліктів на підприємстві охоплюють широкий спектр: від ресурсних обмежень і організаційних недосконалостей до особистісних особливостей учасників процесу. Усі ці фактори потребують своєчасного виявлення та системного підходу до аналізу й нейтралізації задля стабільного розвитку підприємства.

1.4. Стрес як соціально-психологічне явище: причини, види, наслідки

Стрес як соціально-психологічне явище є однією з ключових проблем сучасного суспільства, оскільки охоплює як індивідуальний, так і колективний вимір життєдіяльності людини. Він проявляється в реакціях організму й психіки на зовнішні або внутрішні подразники, які перевищують звичні адаптивні можливості особистості. У суспільстві, де інформаційне навантаження, темп життя та вимоги до особистих досягнень постійно зростають, стрес стає майже невід'ємною частиною повсякденного

існування. Його наслідки можуть проявлятися на різних рівнях — від зниження працездатності та зміни емоційного стану до серйозних психосоматичних порушень.



Рис. 1.1. Стрес як соціально-психологічне явище

Серед основних причин виникнення стресу вирізняють як соціальні, так і психологічні чинники. Соціальні причини включають економічну нестабільність, професійні вимоги, невизначеність майбутнього, міжособистісні конфлікти та швидкі соціокультурні трансформації. Особливо гостро стрес відчувається в періоди глобальних криз, як-от пандемії чи війни, коли людина не лише стикається з особистими труднощами, але й переживає колективну тривогу. До психологічних причин належать індивідуальні особливості особистості: низький рівень стресостійкості, схильність до тривожності, перфекціонізм, внутрішні конфлікти або переживання невдач.

Стрес поділяється на кілька основних видів залежно від характеру впливу та тривалості дії. Гострий стрес виникає раптово як реакція на конкретну ситуацію, наприклад, втрату роботи, нещасний випадок або

конфлікт. Він може супроводжуватись фізіологічними змінами, такими як пришвидшене серцебиття, порушення дихання, гіпертонія. Хронічний стрес розвивається поступово, але є набагато небезпечнішим: тривале перебування в стані психологічного напруження призводить до виснаження ресурсів організму. Також виокремлюють емоційний стрес, який пов'язаний з переживанням негативних почуттів, та інформаційний — з перенасиченням людини повідомленнями, обробка яких потребує значних когнітивних зусиль.

У соціальному аспекті стрес часто виникає як відповідь на порушення стабільності в міжособистісному або професійному житті. Люди, які перебувають у конфліктних колективах, відчують надмірну конкуренцію або стикаються з несправедливим ставленням, значно частіше потрапляють у стан психоемоційного виснаження. За даними опитування Gallup, понад 44% працюючих дорослих у світі відчують щоденний стрес, причому головною причиною є робоче середовище. Крім того, у суспільстві поширеним є так званий екзистенційний стрес, коли особистість переживає внутрішню кризу сенсів, сумніви щодо правильності життєвого шляху або страх перед майбутнім [8].

Наслідки стресу відображаються не лише на психологічному, а й на фізіологічному рівні. Тривале перебування в стресовому стані спричиняє порушення сну, проблеми з травленням, ослаблення імунної системи, головні болі, хронічну втому. Крім того, стрес провокує психічні розлади, такі як депресія, панічні атаки, тривожні стани та розлади адаптації. У соціальній площині наслідками стресу можуть стати втрата продуктивності, ізоляція, агресивність або навіть девіантна поведінка. У дослідженнях Всесвітньої організації охорони здоров'я зазначається, що до 2023 року понад 12% глобального тягаря хвороб становили розлади, пов'язані з психоемоційним стресом, і ця цифра продовжує зростати.

Однією з особливостей стресу є його здатність діяти непомітно на перших етапах. Людина може тривалий час ігнорувати власний емоційний

стан, концентруючись на зовнішніх задачах або очікуваннях оточення. Проте накопичення психоемоційної напруги без належного відновлення призводить до внутрішнього виснаження. У сучасному суспільстві культивується високий темп життя, що часто не залишає часу для рефлексії, відпочинку або турботи про власне психологічне благополуччя. Це створює умови для масового поширення хронічного стресу, який перетворюється на нову форму соціальної норми, зокрема серед працівників великих міст, де рівень тривожності традиційно вищий.

Фізіологічні механізми стресу ґрунтуються на реакції організму, яка запускається через активацію симпатичної нервової системи. Викид адреналіну та кортизолу забезпечує мобілізацію ресурсів для подолання загрози. Це було ефективно в еволюційно небезпечних умовах, однак у сучасному світі, де загроза носить переважно соціальний або інформаційний характер, така реакція є непропорційною. Часті активації стресової реакції без фізичного розвантаження спричиняють дисбаланс гормональної системи, серцево-судинні захворювання та психосоматичні прояви. Згідно з даними Американської кардіологічної асоціації, постійний стрес на 21% підвищує ризик розвитку гіпертонії, а в людей віком до 40 років — навіть удвічі.

Психологічні аспекти стресу включають зміну мислення, сприйняття та поведінки. Людина в стані стресу схильна до катастрофізації подій, втрати почуття контролю, емоційної нестабільності та погіршення здатності до прийняття рішень. Спостерігається зниження креативності, виникають труднощі з концентрацією уваги, зменшується ефективність когнітивних процесів. У колективному вимірі це проявляється через погіршення комунікації, зростання конфліктності, ізоляцію працівників і зниження рівня довіри. У сфері освіти, наприклад, стрес серед учнів і студентів спричиняє не лише погіршення результатів, але й збільшення кількості звернень до психологічної допомоги, що фіксується у щорічних звітах закладів.

В окремих випадках стрес може призводити до розвитку посттравматичних стресових розладів (ПТСР), особливо у людей, які

пережили надзвичайні події: бойові дії, катастрофи, втрату близьких. ПТСР має складну симптоматику — від нав'язливих спогадів до уникнення соціальних контактів і різкої зміни особистісної структури. У 2022–2024 роках у зв'язку з повномасштабною війною в Україні було зафіксовано зростання кількості людей із симптомами ПТСР серед цивільного населення та військових [9].

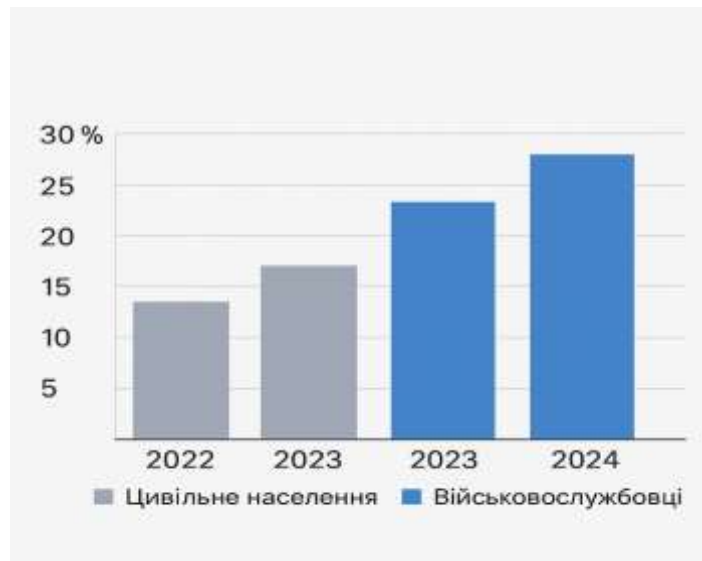


Рис. 1.2. Зростання кількості людей із симптомами ПТСР у 2022-2024 роках

За оцінками психологів, кожен п'ятий повернутий із фронту боєць потребує довготривалої психотерапевтичної реабілітації, що свідчить про глибину проблеми в національному масштабі.

Окрему увагу вивченню стресу приділяє організаційна психологія. На підприємствах стрес є фактором, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності, мотивацію, дисципліну та готовність до змін. Коли працівники перебувають у стресовому стані, вони втрачають здатність до ініціативи, стають менш гнучкими до інновацій, виявляють опір до змін. Крім того, підвищується кількість помилок, лікарняних, прогулів і звільнень. Опитування компанії Mental Health America свідчить, що 76% опитаних працівників відчують, що стрес негативно впливає на їхню мотивацію працювати, а понад 50% вважають, що керівництво недостатньо уваги приділяє ментальному здоров'ю персоналу.

Формування стресостійкості розглядається як один із пріоритетів сучасної соціальної політики, освіти та управління персоналом. Це здатність людини адекватно реагувати на труднощі, підтримуючи внутрішню рівновагу, цілісність особистості та ефективність дій. Стресостійкість формується під впливом низки факторів: темпераменту, виховання, досвіду подолання складних ситуацій, рівня соціальної підтримки та доступу до психологічних ресурсів. У країнах Північної Європи, наприклад, стресостійкість розглядається як частина базової освітньої підготовки: в школах проводять спеціальні заняття з розвитку емоційного інтелекту, саморегуляції та розпізнавання стресових сигналів.

Наявність соціальної підтримки значно знижує ризики переходу стресу в деструктивні форми. Підтримка з боку родини, друзів, колег або професійних консультантів допомагає людині адаптуватися до складних умов і знайти вихід зі стресової ситуації. У цьому контексті особливо ефективними є групові форми допомоги: терапевтичні групи, спільноти взаємопідтримки, корпоративні воркшопи з емоційного здоров'я. Дослідження психологів Університету Стенфорда показали, що люди, які мають стабільне коло емоційної підтримки, втричі рідше страждають від симптомів тривожності та вигоряння, навіть у складних життєвих обставинах.

1.5. Методи і підходи до управління конфліктами та стресами в трудовому колективі

Ефективне управління конфліктами та стресовими ситуаціями в трудовому колективі є однією з основних умов збереження продуктивного середовища, стабільності й організаційної ефективності. Сучасні організації все частіше впроваджують цілісні системи роботи з емоційним кліматом, що охоплюють як превентивні заходи, так і кризове реагування. Конфлікти та стреси у колективі зазвичай тісно пов'язані: незалагоджені суперечності

спричиняють емоційну напругу, а тривалий стрес знижує здатність до конструктивної взаємодії. Тому управління цими процесами вимагає комплексного підходу, що поєднує управлінські, психологічні та комунікативні інструменти [10].

Таблиця 1.5

Методи і підходи до управління конфліктами та стресами в трудовому колективі

| Напрямок впливу | Методи управління конфліктами | Методи управління стресом |
|--------------------------|--|---|
| Комунікаційний | Покращення обміну інформацією | Відкрите обговорення проблем, зворотний зв'язок |
| Організаційний | Перерозподіл повноважень, ротація кадрів | Раціоналізація робочого навантаження, гнучкий графік |
| Поведінковий | Переговори, медіація, арбітраж | Психологічні тренінги, техніки релаксації |
| Соціально-психологічний | Формування команд, розвиток довіри | Підтримка з боку колег, менторство |
| Кадровий | Вирішення конфліктів через HR-службу, дисципліна | Консультації з психологами, програми допомоги працівникам |
| Лідерський/управлінський | Особистий приклад керівника, участь у врегулюванні | Позитивна мотивація, стиль лідерства (демократичний) |

Одним із ключових методів є профілактика конфліктів, яка передбачає створення чіткої організаційної структури, прозорого розподілу обов'язків і відповідальності, зрозумілої системи зворотного зв'язку. У середовищі, де працівники чітко розуміють свої ролі, мають доступ до інформації та можуть відкрито висловлювати думки, рівень конфліктності суттєво знижується. Компанії, що інвестують у розвиток внутрішньої комунікації, фіксують на 25–30% менше конфліктних ситуацій порівняно з тими, де комунікація обмежується вертикальними наказами. До превентивних заходів також належать тренінги зі спілкування, управління емоціями, формування командної взаємодії та розвиток емоційного інтелекту [36].

Важливим інструментом управління конфліктами є медіація — нейтральне посередництво між сторонами, яке допомагає знайти компроміс

або оптимальне рішення без ескалації ситуації. Медіація використовується у випадках, коли конфлікт загострився, але ще не перейшов у відкриту ворожнечу. Її застосування особливо ефективно в багатокомпонентних командах або між підрозділами, що мають розбіжності у функціональних завданнях. Крім зовнішніх медіаторів, сучасні компанії створюють внутрішні HR-платформи, де працівники можуть анонімно звернутися по допомогу чи ініціювати діалог з конфліктною стороною під контролем спеціаліста. Це дозволяє не лише розв'язати ситуацію, а й зберегти довіру всередині колективу [11].

Щодо методів управління стресом, важливу роль відіграє організація робочого процесу — раціональне навантаження, чіткий графік, наявність перерв, можливість віддаленої роботи або гнучкого графіка. Підприємства, що впроваджують гнучкі форми зайнятості, фіксують зниження рівня емоційного вигорання на 15–18%. Також ефективною є практика так званого «ментального менеджменту», яка передбачає регулярні оцінки психологічного стану працівників, організацію заходів для відновлення (корпоративи, відпочинок, групова терапія, воркшопи), створення кімнат відпочинку або зон релаксу на підприємстві. У країнах Скандинавії ці елементи стали нормою й довели свою ефективність у зниженні кількості лікарняних та підвищенні залученості [37].

Серед індивідуальних підходів важливими є техніки саморегуляції, які допомагають працівникам самостійно справлятися зі стресом. До таких технік належать дихальні вправи, м'язова релаксація, візуалізація, майндфулнес (усвідомленість), когнітивне переосмислення подій. Багато компаній сьогодні надають працівникам доступ до онлайн-платформ із курсами з ментального здоров'я, мобільних застосунків для медитації або консультацій з психологом. Практика показує, що працівники, які володіють техніками саморегуляції, на 35% ефективніше справляються з робочими труднощами й демонструють вищий рівень задоволеності роботою.

Дієвим є також підхід залучення керівників середньої ланки до підтримки психологічного клімату. Їх навчають розпізнавати ознаки конфліктів і стресу в команді, адекватно реагувати на сигнали тривоги та своєчасно залучати фахівців. Коли лідер є не лише менеджером, а й емоційним наставником, колектив сприймає його як надійне джерело підтримки. Згідно з дослідженням компанії IBM, у тих організаціях, де працівники почуваються підтриманими своїм безпосереднім керівником, рівень довіри до компанії вищий на 47%, а індекс плинності кадрів знижується на 29%.

Сучасні підходи до управління конфліктами базуються на принципах інтеграції інтересів, співпраці та відкритого діалогу. Найефективніші моделі взаємодії з конфліктними ситуаціями не передбачають примусу або ієрархічного вирішення суперечок, а натомість зосереджуються на пошуку взаємоприйняттого рішення. Методика Томаса-Кілмана, яка широко використовується в HR-практиках, розглядає п'ять стратегій поведінки в конфлікті — уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс і співпраця. Найбільш ефективною вважається остання, адже саме вона дозволяє досягти тривалого балансу інтересів і знизити ймовірність повторного загострення.

Роль корпоративної культури у формуванні здорового психологічного середовища є надзвичайно важливою. Компанії з прозорими цінностями, орієнтованими на повагу, розвиток і підтримку, зазвичай мають нижчий рівень внутрішньої напруги. У таких організаціях навіть у разі конфлікту він швидше вирішується завдяки культурі відкритого зворотного зв'язку. Практики включення працівників у прийняття рішень, колективні обговорення, системи визнання досягнень та справедливої оцінки зменшують ризики емоційного вигорання і сприяють формуванню стійкого до стресів колективу [35].

Для роботи з уже наявними конфліктами часто використовуються методи фасилітації — організації групових зустрічей з нейтральним ведучим, який допомагає учасникам артикулювати свої позиції й знайти

спільні точки дотику. Такі методи особливо ефективні при міжпідроздільних конфліктах, коли проблема полягає не лише у комунікаційній похибці, а у функціональній або структурній невідповідності. Фасилітація дозволяє уникнути ескалації й водночас виробити нову модель співпраці, що враховує інтереси обох сторін. У великих організаціях цей підхід стає частиною щорічного HR-циклу — проводяться стратегічні сесії, воркшопи та командні будівельні заходи.

Створення інфраструктури психологічної безпеки в компанії є фундаментом для ефективного управління стресом. Це передбачає, що кожен працівник має право висловити власну думку без ризику осуду або санкцій, повідомити про труднощі, звернутися за підтримкою. Команди, які працюють у безпечному середовищі, демонструють кращі результати, мають вищий рівень інноваційності та здатність до адаптації в умовах невизначеності. Дослідження Google показало, що найпродуктивніші команди мають саме високий рівень психологічної безпеки, а не лише технічні або професійні компетенції.

Крім внутрішніх програм, усе більшого поширення набуває зовнішнє супервізування — залучення зовнішніх фахівців для аналізу мікроклімату в колективі, виявлення прихованих джерел стресу та розробки стратегій втручання. Такі фахівці можуть проводити як індивідуальні консультації, так і діагностику загального емоційного стану організації, наприклад, за допомогою анонімного анкетування. Успішні компанії не чекають на загострення ситуації, а проводять регулярний моніторинг рівня стресу та задоволеності, що дозволяє своєчасно коригувати політику управління персоналом [12].

Застосування цифрових інструментів також відкриває нові можливості для управління стресом і конфліктами. Платформи для емоційного моніторингу, мобільні застосунки для самодіагностики, віртуальні помічники з психологічної підтримки — усе це стає частиною корпоративного середовища. Застосування таких технологій дозволяє

працівникам вчасно ідентифікувати ознаки стресу, скористатися ресурсами підтримки, отримати індивідуальні рекомендації. У компаніях, що впровадили цифрові системи добробуту, рівень задоволеності зростає на 23–27%, що прямо корелює зі зниженням конфліктності в командах.

Усі вищенаведені методи та підходи не можуть бути ефективними без підтримки з боку керівництва. Власне керівник задає тон взаємодії, формує правила і визначає межі допустимого. Якщо він сам не дотримується принципів поваги, відкритості та емоційної стійкості — жодна система не буде працювати. Тому управління конфліктами та стресами слід розглядати не як додаткову функцію HR-відділу, а як стратегічне завдання організації, що має бути інтегроване в загальну культуру управління. Це забезпечує не лише стабільність і гармонію в колективі, але й стійкість підприємства до зовнішніх викликів та внутрішніх трансформацій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "ЛЄМА" було засноване 9 листопада 2012 року (12 років та 6 місяців). Юридична адреса компанії: 49127, Дніпропетровська область, місто Дніпро. Керівником підприємства є Вискребець Олексій Миколайович, який обіймає цю посаду з 8 травня 2023 року. Статутний капітал складає 100,00 грн.

Засновником компанії є Лебедкова Ольга Григорівна, яка має прямий вирішальний вплив на її діяльність.

Основними видами діяльності ТОВ «ЛЄМА» згідно з класифікацією КВЕД є:

- 43.22 – монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- 37.00 – каналізація, відведення та очищення стічних вод;
- 41.20 – будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 43.21 – електромонтажні роботи;
- 46.69 – оптова торгівля іншими машинами та устаткуванням;
- 71.11 – діяльність у сфері архітектури;
- 71.12 – діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

ТОВ «ЛЄМА» спеціалізується на продажі та встановленні альтернативних джерел енергії, а саме сонячних батарей. Одним з основних напрямків роботи є виконання проектних будівельно-монтажних робіт та розробка проектів в сфері енергетики. Компанія продає та встановлює альтернативні джерела енергії з 2012 року, здійснює індивідуальний підбір ефективне обладнання для забезпечення автономності об'єкта, робить розрахунки вартості обладнання та монтажу, грамотний та оперативний монтаж систем, гарантійне та поза гарантійне обслуговування.

ТОВ «ЛЕСМА» є учасником 10 державних закупівель, з яких компанія стала переможцем у 5 закупівлях на суму 6,23 млн грн та підписала 3 договори на загальну суму 5,96 млн грн. Основні показники фінансово-господарської діяльності наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛЕСМА»

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відношення 2024 р. до 2020 р. (рази) |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| Кількість персоналу | - | 12 | 10 | 12 | 12 | |
| Дохід, тис.грн | 8384 | 23292 | 27116 | 26061 | 142689 | 17,0 |
| Чистий прибуток, тис.грн. | 31 | 150 | 168 | 592 | 1950 | 62,9 |
| Активи, тис. грн | 1131 | 1015 | 2403 | 6789 | 277477 | 245,3 |
| Гроші та їх еквіваленти, тис. грн | 758 | 609 | 445 | 90 | 39 997 | 52,8 |
| Поточні зобов'язання, тис. грн | 1099 | 865 | 2085 | 6470 | 275527 | 250,7 |
| Власний капітал, тис. грн | 32 | 150 | 318 | 318 | 1950 | 60,9 |

За період 2020-2024 рр. практично незмінним залишилася кількість персоналу. У 2022 р. на підприємстві працювало 10 чоловік, а в 2024 році - 12. За цей же період у 17 разів збільшився дохід підприємства, стрімке зростання якого спостерігалось на протязі 2023-2024 року, що пов'язано з тим, що підприємство займається встановленням сонячних батарей, а в цей період були перебої з електропостачанням, тому саме попит на альтернативні джерела енергії в цей час виріс. В свою чергу зріс у 62,9 рази чистий прибуток підприємства. В зв'язку з тим, що підприємства почала розширювати своє виробничу діяльність зросли активи підприємства 245 разів, а в 52,8 грн збільшилася стаття грошових коштів та їх еквівалентів. Такі зміни призвели до зростання поточних зобов'язань у 250 разів, а власний капітал зріс майже у 61 рази.

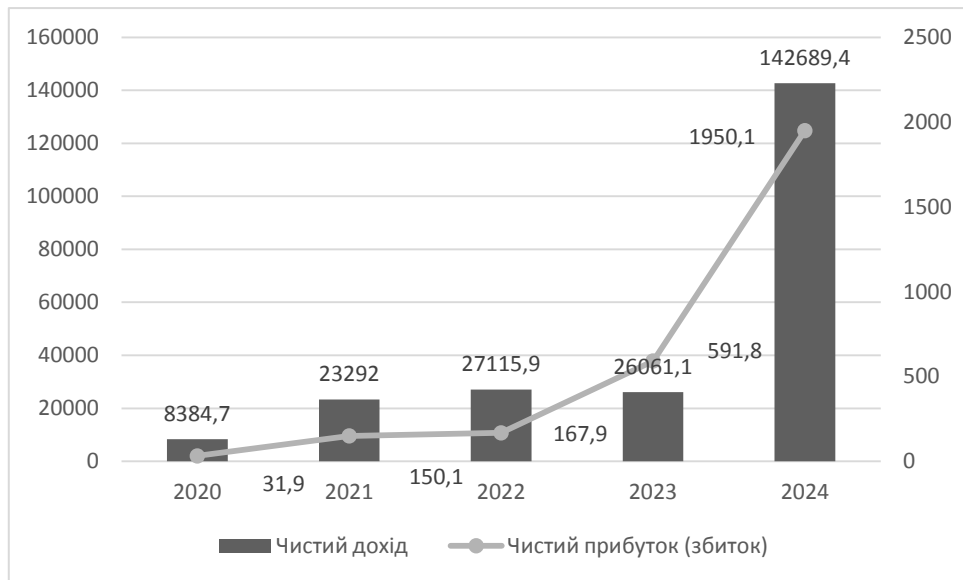


Рис. 2.1. Динаміка показників чистого доходу та чистого прибутку за 2020-2024 рр.

Дані рис. 2.1 наочно показують стрімке зростання показників доходу та чистого прибутку за 2021-2024 рр.

Таблиця 2.2

Основні фінансові коефіцієнти діяльності ТОВ «ЛЕСМА»

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відношення 2024 р. до 2020 р. (+, -) |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,87 | 1,00 | 1,09 | 1,03 | 1,01 | 116,1 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,69 | 0,7 | 0,21 | 0,01 | 0,15 | 21,7 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,69 | 0,7 | 1,05 | 1,02 | 0,77 | 111,6 |
| Коефіцієнт автономії | 0,03 | 0,15 | 0,13 | 0,05 | 0,01 | 33,3 |
| Рентабельність активів (ROA) | 0,03 | 0,15 | 0,07 | 0,09 | 0,01 | 33,3 |
| Рентабельність власного капіталу (ROE) | 1,94 | 1,65 | 0,72 | 1,86 | 1,72 | 88,7 |
| Чиста маржа | 0 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,01 | - |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | 0,19 | 0,97 | 2,34 | 2,99 | 25,13 | 13226,3 |
| Коефіцієнт заборгованості | 0,97 | 0,85 | 0,87 | 0,95 | 0,99 | 102,1 |

У табл. 2.2 наведені основні фінансові показники діяльності підприємства. Так, коефіцієнт поточної ліквідності збільшився у 16,1%, має

позитивний тенденцію і вказує що підприємство вчасно відповідає за своїми зобов'язаннями і фактично на кожну гривню поточних зобов'язань приходить ся гривня оборотних активів. А коефіцієнт абсолютної ліквідності навпаки, знизився на 78,3% і показує, що в 2024 році на кожну гривню зобов'язань припадає 0,15 гривні грошових коштів та їх еквівалентів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності або термін або кислотний тест це насамперед індикатор короткострокову ліквідності компанії і за даними 2024 року даний показник був в межах нормативів і має тенденцію до збільшення на 11,6% і за даними 2024 року на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,77 грн високоліквідних оборотних активів. Тобто, можна зазначити що в компанії на даний момент немає проблем з платоспроможністю.

Коефіцієнт автономії або ще коефіцієнт фінансової незалежності зменшився на 66,7%, вказує на те яку частину своїх актив компанія може фінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Фактично компанія фінансує свою діяльність за рахунок позикових коштів у 2024 році компанія може профінансувати тільки 1% своїх активів за рахунок власного капіталу про що свідчить дані таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура капіталу ТОВ «ЛЕСМА»

| Показник | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 р. | | 2024 р. | |
|-------------------|-----------|------|-----------|------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
| | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| Власний капітал | 32 | 2,8 | 150,2 | 14,8 | 318,1 | 13,2 | 318,1 | 4,7 | 1950,2 | 0,7 |
| Позиковий капітал | 1099,2 | 97,2 | 864,8 | 85,2 | 2084,9 | 86,8 | 6470,4 | 95,3 | 275526,8 | 99,3 |
| Всього | 1131,2 | 100 | 1015 | 100 | 2403 | 100,0 | 6788,5 | 100,0 | 277477 | 100,0 |

Дані табл. 2.3 показують, що у структурі капіталу підприємства превалює позиковий капітал, питома вага якого збільшилась на 3,1 в.п. У 2024 р. питома вага позикового капіталу становила 99,3%, тоді як власного лише 0,7%.

Коефіцієнт рентабельності активів також знизився на 66,7% і показує, що за даними 2024 року на одну вкладену гривню активів підприємство отримало одну копійку прибутку.

Рентабельність власного капіталу знизилась на 11,3% і вказує на те, що за даними 2024 року на кожну залучену гривню власних коштів підприємства залучало 1,72 грн чистого капіталу. Такі високі показники рентабельності власного капіталу показують вказують на надзвичайно високу ефективність використання власного капіталу та вказує на прибуткову діяльність підприємства.

2.2. Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі

Для оцінки психологічного клімату в колективі працівникам було запропоновано пройти анкетування. Опитувальник складається з парних тверджень, розміщених у двох колонках: зліва - судження, що відображають риси позитивного психологічного клімату, справа - їхні протилежності. Між кожною парою суджень - п'ятибальна шкала.

Чим ближче позначка до одного з тверджень, тим яскравіше виражена відповідна характеристика в колективі. Оцінка «3» вказує на баланс між двома протилежними рисами.

Для опитування були використані Google Forms: <https://forms.gle/Cm54Pq8v93ueGM769>. Опитування пройшли 7 чоловік з 12.

Більшість респондентів 57,1% опитованих зазначили, що більшість членів колективу приходять на роботу з буденним настроєм, не відчуваючи натхнення і підйому, і тільки 28,6% схиляються до того, що рідко бачать на початку робочого дня похмурі і пісні обличчя своїх колег.

Що стосується доброзичливості і довірчих відносинах в діловому спілкуванні на робочому місці, то 74,1% респондентів зазначили середній рівень бажаних відносин на роботі.

Дайте свою оцінку
7 відповідей

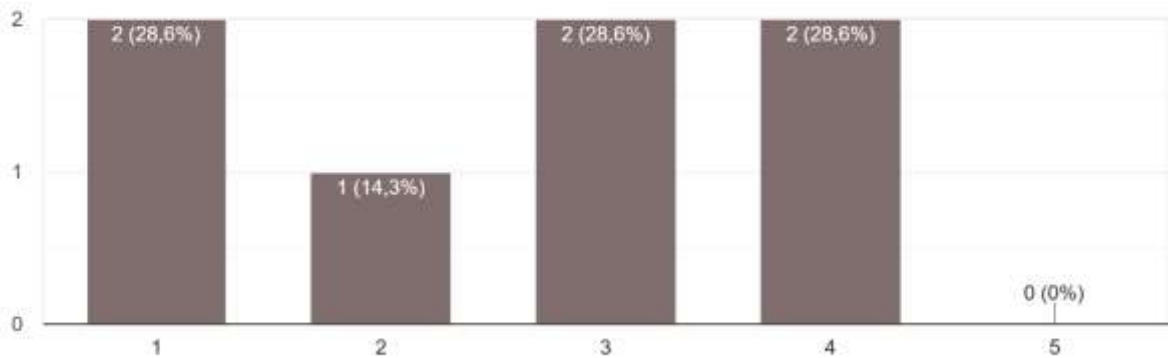


Рис. 2.2. Результати опитування щодо настрою на робочому місці

42,9% опитуваних вважають, що успіхи кожного з нас щиро радують наших колег і майже ні у кого не викликають заздрощів, а 42,9% думають, що нова людина в колективі матиме доброзичливе ставлення до нього зі сторони колективу.

57,1% зазначили, що у випадку неприємностей відсутня практика звинувачення один одного, а прагнуть розібратися у причинах виникнення проблем і як їх вирішити.

Стосовно питання чи прийнято ділитися своїми проблемами з колегами думки розділилися 28,6% вважають, що це така корпоративна традиція ділитися своїми радощами та горем, а інші 28,6% опитуваних вважають не розповсюджувати інформацію про особисте.

Стосовно відповідальності за порушення трудової дисципліни, то тут думки розділилися, і 28,6% вважають, що за порушення дисципліни слід відповідати перед колективом, а 14,3 – лише перед керівником.

Дайте оцінку
7 відповідей

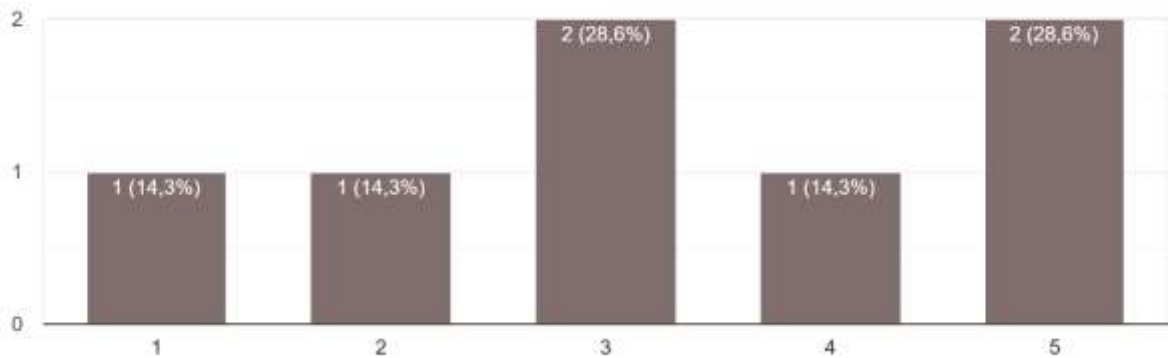


Рис. 2.3. Відповідальність за порушення трудової дисципліни

Дослідження показала певну напругу у комунікаціях з керівництвом. 14,3% зазначили, що поява керівника у більшості з нас особливих радощів не викликає. Однак, 28,6% мають приємні враження від комунікації з керівництвом.

2.3. Виявлення основних джерел конфліктів і стресів

З метою визначення рівня стресу використаємо методику В.Ю. Щербатих. Було складено опитувальник з ознаками стресу - інтелектуальні, поведінкові, емоційні та фізіологічні на платформі [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com/r/JHDGXNQ) (<https://www.surveymonkey.com/r/JHDGXNQ>). Ми не ставили за мету бальний підрахунок результатів, наша задача була - розглянути наявні ознаки стресу у робітників підприємства.

Існує концепція триєдиного мозку яка зазначає що ми маємо три відділи мозку які відповідають за певні важливі функції. Перша важлива функція - це інтелектуальна, саме від неї залежить результативність роботи працівників.

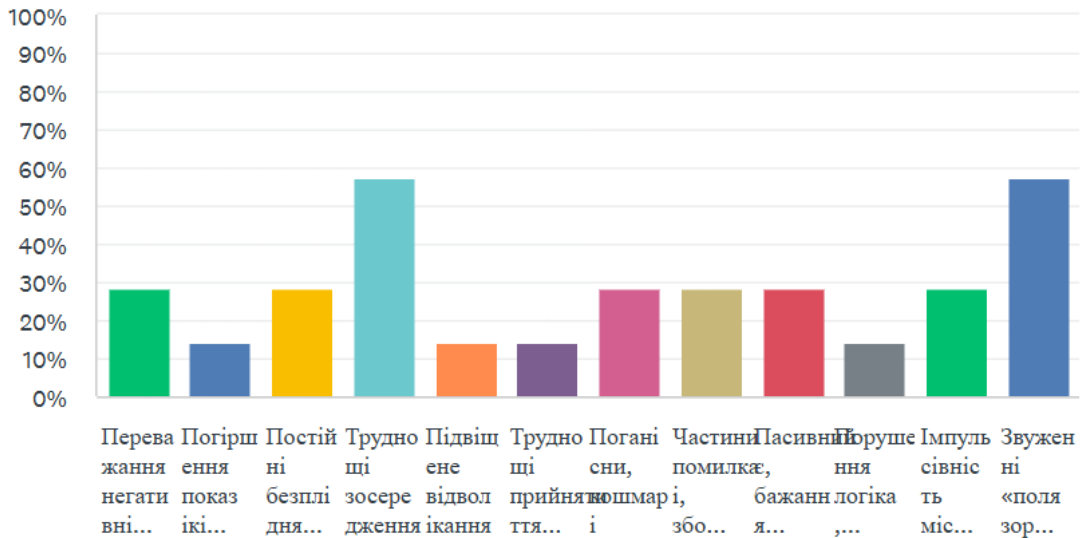


Рис. 2.4. Рівень інтелектуального стресу на ТОВ «ЛЕСМА»

Відповідно до опитування, респонденти відмітили що серед ознак інтелектуального стресу переважають негативні думки 28,57%, погіршення показників пам'яті відмітили 14,21%, а погані сни, кошмари - 28,5%.

Таблиця 2.4

Відповіді респондентів щодо рівня інтелектуального стресу

| Варіанти відповідей | Відповіді | |
|---|-----------|-----------|
| | % | Кількість |
| Переважають негативних думок | 28,57% | 2 |
| Погіршення показників пам'яті | 14,29% | 1 |
| Постійне і безплідне обертання думок навколо кожної проблеми | 28,57% | 2 |
| Труднощі зосередження | 57,14% | 4 |
| Підвищене відволікання | 14,29% | 1 |
| Труднощі прийняття рішень, тривали коливання при виборі | 14,29% | 1 |
| Погані сни, кошмари | 28,57% | 2 |
| Часті помилки, збої в обчисленнях | 28,57% | 2 |
| Пасивність, бажання перекласти відповідальність на когось іншого | 28,57% | 2 |
| Порушення логіки, сплутане мислення | 14,29% | 1 |
| Імпульсивність мислення, поспішні та необґрунтовані рішення | 28,57% | 2 |
| Звуження «поля зору», коли «бачиться» менш можливих варіантів дій | 57,14% | 4 |

Найбільше значення має звуження поля зору, тобто коли бачиться менш можливих варіантів дій - 57,14%. Звичайно ми живемо в період військових дій і рівень стресу у нас достатньо високий та коли компанії всередині культивують несприятливе середовище для людини то існує великий ризик відтоку кадрів.

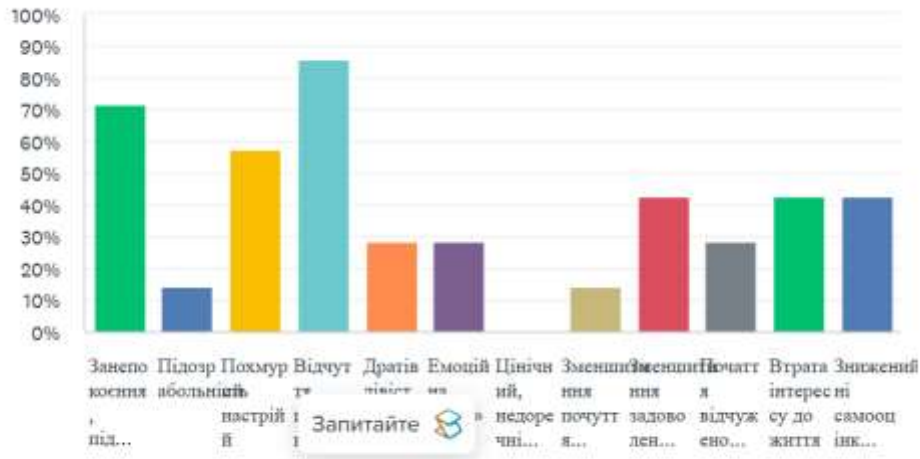


Рис. 2.5. Емоційні симптоми стресу на ТОВ «ЛЄМА»

Наступною ознакою стресу є емоційні симптоми стресу емоції відносяться до лімбічної системи. Емоціями треба управляти. Бо насправді не виражені емоції призводять до багатьох захворювань, що доведено вже серед науковців. На підприємстві до емоційних симптомів стресу відносять занепокоєння і підвищення тривожності слід окремо відзначити що підвищена тривожність – 71,3% - це характерно саме для нашої країни ми живемо в період війни на нашій території і така от підвищена тривожність - це скоріше всього характерна для жителів України.

Також серед емоційних ознак було наведено наведено відчуття постійної депресії - 85,72. Депресія дуже небезпечна хвороба вона має дуже декілька стадій і дуже часто люди навіть не знаходячи виходу з цієї ситуації можуть закінчити життя самогубством.

Таблиця 2.5

Відповіді респондентів щодо рівня емоційного стресу

| Варіанти відповідей | Відповіді | |
|---|-----------|-----------|
| | Процент | Кількість |
| Занепокоєння, підвищена тривожність | 71,43% | 5 |
| Підозрілість | 14,29% | 1 |
| Похмурий настрій | 57,14% | 4 |
| Відчуття постійної туги, депресія | 85,71% | 6 |
| Дратівливість, напади гніву | 28,57% | 2 |
| Емоційна «тупість», байдужість | 28,57% | 2 |
| Цинічний, недоречний гумор | 0,00% | 0 |
| Зменшення почуття впевненості в собі | 14,29% | 1 |
| Зменшення задоволеності життям | 42,86% | 3 |
| Почуття відчуженості, самотності | 28,57% | 2 |
| Втрата інтересу до життя | 42,86% | 3 |
| Зниження самооцінки, прояв почуття провини або невдоволення собою або своєю роботою | 42,86% | 3 |

І третя складова оцінки рівня стресу на підприємстві є фізіологічні симптоми стресу фізичні симптоми стресу (табл. 2.6).

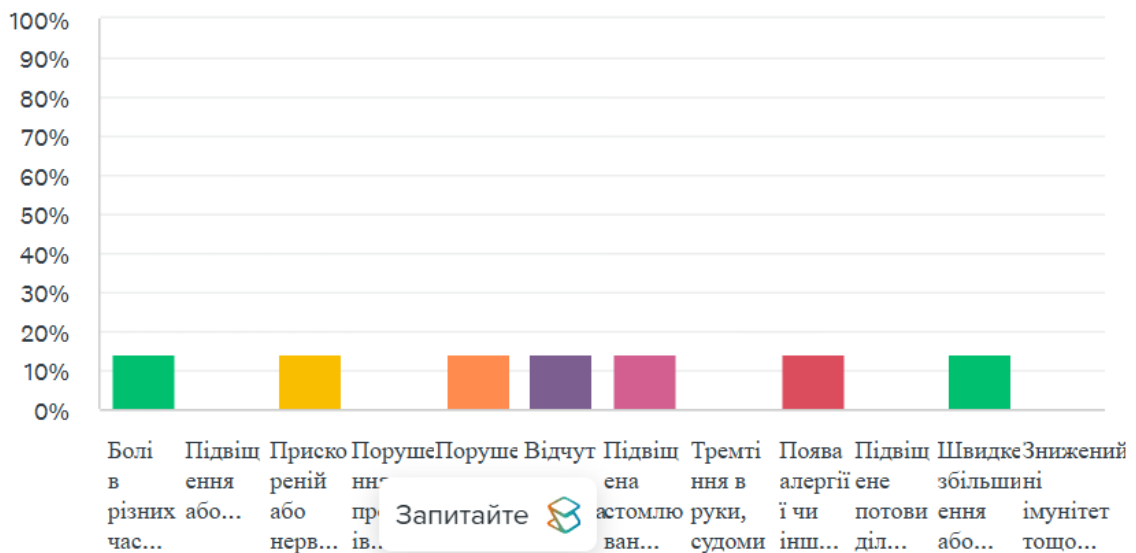


Рис. 2.6. Фізіологічні симптоми стресу на ТОВ «ЛЕСМА»

Подібні симптоми, які виникають на останній стадії за відгуками респондентів - фізіологічними симптомами стресу є біль в різних частинах

тіла невідома етіології - це 14,29% це порушення симптоми дихання 14,29%, швидке збільшення або втрата ваги тіла.

Таблиця 2.6

Відповіді респондентів щодо рівня фізіологічного стресу

| Варіанти відповідей | Відповіді | |
|---|-----------|-----------|
| | Процент | Кількість |
| Болі в різних частинах тіла невизначеного характеру, головні болі | 14,29% | 1 |
| Підвищення або зниження артеріального тиску | 0,00% | 0 |
| Прискорений або неритмічний пульс | 14,29% | 1 |
| Порушення процесів травлення (запор, діарея, підвищене газоутворення) | 0,00% | 0 |
| Порушення свободи дихання | 14,29% | 1 |
| Відчуття напруги в м'язах | 14,29% | 1 |
| Підвищена досвідченість | 14,29% | 1 |
| Тремтіння в руках, судоми | 0,00% | 0 |
| Поява алергії чи інших шкірних висипань | 14,29% | 1 |
| Підвищене потовиділення | 0,00% | 0 |
| Швидке збільшення або втрата ваги тіла | 14,29% | 1 |
| Зниження імунітету, частини нездужання | 0,00% | 0 |

Тест для оцінки конфліктності особистості слугує діагностичним інструментом, який дає змогу виявити схильність індивіда до участі у конфліктних ситуаціях та визначити рівень його конфліктогенності. Конфліктність розглядається як стійка індивідуально-психологічна риса, що є інтегральною характеристикою особистості й виявляється у підвищеній готовності до вступу в конфлікти, а також у частоті їх ескалації. Вона формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які діють у взаємозв'язку та взаємозалежності.

До внутрішніх, або психологічних факторів, які впливають на рівень конфліктності, належать індивідуальні властивості нервової системи, зокрема тип темпераменту, схильність до агресивної поведінки, емоційна нестабільність, ригідність мислення, низький рівень самоконтролю, а також особистісні установки, система цінностей, рівень емоційного інтелекту та комунікативна компетентність. Ці характеристики визначають, наскільки

особистість здатна конструктивно реагувати на зовнішні подразники, адаптуватися до змін і контролювати власну поведінку в стресових або суперечливих ситуаціях.

Зовнішні, або соціальні чинники конфліктності, охоплюють умови соціалізації, побуту й трудової діяльності, специфіку соціального середовища, міжособистісних взаємин, а також загальний рівень освіченості, моральних норм та культури взаємодії. Значний вплив мають також соціально-рольові очікування, конфліктність мікросередовища (сім'я, колектив), економічна нестабільність та інші чинники, що формують поведінкові моделі.

Таким чином, рівень конфліктності особистості є результатом багатofакторної взаємодії психологічних та соціальних характеристик, а запропонований тест дає змогу виявити як загальну схильність до конфліктів, так і окремі аспекти, що її зумовлюють. Він може бути використаний у професійній діяльності психологів, HR-менеджерів, керівників та інших фахівців для профілактики й управління конфліктами в міжособистісному та організаційному середовищі.

За підрахунками анкети рівень конфліктності в колективі становить 27-29,7 – середній рівень та трохи нижче середнього, що підтверджує попередні висновки.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Створення ефективної системи профілактики конфліктів

Профілактика конфліктів у трудовому колективі є одним із головних напрямів забезпечення стабільного функціонування організації, підвищення ефективності комунікацій і збереження психологічного комфорту працівників. Успішні компанії розглядають конфлікти не лише як загрозу, а й як сигнал до удосконалення управлінських практик. Створення системи профілактики конфліктів вимагає стратегічного підходу, який охоплює організаційні, культурні, психологічні та інформаційні аспекти взаємодії. Основною метою такої системи є не усунення всіх форм суперечностей, а створення умов, за яких напруга не переходить у деструктивну фазу [35].

Найпершим кроком до формування системи профілактики є аналіз конфліктогенних зон у структурі організації. Для цього застосовуються методи внутрішнього аудиту, соціометрії, анкетування працівників, експертні інтерв'ю та аналіз інцидентів. Ідентифікація проблемних точок дозволяє керівництву краще зрозуміти, де і чому виникають конфлікти, що саме їх провокує — нечіткі посадові обов'язки, нерівномірний розподіл навантаження, брак комунікації чи недовіра до управлінців. Згідно з даними досліджень Human Capital Institute, компанії, які регулярно проводять аналіз конфліктних ризиків, на 40% рідше стикаються з гострими конфліктами [13].

Другим важливим компонентом профілактики є формування чітких і прозорих регламентів. Кожен працівник повинен розуміти, які дії від нього очікуються, до кого він має звертатися у складній ситуації, якими є критерії оцінки результатів та межі повноважень. Особливе значення має регламентація комунікацій — формальні канали, періодичність зворотного зв'язку, протоколи вирішення спірних питань. Упорядкована система комунікації забезпечує зниження непорозумінь та мінімізує ризики

емоційного спотворення інформації. У практиці компаній ЄС нормативна база внутрішньої взаємодії є обов'язковим додатком до посадових інструкцій.

Третім елементом є розвиток корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі, емоційній грамотності та відповідальності за клімат у колективі. Культура толерантності та конструктивного діалогу формується через систему цінностей, яку послідовно траншують керівники, HR-служба, корпоративні комунікації. Вона включає політику недискримінації, визнання заслуг, заохочення ініціативності, прозорість у прийнятті рішень. Коли цінності є сталими й поділяються більшістю колективу, рівень міжособистісної напруги істотно зменшується. За оцінкою Culture Amp, у компаніях із високим рівнем культурної згуртованості конфлікти розв'язуються вдвічі швидше, ніж у дезорганізованих колективах [34].

Не менш важливим напрямом профілактики конфліктів є навчання персоналу. Працівники мають бути обізнані з принципами конструктивної комунікації, методами розв'язання суперечностей, базовими навичками саморегуляції та командної роботи. Регулярні тренінги, семінари, кейс-заняття з моделювання конфліктних ситуацій сприяють підвищенню емоційної стійкості, формуванню гнучкості мислення та розвитку поваги до різних точок зору. Дослідження CIPD підтверджують, що в компаніях, де запроваджено програми навчання з конфлікт-менеджменту, рівень самостійного розв'язання суперечностей працівниками зростає до 72% [14].

Інтегральною частиною системи профілактики є створення інститутів довіри: внутрішні радники, конфіденційні канали звернень, анонімні скриньки пропозицій, періодичні опитування про психологічний клімат. Вони дозволяють виявити приховані напруження ще до того, як вони набудуть гострої форми. Показово, що в організаціях, які регулярно використовують механізми раннього попередження, рівень відкритих конфліктів зменшується на 30–35%. Крім того, працівники позитивно

сприймають факт, що їхню думку враховують, і готові брати активну участь у покращенні внутрішніх процесів.



Рис. 3.1. Ефективна модель профілактики конфліктів у трудовому колективі

Особливу увагу в системі профілактики слід приділяти ролі безпосередніх керівників. Саме лінійні менеджери першими стикаються з напругою в колективах і мають можливість запобігти її ескалації. Для цього вони повинні бути не лише виконавцями адміністративних рішень, а й агентами позитивних змін: вміти вчасно розпізнавати сигнали небезпеки, адекватно оцінювати ситуацію, обирати відповідну форму втручання. В успішних організаціях керівників навчають емоційному лідерству, мистецтву переговорів і стратегіям деескалації конфліктів. Наприклад, компанії, які запровадили щорічне навчання керівного складу з елементами конфлікт-менеджменту, демонструють зниження плинності кадрів на 18–22% [15].

Ще одним ефективним підходом є впровадження політики «нульової толерантності» до агресивної, дискримінаційної або токсичної поведінки. У колективах, де толерується зневажливе ставлення, формуються умови для прихованих конфліктів, які з часом призводять до психологічної напруги, саботажу, вигорання або звільнень. Забезпечення дотримання етичного кодексу, чітка фіксація порушень і гарантії захисту для тих, хто постраждав від конфліктної поведінки, сприяють формуванню безпечного середовища. Крім того, введення етичного омбудсмана — незалежної особи, до якої можуть звертатися співробітники — стало дієвою практикою в ряді міжнародних корпорацій.

Профілактика конфліктів тісно пов'язана з управлінням змінами в організації. Будь-яке оновлення — реструктуризація, нове керівництво, зміна формату роботи — є потенційно конфліктогенним. Ефективне управління змінами передбачає попереднє інформування, залучення працівників до обговорення нововведень, поетапність запровадження та підтримку на кожному етапі. Відомо, що коли зміни відбуваються несподівано і без пояснення, рівень тривожності і недовіри зростає вдвічі. Тому успішні компанії завжди поєднують реформи зі зміцненням комунікаційних та психологічних каналів.

До системи профілактики конфліктів варто включати регулярну діагностику мікроклімату. Вона здійснюється за допомогою анкетування задоволеності, оцінки командної динаміки, психологічних тестів, інтерв'ювання працівників і зовнішніх аудитів. Зібрані дані дозволяють керівництву не лише побачити поточну картину, а й виявити приховані тенденції: зниження довіри, утворення неформальних угруповань, падіння лояльності. У компаніях, які впровадили щоквартальні опитування персоналу, частота серйозних конфліктів скоротилася на 27%, що свідчить про важливість регулярного моніторингу емоційного фону [33].

Система профілактики конфліктів повинна також мати гнучку адаптацію до контексту — розміру компанії, галузі, корпоративної культури

та структури управління. У великих організаціях акцент робиться на централізованих процедурах, політиках і звітності, у малих — на неформальних стосунках, довірі та негайній комунікації. Важливо, щоб механізми профілактики не були формальними, а дійсно інтегрувалися в повсякденну практику взаємодії. Це досягається через приклад лідерів, участь працівників у формуванні правил, відкритість до зворотного зв'язку й належне ресурсне забезпечення заходів.

Отже, ефективна система профілактики конфліктів базується на системності, відкритості, превентивному підході, залученні керівництва та активній участі персоналу. Вона не лише мінімізує деструктивні наслідки суперечностей, а й формує культуру довіри, підтримки і злагоди, що в довгостроковій перспективі підвищує конкурентоспроможність організації.

3.2. Впровадження програм зниження рівня стресу серед працівників

Зниження рівня стресу серед працівників є пріоритетом сучасного управління персоналом, оскільки стрес безпосередньо впливає на продуктивність, психологічний клімат і загальну ефективність діяльності організації. За останні роки зростає усвідомлення важливості турботи про ментальне здоров'я у трудових колективах. Практика провідних компаній світу свідчить про ефективність впровадження спеціальних програм, які допомагають зменшити психологічне навантаження та сприяють гармонізації робочого процесу. Стрес не можна повністю усунути з професійного життя, але можливо мінімізувати його деструктивні наслідки за рахунок цілеспрямованих заходів [16].

В основі впровадження антистресових програм лежить діагностика основних джерел напруги в організації. Це можуть бути високі навантаження, короткі терміни виконання завдань, погано структурований робочий процес, невизначеність у вимогах або міжособистісні конфлікти. Для виявлення цих чинників використовують анонімні опитування,

психологічне тестування, інтерв'ю з працівниками, аналіз лікарняних та рівня плинності кадрів. Після цього формується стратегія втручання, яка може включати як індивідуальні, так і групові заходи з урахуванням специфіки галузі та культури організації.

Одним з найбільш поширених інструментів зниження стресу є створення умов для гнучкої організації праці. Це включає можливість працювати віддалено, регулювати час початку й завершення робочого дня, використовувати скорочений тиждень або розбитий робочий день. За даними McKinsey, працівники, які мають можливість працювати у гнучкому форматі, демонструють на 35% нижчий рівень тривожності та вигорання. Гнучкість дозволяє людині поєднувати робочі та особисті потреби, що позитивно впливає на загальний емоційний стан і лояльність до роботодавця.

Таблиця 3.1

Програма зниження рівня стресу серед працівників

| Етап реалізації | Заходи | Очікуваний ефект |
|------------------------------------|---|---|
| 1. Діагностика рівня стресу | Анонімне опитування, інтерв'ю, психологічне тестування | Виявлення груп ризику та основних стрес-факторів |
| 2. Психосвітні заходи | Семінари про природу стресу, методи саморегуляції | Підвищення обізнаності, зниження тривожності |
| 3. Профілактичні тренінги | Релаксаційні техніки, дихальні вправи, тайм-менеджмент | Зміцнення психологічної стійкості |
| 4. Психологічна підтримка | Індивідуальні консультації, групи підтримки | Зниження емоційного напруження |
| 5. Оптимізація робочого середовища | Гнучкий графік, чітке планування, мінімізація перевантажень | Покращення умов праці, зниження хронічного стресу |
| 6. Соціальні ініціативи | Тімбилдинги, неформальні зустрічі, доброзичливий клімат | Посилення міжособистісних зв'язків, командності |
| 7. Моніторинг і корекція | Повторне оцінювання через 3–6 місяців, коригування програми | Підтримка динаміки покращення, сталі результати |

Організація спеціальних зон для відпочинку також є ефективним способом зниження рівня стресу. Це можуть бути кімнати релаксу, куточки тиші, капсули сну або зони з ароматерапією. В офісах великих ІТ-компаній такі простори є стандартом, оскільки забезпечують можливість швидкого

емоційного «перезавантаження». Дослідження Університету Корнелла підтверджують, що навіть 15 хвилин у спеціально облаштованій зоні відпочинку значно знижують рівень кортизолу в крові та покращують когнітивну активність. Таким чином, невеликі інвестиції в середовище можуть дати суттєвий ефект для ментального добробуту.



Рис. 3.2. Модель зниження рівня стресу серед працівників

Не менш важливим елементом антистресової програми є навчання працівників навичкам саморегуляції. Це включає опанування методів подолання емоційного напруження, технік релаксації, дихальних вправ, розвитку усвідомленості та когнітивного переосмислення ситуацій. Компанії часто запрошують психологів, коучів або тренерів, які проводять семінари, воркшопи та індивідуальні консультації. Наприклад, практика компанії Siemens передбачає щомісячні сесії зі стрес-менеджменту, участь у яких є

добровільною, але за статистикою, понад 70% працівників відвідують їх регулярно [17].

Суттєву роль у зменшенні стресу відіграє створення культури підтримки, у межах якої працівники можуть відкрито говорити про свої проблеми, не боячись осуду. Це передбачає наявність внутрішніх політик емоційної безпеки, розвиток емпатії серед керівництва, інституціоналізацію підтримуючих механізмів — таких як програми допомоги працівникам (Employee Assistance Programs, EAP). Такі програми включають консультації з психологом, юридичну підтримку, фінансове консультування, можливість звернутися конфіденційно. У країнах Північної Європи EAP стали обов'язковими для великих роботодавців, і досвід показує, що їх використання знижує рівень вигорання на 25–30%.

Крім заходів на рівні організації, важливим є розвиток персональної відповідальності працівника за свій психоемоційний стан. Для цього роботодавці стимулюють участь у програмах фізичної активності, здорового харчування, відвідування спортивних клубів чи фітнес-центрів. Компанії покривають частково або повністю вартість абонементів, організовують групові тренування або корпоративні марафони. Такий підхід має подвійну вигоду: працівники знижують рівень стресу через фізичне навантаження, а також формують соціальні зв'язки з колегами поза роботою. Досвід компанії Adidas показав, що після запровадження програми «активної перерви» рівень задоволеності працівників збільшився на 31%, а кількість лікарняних днів зменшилась на 19%.

Інформаційна прозорість також є дієвим інструментом боротьби зі стресом. Працівники, які розуміють цілі компанії, зміни в політиці, нові вимоги та перспективи, почуваються впевненіше й демонструють нижчий рівень тривожності. Регулярні зустрічі з керівництвом, відкриті форуми для запитань, електронні розсилки або інтранет-платформи з новинами компанії — усе це сприяє зменшенню інформаційного вакууму, який часто є джерелом напруженості. Згідно з дослідженням Deloitte, у компаніях, де

ведеться відкрита комунікація, працівники на 42% рідше повідомляють про стрес як причину зниження продуктивності [18].

Ще одним напрямом програм зниження стресу є управління навантаженням та пріоритетами. Часто джерелом стресу є не обсяг роботи як такий, а її неструктурованість, часті зміни завдань, дублювання обов'язків або відсутність чітких пріоритетів. Для цього компанії впроваджують методики тайм-менеджменту, використовують цифрові інструменти для планування, проводять навчання з управління часом і делегування. Сучасні CRM та task-менеджери дозволяють розподіляти задачі раціонально, з урахуванням реального робочого навантаження кожного члена команди. Ефективне управління робочим процесом дозволяє зменшити випадки «перегорання» до 40% навіть у високостресових галузях [32].

Варто враховувати і потребу у визнанні зусиль працівників як способу зменшення стресу. Коли досягнення людини не помічаються або залишаються без реакції, це знижує її мотивацію і підвищує ризик емоційного вигорання. Програми визнання можуть бути як офіційними (нагороди, премії, сертифікати), так і неформальними (подяки, згадування на нарадах, соціальні пости в корпоративній мережі). Дослідження Gallup підтверджують, що працівники, які регулярно отримують визнання за свою роботу, на 74% менш схильні до вигорання і втричі рідше змінюють місце роботи протягом року.

Інколи в межах антистресових програм створюються окремі посади або підрозділи, відповідальні за ментальне здоров'я. Це можуть бути корпоративні психологи, менеджери з добробуту (wellbeing officers) або координатори програм підтримки. Їхнє завдання — не лише консультувати працівників у складних ситуаціях, а й постійно аналізувати динаміку емоційного стану колективу, планувати профілактичні заходи, взаємодіяти з керівництвом. Такий підхід показав високу ефективність у компаніях, які переживали скорочення, реструктуризації або зміну власника — тобто в умовах високого рівня невизначеності й стресу.

У процесі впровадження антистресових програм важливо здійснювати постійний моніторинг їхньої ефективності. Це можуть бути періодичні опитування, аналіз динаміки лікарняних листів, кадрової плинності, оцінка залученості персоналу та рівня внутрішньої комунікації. Отримані дані дозволяють адаптувати програми до реальних потреб колективу, виключати неефективні елементи і посилювати ті, що дають найкращий результат. Крім того, прозора звітність про реалізацію заходів сприяє підвищенню довіри працівників до керівництва та стимулює їхню активну участь у ініціативах компанії [19].

Отже, впровадження програм зниження рівня стресу серед працівників — це не тимчасова ініціатива, а системна частина корпоративної політики. Вона базується на поєднанні організаційних змін, психологічної підтримки, навчання, цифрових інструментів і культури поваги. Своєчасне та професійне реагування на емоційні потреби персоналу дозволяє не лише зберегти здоров'я працівників, але й підвищити ефективність бізнесу, його стійкість і привабливість як роботодавця. У довгостроковій перспективі такі програми трансформують не лише умови праці, а й саму парадигму трудових відносин у бік гуманізації та партнерства.

3.3. Роль лідерства та корпоративної культури у вирішенні конфліктних ситуацій

Лідерство в сучасному розумінні є не лише функцією управління, а й ключовим фактором стабільності в колективі, особливо в ситуаціях, що пов'язані з виникненням конфліктів. Стиль, підходи та особисті риси лідера безпосередньо впливають на те, як колектив сприймає суперечності, реагує на напруження та виходить з критичних моментів. Коли керівник демонструє здатність до слухання, відкритості, справедливості та контролю емоцій, конфлікти не лише розряджаються, а й перетворюються на джерело

розвитку. Натомість авторитарність, ігнорування проблем або надмірна емоційність можуть лише посилити ситуацію [19].

Сучасні дослідження вказують, що ефективне лідерство в умовах конфлікту полягає в здатності зберігати нейтральну позицію, бачити ситуацію з позицій усіх сторін і пропонувати конструктивні рішення. Лідер повинен бути посередником, неупередженим арбітром, здатним не лише вгамувати емоції, але й пояснити працівникам логіку ухвалених рішень. При цьому важливим елементом є послідовність у поведінці: коли керівник діє згідно з озвученими принципами, його слова набувають ваги. Якщо ж позиція змінюється залежно від особистих симпатій або зовнішнього тиску, довіра до лідера втрачається, що створює нові джерела напруження.

Одним із завдань лідера є формування в колективі атмосфери, де обговорення проблем не сприймається як виклик авторитету, а вважається нормальним етапом у пошуку ефективних рішень. Це можливо лише за умов, коли в команді існує чітко окреслена зона відповідальності, а також свобода висловлення думок без страху перед покаранням або осудом. Лідер, який заохочує обговорення, формує культуру зворотного зв'язку, дає можливість підлеглим впливати на процеси, створює умови для раннього виявлення потенційних конфліктів. Такий стиль управління зменшує кількість гострих протистоянь і формує довготривалі партнерські стосунки [20].

Лідери, які демонструють емоційний інтелект, значно краще справляються з міжособистісними конфліктами в колективі. Здатність ідентифікувати емоційний стан працівників, розпізнавати приховану напругу та адекватно реагувати на стресові ситуації дозволяє їм втручатися ще до того, як конфлікт загостриться. У багатьох компаніях керівників навчають елементам емоційної грамотності, спостереження за невербальними сигналами, принципам ненасильницького спілкування. У результаті працівники сприймають керівника не як джерело тиску, а як гаранта

психологічної безпеки, що підвищує рівень довіри й дозволяє більш відкрито обговорювати труднощі.

Корпоративна культура відіграє не менш важливу роль у вирішенні конфліктних ситуацій. Вона визначає рамки допустимої поведінки, формує цінності та задає норми взаємодії між усіма рівнями персоналу. Якщо в організації культивується культура відкритого діалогу, взаємоповаги, підтримки та професіоналізму, конфлікти розглядаються як робочі ситуації, які можна вирішити без емоційного вибуху. У таких умовах працівники не бояться говорити про проблеми, не уникають відповідальності й не переводять суперечності у особистісну площину. Це дає можливість уникнути ескалацій і вчасно знаходити компроміси [31].

Навпаки, у токсичних культурах, де переважає страх, знецінення, фаворитизм або неформальні групи впливу, конфлікти часто носять прихований, хронічний характер. Їх не озвучують відкрито, але вони впливають на якість взаємодії, продуктивність і моральний стан колективу. У таких компаніях відсутність формальних інцидентів не свідчить про відсутність конфліктів, а лише вказує на відсутність механізмів для їх безпечного обговорення. Це призводить до накопичення фрустрації, зростання плинності кадрів і втрати командної єдності.

Ключовим завданням у формуванні культури, що сприяє вирішенню конфліктів, є системне впровадження цінностей і стандартів поведінки через усі рівні управління. Важливо, щоб ці цінності не лише декларувалися в місії компанії, але й реалізовувалися в щоденних діях лідерів. Коли керівництво поводить відповідно до проголошених принципів, працівники починають наслідувати ці моделі поведінки. У результаті в колективі формується узгоджена система норм, які підтримують здоровий мікроклімат і знижують імовірність виникнення гострих суперечностей [20].

Невід'ємною частиною корпоративної культури є стандарти комунікації, які задають тон усім формам взаємодії — від щоденних нарад до критичних переговорів. Якщо в організації прийнята модель відкритого

діалогу, в якому дозволено висловлювати незгоду конструктивно, працівники не накопичують емоційного напруження, а своєчасно передають сигнали про проблеми. Формування таких стандартів починається з прикладу керівника, який задає стиль комунікації у всьому колективі. Його здатність чути, не переривати, не засуджувати й реагувати без агресії — фундамент довіри. Таке середовище дозволяє розряджати конфліктні ситуації ще до того, як вони наберуть гострих форм.

Лідери в організаціях із сильною корпоративною культурою зазвичай діють як фасилітатори — вони допомагають командам самостійно приймати рішення, вирішувати суперечності та налагоджувати співпрацю. Така модель управління передбачає делегування відповідальності, розвиток автономії працівників, але водночас передбачає високий рівень вимог до зрілості команди. У колективах, де лідери займають фасилітативну позицію, спостерігається значно менше персоніфікованих конфліктів, оскільки відповідальність за ухвалені рішення розподіляється між усіма учасниками. Це формує горизонтальну довіру та підтримку, які працюють навіть у кризові періоди [22].

Особливу роль відіграє система зворотного зв'язку, яка вбудована в культуру організації. Там, де працівники звикли отримувати і давати фідбек у конструктивній формі, знижується рівень прихованого невдоволення, що є однією з головних причин конфліктів. Впровадження регулярних one-to-one зустрічей, анонімних опитувань, платформ для цифрової оцінки клімату в команді створює умови для раннього виявлення проблем. За даними опитувань компанії CultureIQ, організації, що системно використовують інструменти зворотного зв'язку, мають на 34% нижчий рівень ескалаційних конфліктів порівняно з компаніями, де фідбек є рідкісним або формальним.

Лідер також несе відповідальність за визначення ціннісних орієнтирів у стресових ситуаціях, коли є високий ризик конфліктів через невизначеність, перевантаження або скорочення ресурсів. У такі періоди працівники шукають не лише інструкцій, а й приклад поведінки, що

дозволяє втримати моральні орієнтири. Керівник, який демонструє спокій, раціональність, етичність і послідовність дій, формує відчуття стабільності та справедливості. Це знижує панічні настрої, зменшує кількість непорозумінь і утримує конфлікти в межах контрольованої зони [30].

Коли корпоративна культура має достатній рівень прозорості та передбачуваності, працівники краще розуміють межі прийнятної поведінки, знають, до кого звертатися в разі виникнення проблеми, і що очікувати у відповідь. Це створює простір, у якому конфлікт — не загроза, а нормальна частина динамічної командної взаємодії. У таких умовах суперечності не накопичуються, а перетворюються на механізм уточнення ролей, цілей і стратегій. Працівники вчать бачити конфлікт не як протистояння, а як привід для зростання — як команди, так і кожного її члена [23].

Формування сприятливого середовища для розв'язання конфліктів передбачає узгоджені дії на всіх рівнях — від стратегічного бачення керівництва до щоденних моделей поведінки кожного співробітника. Усе починається з найпростіших речей: як керівник реагує на критику, як ділиться відповідальністю, як визнає помилки. Якщо працівники бачать у лідері приклад адекватності, відкритості та поваги — ці ж риси починають відтворюватися в команді. Саме на цьому базується успішне розв'язання більшості конфліктів у сучасних організаціях.

3.4. Використання тренінгів, коучингу та медіації у роботі з персоналом

У сучасних організаціях підвищення ефективності взаємодії між працівниками, зниження рівня конфліктності та розвиток емоційної компетентності персоналу набувають стратегічного значення. Система роботи з персоналом усе частіше включає інструменти неформального навчання й розвитку, зокрема тренінги, коучинг і медіацію. Ці методи дозволяють не лише вирішувати наявні проблеми, а й запобігати їхньому

виникненню через формування нових навичок, рефлексію та посилення усвідомлення власної ролі в організаційних процесах. Ефективність таких підходів підтверджується зростаючим попитом на них у компаніях різних галузей, включаючи ІТ, фінансову, медичну, виробничу та освітню сфери [25].

Тренінги є структурованим форматом групової роботи, який дозволяє опанувати конкретні навички, необхідні для командної взаємодії, комунікації, управління стресом або розв'язання конфліктів. У межах таких програм учасники в безпечному середовищі відпрацьовують сценарії поведінки, аналізують власні реакції, отримують зворотний зв'язок. На відміну від лекційного навчання, тренінги орієнтовані на практику: переважають ігрові методи, робота в малих групах, рольові вправи, рефлексивне обговорення. У компаніях, де регулярно проводяться тренінги з комунікації та управління емоціями, фіксується на 25–30% менше міжособистісних конфліктів, а також вищий рівень довіри серед співробітників.

Тренінгові програми можуть мати різну тривалість і формат — від одноденних семінарів до циклів сесій із проміжними завданнями. Вони адаптуються до потреб організації, зокрема специфіки посади, рівня відповідальності, психологічної зрілості колективу. Темі тренінгів включають ефективну комунікацію, стрес-менеджмент, вирішення конфліктів, побудову зворотного зв'язку, розвиток командної взаємодії. Такі програми часто використовуються як елемент адаптації нових працівників або в періоди реорганізації, коли підвищується ризик непорозумінь і напруження в колективі. Вони також є частиною кадрового резерву й розвитку майбутніх лідерів [26].

Коучинг є індивідуалізованим методом розвитку, який передбачає співпрацю між коучем і працівником для досягнення професійних і особистих цілей. У цьому процесі коуч не дає готових рішень, а допомагає людині знайти відповіді самостійно — через постановку запитань,

стимулювання рефлексії, фокус на внутрішніх ресурсах і потенціалі. У бізнес-середовищі коучинг активно застосовується для розвитку лідерських якостей, подолання бар'єрів, вирішення особистісних та міжособистісних труднощів. Перевагою коучингу є його конфіденційність, орієнтація на результат і глибина опрацювання внутрішніх чинників поведінки.

У великих організаціях коучинг стає частиною системи управління талантами, особливо на рівні середньої і вищої управлінської ланки. Керівники отримують підтримку в прийнятті складних рішень, вирішенні дилем, пошуку нових моделей поведінки в умовах високого навантаження. У багатьох компаніях існують внутрішні коучі або зовнішні сертифіковані фахівці, які працюють із працівниками індивідуально. Коучинг ефективний також як підтримка в перехідні періоди: при зміні ролі, виході з відпустки, роботі з новою командою. Працівники, які проходять коучинг, демонструють вищу стресостійкість, адаптивність і ініціативність [27].

Медіація як метод урегулювання конфліктів передбачає залучення третьої нейтральної сторони, яка допомагає сторонам конфлікту знайти компроміс без формального втручання керівництва. Медіатор не приймає рішень замість учасників, а створює умови для конструктивного діалогу: визначає зони збігу інтересів, допомагає сформулювати очікування, знижує емоційне напруження. Цей метод вважається особливо ефективним у разі затяжних або глибоко особистісних конфліктів, коли пряме спілкування сторін не дає результату. Медіація є поширеною практикою в міжнародних компаніях, органах влади, освітніх закладах та неурядовому секторі.

Процес медіації зазвичай проходить у кілька етапів: попереднє знайомство з проблемою, окремі бесіди з кожною стороною, організація спільної зустрічі, узгодження умов розв'язання конфлікту й подальший супровід домовленостей. Для цього в компанії може бути створена внутрішня служба медіації або залучені зовнішні консультанти. У межах такої моделі зберігається конфіденційність, що дає змогу працівникам відкрито говорити про свої проблеми без страху втратити репутацію чи

роботу. За дослідженнями Центру медіації CIPRS, у компаніях, де впроваджено програми внутрішньої медіації, на 48% зменшується кількість офіційних скарг до HR-відділу [29].

Медіація також сприяє зміні загальної культури вирішення суперечностей: від покарання і підпорядкування — до саморегуляції і діалогу. Працівники, які хоча б раз брали участь у процесі медіації, частіше шукають компроміси, демонструють вищу готовність вислухати опонента, розвивають навички аргументації без агресії. У цьому сенсі медіація виконує не лише інструментальну, а й освітню функцію — вона розширює рамки уявлень про прийнятну поведінку в робочому середовищі. Нерідко після таких практик організації виявляють зниження рівня конфліктності в колективах навіть без подальшого втручання — зміни починають відбуватись на рівні групових норм.

Комплексне застосування тренінгів, коучингу й медіації в межах HR-стратегії дозволяє досягти системного ефекту. Тренінги формують загальні навички поведінки, коучинг персоналізує розвиток, а медіація забезпечує ефективне вирішення гострих ситуацій. Така комбінація створює середовище, у якому працівники не лише реагують на труднощі, а й вчать їх запобігати, формують зрілі механізми внутрішньої саморегуляції. У практиці компаній, що використовують цю тріаду, спостерігається зростання залученості персоналу, зменшення витрат на управління конфліктами, підвищення стійкості до стресів і загального рівня професійної зрілості [28].

Таблиця 3.2

Розрахунок ефективності використання тренінгів, коучингу та медіації у роботі з персоналом

| Показник | Сума, грн |
|--|-----------|
| Витрати на тренінги | 20000 |
| Витрати на коучинг | 15000 |
| Витрати на медіацію | 5000 |
| Загальні витрати | 40000 |
| Економія від зниження плинності кадрів | 25000 |

| | |
|---|-------|
| Зниження втрат робочого часу | 10000 |
| Додатковий прибуток від підвищення ефективності | 20000 |
| Загальні вигоди | 55000 |
| ROI (%) | 37.5% |

Важливою умовою результативності всіх трьох методів є добровільна участь працівників і підтримка з боку керівництва. Якщо тренінги є обов'язковими, коучинг призначається без запиту, а медіація нав'язується як обов'язкова процедура — ефективність значно знижується. Натомість за умов, коли працівник має право вибору, коли враховується його потреба й мотивація, кожен із методів демонструє глибокий трансформаційний потенціал. Залучення до процесу змін базується на внутрішній готовності, а не зовнішньому тиску — саме в цьому полягає ключова відмінність сучасного підходу до роботи з персоналом.

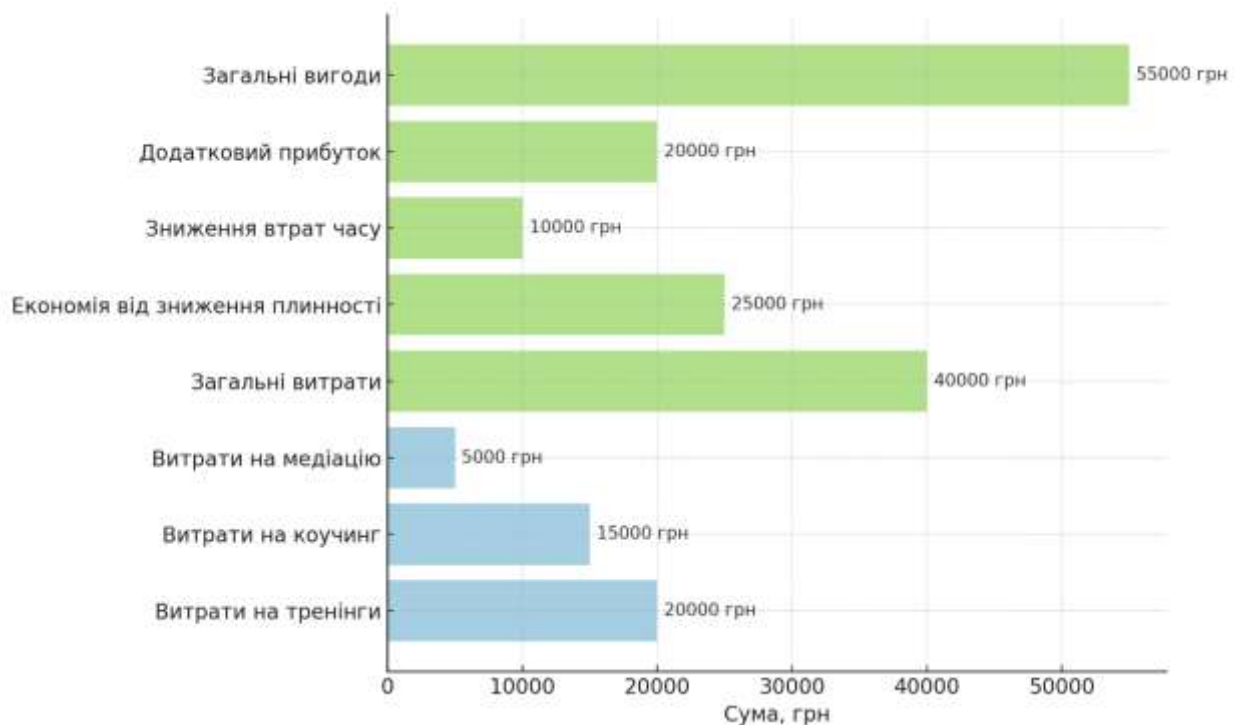


Рис. 3.3. Результативність застосування тренінгів, коучингу та медіації

Результативність застосування тренінгів, коучингу та медіації значною мірою залежить і від професійного рівня фахівців, які їх проводять. Успішні

організації залучають сертифікованих тренерів, коучів із міжнародною кваліфікацією, медіаторів із досвідом роботи саме в корпоративному середовищі. Важливим фактором є також адаптація програм до конкретного контексту: з урахуванням галузевих особливостей, стадії розвитку організації, структури колективу та рівня попередньої підготовки працівників. Індивідуальний підхід у підготовці таких заходів дозволяє досягти максимальної відповідності між запитами організації та результатами роботи [29].

Таким чином, тренінги, коучинг і медіація є не просто інструментами «вирішення проблем», а основою для формування нової якості взаємодії в колективах. Їх використання сприяє побудові відкритої, гнучкої та емоційно безпечної організаційної культури. Ці методи дають змогу не лише знижувати рівень конфліктності й стресу, але й розкривати потенціал працівників, формувати у них почуття цінності й залученості. У поєднанні з сучасною HR-стратегією вони стають засобом не лише адаптації до змін, а й джерелом сталого розвитку трудового колективу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що конфлікти та стреси є невід’ємними складовими діяльності будь-якого підприємства, але їхній вплив може бути як деструктивним, так і конструктивним — залежно від ефективності управління. Конфлікти виникають унаслідок низки факторів: обмежених ресурсів, відсутності чіткої комунікації, особистісних відмінностей, управлінських помилок і структурних суперечностей. Стреси, у свою чергу, спричиняються як зовнішніми викликами, так і внутрішньоорганізаційними чинниками — надмірним навантаженням, інформаційною невизначеністю, відсутністю підтримки та психологічної безпеки.

Аналіз довів, що найефективнішими інструментами профілактики й подолання конфліктів є створення прозорої системи комунікації, регламентація повноважень, розвиток емоційного інтелекту працівників, а також впровадження практик медіації. Водночас стрес-менеджмент на підприємстві потребує системного підходу, що включає гнучку організацію праці, корпоративну культуру підтримки, програми саморегуляції та доступ до психологічної допомоги.

Роль лідерства у врегулюванні конфліктних ситуацій виявилася визначальною. Поведінка керівника, його здатність створювати атмосферу довіри, забезпечувати емоційну стабільність і підтримку значною мірою впливають на рівень конфліктності в колективі. Крім того, корпоративна культура задає рамки допустимої поведінки, формує стандарти реагування на суперечності та підтримує або, навпаки, пригнічує ініціативу в розв’язанні проблем.

Інструменти тренінгів, коучингу й медіації довели свою практичну цінність у створенні здорового робочого середовища. Вони забезпечують працівникам розвиток навичок саморегуляції, покращують якість міжособистісної взаємодії, сприяють розбудові культури відкритого діалогу.

Системне впровадження таких підходів дозволяє зменшити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, лікарняними листами, втратою продуктивності й погіршенням командної взаємодії.

Пропозиції:

1. Рекомендується впровадити на підприємстві постійну систему моніторингу рівня конфліктності та стресу серед працівників через анонімні опитування, інтерв'ювання та психоемоційну діагностику.
2. Доцільно розробити й затвердити внутрішній регламент вирішення конфліктів, який включатиме стандарти комунікації, алгоритми дій керівників у разі виникнення суперечностей і можливість звернення до медіатора.
3. Варто запровадити гнучкий графік роботи для окремих категорій працівників, можливість часткового дистанційного формату та додаткові перерви в умовах високого навантаження.
4. Необхідно організовувати регулярні тренінги з розвитку емоційного інтелекту, технік саморегуляції, конструктивної комунікації та ненасильницького вирішення конфліктів.
5. Доцільно створити або залучити зовнішнього корпоративного психолога, а також запустити програму підтримки персоналу (EAP), яка включатиме консультації, групові сесії та навчальні модулі.
6. Слід формалізувати коучинг як інструмент підтримки управлінського персоналу в періоди трансформацій і кризових ситуацій, що дозволить уникнути вигорання та деструктивного лідерства.
7. Рекомендується інтегрувати медіацію як стандартну процедуру вирішення конфліктів між підрозділами або працівниками, з можливістю анонімного звернення до HR або незалежного медіатора.
8. Необхідно переглянути корпоративні цінності в контексті формування культури психологічної безпеки, відкритості до зворотного зв'язку та підтримки працівників у складних ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль. Економічна думка, 2019. 252 с.
2. Базилевич В. Д. Економічна теорія: підручник. К. Знання, 2020. 678 с.
3. Білан С. В. Психологія праці та конфлікти в організації. К. Академвидав. 2020. 384 с.
4. Варламова О. І. Управління персоналом: навч. посіб. К. Центр учбової літератури, 2019. 320 с.
5. Вілкова Н. Психологія конфлікту: навч. посіб. К. Ліра-К. 2021. – 296 с.
6. Гальчинський А. С. Теорія конфлікту. Львів: Світ. 2018. 280 с.
7. Герасимова І. В. Організаційна поведінка: навч. посіб. К. Кондор. 2019. 326 с.
8. Гончарук О. В. Механізми управління конфліктами в трудових колективах. К. Знання. 2018. 278 с.
9. Гришнова О. А. Управління персоналом: навч. посіб. К. Центр учбової літератури. 2022. 412 с.
10. Долішній М. І. Соціально-психологічні аспекти управління конфліктами. К. Академія. 2020. 215 с.
11. Дьяченко М. І. Основи конфліктології: навч. посіб. Харків. 2021. 340 с.
12. Журавель В. А. Психологічні аспекти стресостійкості персоналу. К. Ніка-Центр. 2020. 294 с.
13. Завадська Л. С. Управління конфліктами в трудових колективах. К. Центр учбової літератури. 2021. 215 с.
14. Климов Є. О. Психология профессионала / Е. О. Климов. – М.: Юрайт, 2020. – 304 с.
15. Колпаков В. М. Менеджмент персоналу. К. КНЕУ 2022. 476 с.

16. Конончук С. І. Конфлікти в організації: теорія і практика. К. Кондор. 2020. 288 с.
17. Котляревська Л. В. Психологія стресу в організаціях. Львів. ЛНУ. 2019. 310 с.
18. Крючко Л.С. Вплив етичної поведінки на клієнтів у маркетинговому менеджменті. *Інвестиції: практика та досвід*. № 19/2023. С. 91-97.
19. Лапін І. І. Управління персоналом: навч. посіб. К. Знання. 2019. 400 с.
20. Лісова І. С. Психологічна профілактика стресів у трудовому колективі. Х. Фоліо. 2020. 254 с.
21. Лютікова Ю. В. Емоційне вигорання та його подолання. К. Академвидав. 2021. 198 с.
22. Малік М. Й. Управління персоналом: навч. посіб. К. Центр учбової літератури. 2022. 420 с.
23. Мартинюк А. А. Стрес-менеджмент в системі HR. К. КНЕУ. 2021. 275 с.
24. Нечаєва Л. І. Соціальна психологія конфлікту. К. Академвидав, 2020. 285 с.
25. Нікіфорова С. В. Корпоративна культура і профілактика стресу. Харків: Право. 2021. 246 с.
26. Петровська І. С. Конфліктологія: навч. посіб. К. Центр учбової літератури. 2019. 263 с.
27. Подмарьов О. С. Менеджмент конфліктів у системі управління персоналом. К. Кондор. 2022. 356 с.
28. Прокопенко Ю. Ю. Коучинг для керівників. К. Вища школа. 2020. 244 с.
29. Рогова П. І. Тренінги як інструмент управління стресом. Львів: ЛНУ. 2021. 192 с.

30. Савицька О. В. Організаційна поведінка: навч. посіб. К. Центр учбової літератури. 2021. 368 с.
31. Саймон С. Конфлікти на роботі: як з ними працювати. К.: Наш формат, 2020. 210 с.
32. Сисоєва С. В. Психологія управління: навч. посіб. К.: Ліра-К. 2019. 330 с.
33. Сотська Г. А. Конфліктологія у практиці HR. К. КНЕУ.2020.284 с.
34. Тарасенко Н. А. Психологічна безпека в колективі. Х.: Фоліо. 2021. 256 с.
35. Удовиченко І. В. Управління конфліктами: навч. посіб. К. Знання, 2019. 296 с.
36. Шевченко О. І. Коучинг у менеджменті. К.: Ліра-К, 2022. 270 с.
37. Ярошевич Н. М. Психологічна служба. К. Академвидав. 2020. 240с.