

ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління конфліктами (трудовими спорами) на підприємстві»

Здобувачки 2 курсу ММЮД групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Галузі знань 07 Управління та адміністрування
Ступеня вищої освіти магістр
Загороднюк Вікторії Олександрівни

Науковий керівник
Мельничук Ольга Федорівна, доктор юридичних
наук, професор, завідувач кафедри публічно-
правових дисциплін

Розширена шкала	_____	
Кількість балів:	_____	Оцінка: ECTS _____
Голова комісії	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
Члени комісії	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
	_____	_____
	(підпис)	(ініціали, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Загороднюк В.О. Управління конфліктами (трудовими спорами) на підприємстві: Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 Менеджмент (освітня програма - Менеджмент). Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2025. 87 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади, чинники виникнення та механізми управління трудовими конфліктами на підприємстві. Розкрито сутність конфліктів, їх класифікацію, причини, вплив на продуктивність, мотивацію персоналу та організаційний клімат. Проаналізовано сучасні моделі врегулювання трудових спорів, зокрема комунікаційні стратегії, медіацію, переговорні практики, соціально-психологічні методи та цифрові інструменти контролю конфліктних ситуацій. На основі дослідження діяльності ФОП Гнелиці В.В. визначено особливості формування конфліктів у малому підприємстві, проведено оцінку наявних підходів до їх врегулювання та окреслено основні проблеми. Запропоновано комплекс рекомендацій щодо оптимізації системи управління конфліктами, підвищення комунікаційної ефективності, впровадження інформаційних технологій, розвитку компетентностей персоналу та використання медіативних процедур для забезпечення конструктивної взаємодії й стабільності трудових відносин.

Ключові слова: трудовий конфлікт, трудовий спір, медіація, комунікація, конфлікт-менеджмент, персонал, підприємство.

Zagorodnyuk V.O. Conflict Management (Labor Disputes) at the Enterprise: Master's thesis on the specialty 073 Management (Educational Program - Management). Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2025. 87 p.

The Master's thesis examines the theoretical foundations, factors of occurrence and mechanisms of labor conflicts management at the enterprise. The essence of conflicts, their classification, causes, impact on productivity, personnel motivation and organizational climate are revealed. Modern models of labor dispute resolution are analyzed, including

communication strategies, mediation, negotiation practices, socio-psychological methods, and digital tools for controlling conflict situations. Based on a study of the activities of the individual entrepreneur Hnelytsia V.V., the features of the formation of conflicts in small businesses were identified, an assessment of existing approaches to their resolution was carried out, and the main problems were outlined. A set of recommendations is proposed for optimizing the conflict management system, increasing communication efficiency, implementing information technologies, developing personnel competencies, and using mediation procedures to ensure constructive interaction and stability of labor relations.

Keywords: labor conflict, labor dispute, mediation, communication, conflict management, personnel, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ (СПОРАМИ) НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність та природа трудових конфліктів (спорів): визначення, види, причини виникнення	10
1.2. Теоретичні підходи до управління трудовими конфліктами (спорами)	18
1.3. Комунікація як інструмент профілактики та врегулювання трудових конфліктів (спорів)	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ (СПОРАМИ) У ФОП ГНЕЛИЦІ В.В.	34
2.1. Організаційні механізми управління конфліктами (спорами) у ФОП Гнелиці В.В.	34
2.2. Методи врегулювання трудових конфліктів (спорів) у ФОП Гнелиці В.В.	42
2.3. Використання інформаційних технологій для управління трудовими конфліктами (спорами) у ФОП Гнелиці В.В.	56
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ (СПОРАМИ) НА ПІДПРИЄМСТВІ	63
3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління трудовами конфліктами (спорами) у ФОП Гнелиці В.В.	63
3.2. Оцінка ефективності запроваджених заходів та перспективи подальших досліджень	69
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації соціально-трудових відносин, цифровізації виробничих процесів та підвищення вимог до ефективності управління персоналом проблема трудових конфліктів набуває особливої актуальності. Дослідження конфліктів у трудовому колективі відображає не лише психологічні особливості взаємодії працівників, а й глибші соціально-економічні суперечності, що виникають між роботодавцем і працівниками в умовах ринкової економіки. Воднік В.Д. зазначає, що трудові конфлікти є неминучим проявом різних інтересів і потреб сторін, а їх правильне регулювання визначає стабільність підприємства та ефективність трудових процесів.

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України важливою передумовою ефективного функціонування підприємств різних форм власності є забезпечення стабільних і гармонійних трудових відносин між роботодавцем і працівниками. Високий рівень конкуренції, нестабільність економічного середовища, часті зміни у трудовому законодавстві, а також психологічні чинники у взаємодії персоналу сприяють зростанню кількості трудових конфліктів. Для малого бізнесу, зокрема для фізичних осіб-підприємців (ФОП), такі конфлікти є особливо чутливими, оскільки вони безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість клієнтського обслуговування та фінансові результати діяльності. Саме тому питання формування ефективної системи управління трудовими конфліктами набуває актуальності та потребує комплексного дослідження.

Управління конфліктами в організаціях давно стало предметом наукового аналізу, а інтерес до нього посилюється відповідно до ускладнення управлінських процесів та соціальної структури колективів. У роботах Ачкасової, Водолажської та Бекетова підкреслюється, що конфлікти виникають як результат дії об'єктивних та суб'єктивних чинників, а менеджмент підприємства повинен мати адекватні методи попередження та вирішення суперечностей.

Проблема конфліктів має глибоке історичне та методологічне коріння. Сучасна конфліктологія сформувалася на перетині психології, соціології, менеджменту та

права. Теоретичні основи розглядалися у працях Гетьманчука, Коваленка, Матвійчук, Петрінка, Омельченка, які підкреслювали багатовимірність конфліктів і важливість їх регулювання для розвитку організацій. Значний внесок у розвиток сучасного конфлікт-менеджменту зроблено в монографії Барабанова, Андрєєвої та Гетьмана, де конфлікт розглядається як керований процес, що має певну структуру, динаміку та закономірності ескалації.

Важливим напрямом розвитку є концепція комунікаційної та конфліктологічної компетентності керівника. Лінчевський та Каменщук наголошують, що управлінська комунікація є ключовою передумовою попередження конфліктів, тоді як порушення комунікативних каналів є основним джерелом суперечностей. З іншого боку, Потапюк та Даниленко демонструють, що цифровізація впливає на характер конфліктів, змінюючи моделі взаємодії всередині колективу.

Актуальність теми. Актуальність управління трудовими конфліктами полягає у тому, що вони безпосередньо впливають на продуктивність праці, соціально-психологічний клімат, рівень задоволеності працівників та стратегічний розвиток організації. Ачкасова та співавтори доводять, що тенденції сучасного ринку (високий рівень конкуренції, технологічний тиск, нестабільність економічного середовища) сприяють зростанню конфліктності у трудових колективах. У працях Біловодської та Кириченко підкреслюється, що конфлікти особливо загострюються в умовах недосконалих механізмів мотивації, неправильної організації праці та недостатньої кадрової політики.

Питання конфліктів у малих підприємствах, зокрема у ФОП 3 групи, стає особливо важливим. Колесник і Собітнюк вказують, що в малому бізнесі конфлікти мають швидший вплив на імідж та результати діяльності, адже структура персоналу є компактною, а управлінські функції зосереджені у однієї особи. У таких умовах навіть один нерегульований конфлікт може зумовити падіння продуктивності або втрату працівника.

Не менш важливим є правовий аспект. Закон України «Про медіацію» та Кодекс законів про працю визначають правові механізми захисту сторін трудових відносин та надають інструменти альтернативного вирішення спорів. Білик, Гаврилюк та

Городиський, а також монографія під редакцією Цимбалюка висвітлюють медіацію як ефективний спосіб вирішення трудових спорів, здатний зменшити рівень ескалації та зберегти трудові відносини.

У сучасних умовах цифровізації економіки дедалі більшого значення набуває застосування сучасних інформаційних технологій у процесах управління трудовими відносинами. Електронні канали комунікації, CRM-системи, сервіси внутрішнього документообігу та онлайн-платформи для зворотного зв'язку сприяють підвищенню прозорості взаємодії, оперативності реагування на проблеми та відповідальності учасників трудового процесу. Такий інструментарій відкриває можливості для формування нових підходів до врегулювання трудових конфліктів, які поєднують класичні управлінські методи із сучасними цифровими рішеннями.

Метою роботи є дослідження особливостей управління трудовими конфліктами у суб'єктах малого підприємництва (ФОП) та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності врегулювання трудових спорів на прикладі ФОП Гнелиці В.В.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі **завдання**:

1. Уточнити поняття, сутність і генезис трудових конфліктів у системі трудових відносин.
2. Проаналізувати основні теоретичні підходи до управління конфліктами та визначити їх основні моделі й принципи.
3. Виявити організаційні та психологічні чинники виникнення конфліктів у ФОП.
4. Охарактеризувати інструменти та методи врегулювання конфліктів, що застосовуються у малих підприємствах.
5. Проаналізувати можливості використання інформаційних технологій для діагностики, моніторингу та вирішення конфліктів.
6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління трудовими конфліктами у ФОП Гнелиці В.В.
7. Обґрунтувати практичну цінність і можливість впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження — процес управління трудовими конфліктами у суб'єктах малого підприємництва.

Предмет дослідження — управління конфліктами (трудовими спорами) у ФОП.

У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема:

- діалектичний метод — для розкриття суперечливості та динаміки конфліктів;
- аналіз і синтез — для системного опрацювання наукових джерел;
- системний підхід — для оцінки конфліктів як елемента організаційної взаємодії;
- порівняльний аналіз — для зіставлення практик управління конфліктами;
- метод структурно-функціонального аналізу — для дослідження структури та причин конфліктів;
- SWOT-аналіз — для оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників управління конфліктами у ФОП;
- спостереження та узагальнення — для аналізу практики діяльності ФОП Гнелиці В.В.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для оптимізації управління трудовими відносинами у ФОП, підвищення ефективності комунікації, запровадження медіаційних процедур, посилення корпоративної культури, зниження рівня конфліктності та підвищення продуктивності праці. Результати можуть бути використані власниками малого бізнесу, HR-фахівцями, керівниками структурних підрозділів.

Апробація результатів. Основні теоретичні та практичні положення кваліфікаційної роботи були апробовані під час науково-практичних заходів різного рівня. Результати дослідження щодо особливостей застосування медіації у врегулюванні трудових спорів презентовано у доповіді «Медіація як інструмент вирішення трудових спорів: досвід України та перспективи для підприємницького середовища», підготовленій у співавторстві з Ільченко В.М. та представлений на III

Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (м. Запоріжжя, 20–21 жовтня 2025 р.).

Крім того, окремі результати дослідження, пов'язані з інноваційними підходами до прогнозування трудових конфліктів, були представлені у доповіді «Використання ШІ для прогнозування трудових конфліктів на підприємстві», виголошеній на науково-практичній конференції «Освіта і наука в галузі адміністрування та бізнесу: сучасні тренди і проблеми» (м. Вінниця, 21 жовтня 2025 р.).

Матеріали виступів відображають ключові концепції кваліфікаційної роботи, а також підтверджують актуальність тематики дослідження у професійному та науковому середовищі. Їх обговорення в межах наукових конференцій сприяло уточненню теоретичних положень та поглибленню практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління трудовими конфліктами на підприємствах малого бізнесу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, 8 підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Текст роботи містить у собі 3 таблиць та 6 рисунків. Загальний обсяг роботи 87 сторінки. Список використаних джерел містить 74 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ (СПОРАМИ) НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та природа трудових конфліктів (спорів): визначення, види, причини виникнення

Трудові конфлікти (спори) є невід’ємною частиною трудових відносин і виникають у процесі взаємодії працівників та роботодавців через розбіжності в інтересах, цілях або оцінках ситуації. Конфлікти можуть виникати як між окремими працівниками, так і між відділами або групами працівників, так і між підприємством і іншим підприємством. Важливо вміти вирішувати конфлікти конструктивно, щоб вони не завдавали шкоди підприємству і його діяльності.

Перш ніж розглянути особливості управління трудовими конфліктами, з’ясуємо сутність даного поняття. Поняття «конфлікт» різними авторами трактується по-різному. Найбільш розповсюджені підходи до визначення цього поняття наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «конфлікт»

Автор	Сутність поняття	Примітки
Воднік В.Д.	Конфлікт – це насильницька міжособова боротьба, пов’язана зі свідомим приниженням потреб та позиції партнера.	домінування негативної дії конфлікту на суб’єктів конфлікту
Головатий М.Ф., Антонюк О.В.	Конфлікт є ситуацією протиборства і конфронтації в системі стосунків..., що зумовлена несумісністю об’єктивних або суб’єктивних інтересів, цілей і цінностей.	
Гранатуров В. М., Шевчук О. Б.	Конфлікт – це найгостріший засіб розв’язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб’єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями.	

Козер Л.А.	Конфлікт – це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками.	конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки
Батракова Т.І.	Якщо конфлікт пов'язаний із цілями, цінностями або інтересами, які не порушують засад існування груп, тоді його наслідки позитивні. Якщо конфлікт зачіпає основні цінності груп, то він є небажаним, оскільки підриває засадничі принципи діяльності груп і призводить до руйнування самої групи.	
Іцхак Адізес	Конфлікт – це цілковито нормальне і передбачуване явище. Необхідно лиш навчитися спрямовувати потужну енергію конфлікту у творче русло замість того, щоб дозволити їй стати руйнівною силою.	конфлікт є чинником підтримання динамічної рівноваги в соціально-економічних системах, в яких він відбувається

Джерело: укладено автором на основі [1, с.23-24].

З'ясовуючи зміст категорії «конфлікт», нами в літературі знайдено інші наступні її визначення (залежно від предмету розбіжності) (рис. 1).

Природа трудових конфліктів визначається як прояв протиріч між працівниками, керівництвом або різними групами всередині підприємства, що виникають через розбіжності в інтересах, цілях, цінностях, потребах або очікуваннях; ці конфлікти можуть мати економічний, соціально-психологічний, організаційний або комунікаційний характер, проявлятися у вигляді суперечок, незадоволеності, опору змінам або зниження ефективності роботи, і водночас вони можуть стати джерелом розвитку, стимулюючи пошук нових рішень, вдосконалення процесів і підвищення рівня взаєморозуміння у колективі [2].

Конфлікти на підприємстві мають як позитивні, так і негативні аспекти. Розглянемо деякі з них. Переваги конфліктів:

1. Стимулюють творчість, тобто конфлікти можуть спонукати до пошуку нових ідей і підходів до вирішення проблем.
2. Покращують комунікацію, тобто конфлікти можуть підвищити рівень взаєморозуміння між працівниками та вдосконалити комунікаційні навички.
3. Заохочують критичне мислення, тобто конфлікти можуть спонукати до аналізу ситуації з різних точок зору та розгляду альтернативних дій.
4. Можуть призвести до покращення. Якщо конфлікт вирішується конструктивно, це може призвести до удосконалення процесів та відносин на підприємстві [3,4,5].

Конфлікти на підприємстві	Конфлікт інтересів – це ситуація, коли цілі, цінності або інтереси однієї сторони суперечать цілям, цінностям або інтересам іншої сторони.
	Міжособистісний конфлікт – це конфлікт, що виникає між окремими працівниками або групами працівників на підприємстві.
	Організаційний конфлікт – це конфлікт, що виникає внаслідок несумісності цілей, методів чи структур в організації.
	Функціональний конфлікт – це конфлікт, пов'язаний з несумісністю завдань, обов'язків або ролей працівників у підприємстві.
	Конфлікт за ресурси – суперечка, що виникає через конкуренцію за обмежені ресурси, такі як бюджет, час або персонал.
	Структурний конфлікт – це конфлікт, який виникає через недоліки в структурі або організаційних процесах підприємства.
	Злочинний конфлікт – це конфлікт, пов'язаний з порушенням закону або внутрішніми правилами підприємства.
	Стратегічний конфлікт – конфлікт, що виникає при вирішенні стратегічних питань або напрямків розвитку підприємства.
	Підприємницький конфлікт – це конфлікт, пов'язаний з несумісністю цілей, стратегій або вирішень між підприємствами або їхніми керівниками.
	Конфлікт в міжгрупових відносинах – це конфлікт, що виникає між різними групами працівників у підприємстві.

Рис. 1. Зміст категорії «конфлікт» (залежно від предмету розбіжності)

Джерело: укладене автором на основі [3,6].

До недоліки конфліктів відносяться:

1. Втрата часу та ресурсів (можуть призвести до витрат часу та енергії, які можна було б використати для вирішення інших завдань).
2. Погіршення відносин (можуть призвести до погіршення відносин між співробітниками та створити негативну атмосферу на підприємстві).
3. Втрата продуктивності (можуть впливати на продуктивність працівників та відвернути їхню увагу від основних завдань).
4. Негативний вплив на клієнтів (можуть вплинути на якість обслуговування та задоволеність клієнтів).

Як бачимо, конфлікти на підприємстві можуть бути різними, відповідно класифікують їх за різними ознаками (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація конфліктів підприємства

Ознаки класифікації конфліктів	Види конфліктів та їх зміст
За сторонами, що конфліктують	1. Внутрішні конфлікти (між працівниками, відділами тощо). 2. Зовнішні конфлікти (з партнерами, клієнтами, постачальниками тощо).
За характером взаємовідносин	1. Міжособистісні конфлікти. 2. Організаційні конфлікти (виникають у зв'язку з роботою організації).
За сферою виникнення	1. Конфлікти через розбіжності в цілях. 2. Конфлікти через розбіжності у методах досягнення цілей. 3. Конфлікти через розбіжності у розподілі ресурсів.
За способом вирішення	1. Конструктивні конфлікти (приводять до покращення ситуації). 2. Деструктивні конфлікти (призводять до загострення проблем).
За ступенем загострення	1. Латентні (потенційні) конфлікти. 2. Відкриті (виявлені) конфлікти. 3. Кризові (загострені) конфлікти.
За ступенем формалізації	1. Формальні (пов'язані з робочими обов'язками та процедурами). 2. Неформальні (виникають з особистих відносин та невизначених чинників).
За областю виникнення	1. Технічні (пов'язані з методами виробництва або ресурсами). 2. Гуманітарні (пов'язані з міжособистісними аспектами).
За ступенем ескалації	1. Локальні (обмежені на певному рівні). 2. Глобальні (охоплюють більш широкую частину підприємства).
За спрямованістю	1. Вертикальні (між різними рівнями управління). 2. Горизонтальні (між працівниками на одному рівні).
За тривалістю	1. Короткострокові (виникають і розв'язуються швидко). 2. Довгострокові (тягнуться тривалий час).
За впливом на організацію	1. Функціональні (збільшують ефективність). 2. Дисфункціональні (погіршують ефективність).
За способом виникнення	1. Природні (виникають внаслідок природних взаємодій у колективі). 2. Штучні (створюються з метою досягнення певних цілей).

Джерело: укладене автором на основі [1,2,4].

Класифікація допомагає краще зрозуміти їх природу та вибирати ефективні стратегії їх вирішення.

На підприємствах конфлікти можуть виникати з різних причин, які часто пов'язані з взаємодією між співробітниками, керівництвом, або ж зовнішніми чинниками [7]. Типові причини конфліктів на підприємстві:

1. Розбіжність цілей та інтересів. Конфлікти можуть виникати через розбіжності в цілях та інтересах між працівниками, відділами або групами.

2. Неясні або несправедливі правила. Якщо правила та процедури на підприємстві не чітко визначені або несправедливо застосовуються, це може призвести до конфліктів.

3. Недостатність ресурсів. Конфлікти можуть виникати через обмеженість ресурсів, таких як час, гроші або обладнання, що призводить до конкуренції між працівниками або відділами.

4. Конфлікти особистостей. Різниці в характерах, особистісність або стиль комунікації можуть стати причиною конфліктів між працівниками.

5. Недостатня комунікація. Відсутність чіткої та ефективної комунікації може призвести до непорозумінь та конфліктів [8,9].

6. Несправедливе керівництво. Конфлікти можуть виникати через несправедливе або неефективне керівництво, яке не враховує інтереси та потреби працівників. Відповідно, необхідно переглянути систему оплати праці, систему мотивації та заохочення, систему службового зростання, ротації кадрів, підвищення кваліфікації, ставлення керівництвом до підлеглих [10, с.143].

7. Конкуренція за ресурси чи позиції. Претензії за ресурси, владу або позиції в організації можуть викликати конфлікти між працівниками.

8. Етнічні, культурні або гендерні відмінності. Різниці в етнічному походженні, культурі чи гендері можуть призводити до конфліктів на підприємстві.

9. Зміни в організаційній структурі. Реорганізація або зміни в структурі підприємства можуть викликати невпевненість та конфлікти серед працівників.

10. Економічні труднощі. Економічні проблеми підприємства, такі як зменшення прибутку чи звільнення працівників, можуть призвести до напруги та конфліктів [5].

Для кращого розуміння сутності конфлікту, важливо розглянути можливих учасників конфлікту. У конфліктах на підприємстві можуть брати участь різні сторони, тобто цими учасниками можуть бути (рис. 2).

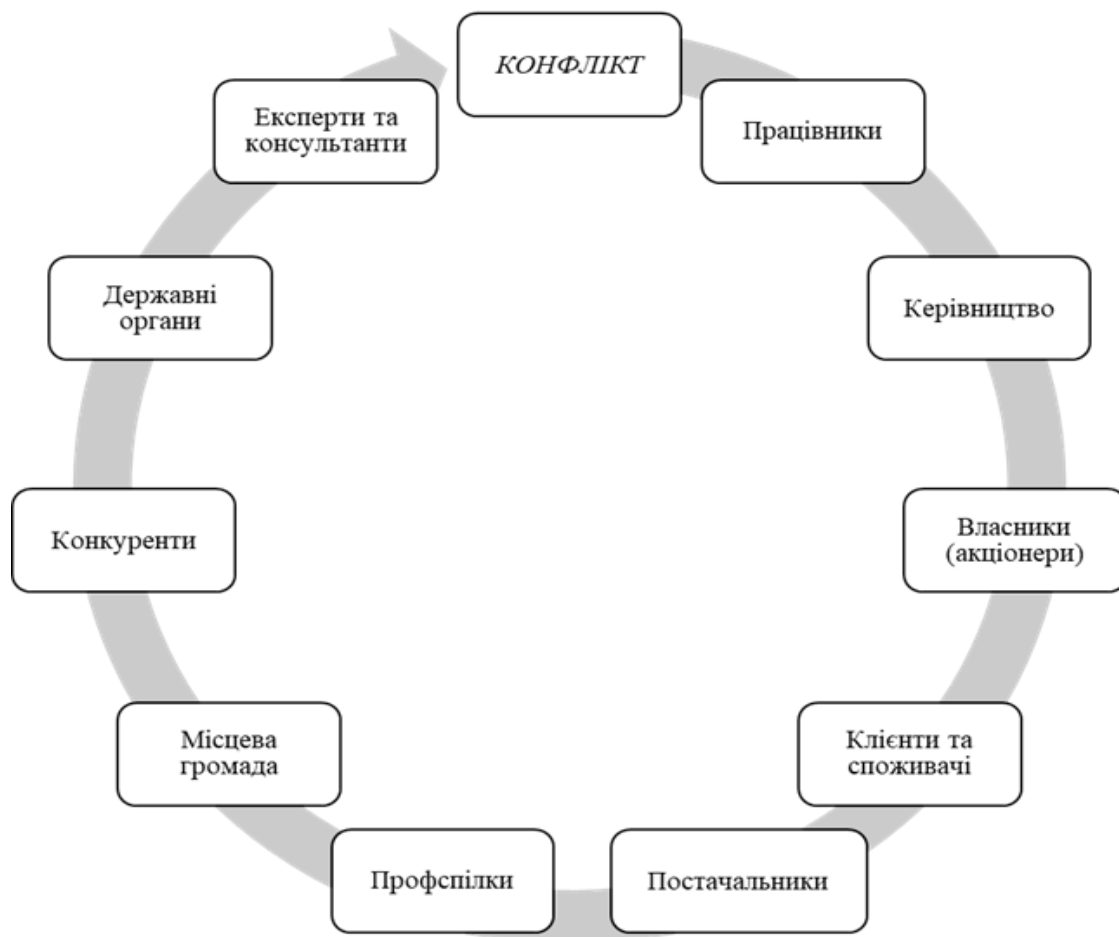


Рис. 2. Учасники конфліктів підприємства

Джерело: укладене автором на основі [8,9,11].

1. Працівники, що становлять основну групу учасників конфліктів, що можуть включати різні рівні керівництва, фахівців, робітників тощо.
2. Керівництво підприємства, що може бути причиною конфліктів або брати участь у вирішенні конфліктів.
3. Власники або акціонери. Їх інтереси можуть впливати на конфлікти на підприємстві, особливо в сімейних або приватних компаніях.

4. Клієнти та споживачі. Їхні вимоги та очікування можуть призводити до конфліктів, особливо коли це стосується якості товарів або послуг.

5. Постачальники є учасниками конфліктів, коли виникають неурегульовані питання, зокрема щодо цін, якості або умов поставок.

6. Профспілки можуть відстоювати права працівників і виступати як сторона у конфлікті.

7. Місцева громада. Їхні інтереси можуть суперечити інтересам підприємства, що може призвести до конфліктів.

8. Конкуренти. Суперечки з конкурентами можуть виникати через конкуренцію за ринкові позиції або ресурси.

9. Державні органи. Невідповідність законодавству може призводити до конфліктів з державними органами.

10. Експерти та консультанти: Їхні поради та рекомендації можуть бути причиною конфліктів, особливо якщо вони суперечать інтересам інших учасників [8].

Попередні дослідження дають можливість стверджувати, що структура конфліктів на підприємстві може бути складною і залежить від багатьох факторів, таких як розмір підприємства, тип діяльності, корпоративна культура та інші. Проте загалом конфлікти на підприємстві можна уявити у вигляді такої структури (компонентів):

1. Інтереси і цілі. Конфлікти можуть виникати через розбіжність цілей та інтересів між різними сторонами, такими як робітники, керівництво, власники, клієнти тощо.

2. Ресурси. Конфлікти можуть виникати через конкуренцію за обмежені ресурси, такі як бюджет, персонал, час, технічні ресурси тощо.

3. Влада і вплив. Конфлікти можуть виникати через невизначеність або конфліктність у владі та рішеннях, особливо між різними рівнями управління.

4. Структура та процеси. Конфлікти можуть бути пов'язані з недоліками у структурі підприємства або у внутрішніх процесах, що може сприяти конфліктам між відділами або групами працівників.

5. Культура підприємства. Конфлікти можуть виникати через невідповідність між корпоративною культурою підприємства та особистими цінностями та уявленнями працівників.

6. Емоції та міжособистісні відносини. Конфлікти можуть бути викликані емоціями та негативними міжособистісними відносинами між працівниками.

7. Зовнішні фактори. Конфлікти можуть бути зумовлені зовнішніми факторами, такими як економічні умови, законодавство, конкуренція на ринку тощо. Зовнішні фактори включають також: стан ринку, конкуренція, інфляція та інші економічні фактори, політичне середовище (законодавство, галузеві норми, податкова політика та інші політичні фактори), соціокультурні та демографічні чинники, технологічні зміни (інновації та технологічні прогреси), екологічні фактори (вплив підприємства на навколишнє середовище та відповідність екологічним стандартам).

8. Внутрішні фактори. Внутрішні фактори включають:

1) організаційна культура (ступінь взаєморозуміння, довіри та співпраці між співробітниками та керівництвом);

2) лідерство та управління (стиль керівництва, його ефективність та спроможність вирішувати конфлікти);

3) структура організації (організаційна структура та розподіл повноважень та відповідальності);

4) системи управління (якість та ефективність систем управління, включаючи фінансовий, кадровий та виробничий менеджмент) [1,3,4].

Ці фактори можуть бути взаємопов'язані та впливати на ефективність та стабільність підприємства. Ідентифікація та управління цими факторами є важливими завданнями для успішного функціонування підприємства.

1.2 Теоретичні підходи до управління трудовими конфліктами (спорами)

Управління трудовими конфліктами (спорами) є важливим елементом системи ефективного менеджменту на підприємстві, оскільки дозволяє мінімізувати негативні наслідки конфліктних ситуацій для виробничого процесу та підтримувати стабільність трудових відносин.

Управління трудовими конфліктами є важливою складовою системи менеджменту підприємства. Управління конфліктом – це процес виявлення, аналізу, управління та вирішення конфліктів у виробничих, організаційних або соціальних системах з метою забезпечення ефективного функціонування та покращення взаємовідносин між учасниками.

Управління конфліктом – це процес управління взаємодією між людьми, що виникає з протилежних інтересів, поглядів, цілей або потреб, з метою досягнення спільного рішення або компромісу.

Управління конфліктом – це система стратегій, методів та прийомів, що спрямована на зменшення конфліктів, підвищення рівня взаєморозуміння та досягнення спільної мети.

Це процес аналізу, планування та реалізації стратегій для управління та вирішення конфліктних ситуацій з метою забезпечення стабільності та ефективності в організації. Це комплекс заходів, спрямованих на попередження, виявлення та вирішення конфліктів у колективі з метою забезпечення сприятливого та продуктивного робочого середовища. Це процес управління взаємодією та вирішення конфліктних ситуацій шляхом використання спеціальних технік та стратегій. Це вміння розрізняти, розуміти та вирішувати конфлікти шляхом встановлення позитивних та продуктивних взаємин між учасниками [11].

Управління трудовими конфліктами передбачає реалізацію процесу планування, координації та контролю над різними аспектами конфлікту для досягнення гармонії та співпраці. Управління конфліктами є системою дій та заходів, спрямованих на запобігання конфліктам та вирішення їх, що базується на аналізі причин та наслідків конфліктів. Тобто це здатність ефективно вирішувати конфлікти

шляхом певних стратегій та методів [12, 13]. Ефективне управління конфліктами може допомогти підприємству забезпечити стабільність, підвищити продуктивність та зберегти ресурси.

Ретельний аналіз джерел та характеру конфліктів допомагає зрозуміти їх природу та визначити ефективні стратегії вирішення. Розвиток позитивних міжособистісних відносин та комунікації сприяє попередженню конфліктів та їхньому вирішенню.

Іноді «конфлікти» є середовищем, де конфлікти сприймаються як можливість для зростання та розвитку. На підприємствах розробляється система виявлення та попередження конфліктів, що дозволяє вчасно реагувати на їхні початкові стадії. При цьому важливим є забезпечення ефективної комунікації, адже забезпечення відкритої та ефективної комунікації сприяє вирішенню конфліктів та попередженню їхнього загострення. Часто конфлікти використовуються як можливості для вдосконалення процесів та стимулювання творчого мислення. Наявність конфліктів обумовлює постійне вдосконалення стратегій та підходів до управління конфліктами на підприємстві.

Сучасні підходи до управління трудовими конфліктами включають не лише адміністративні та комунікативні методи, але й альтернативні процедури, серед яких особливе місце займає медіація. Етимологічне значення терміна «медіація» відповідає латинському слову *mediatio*, яке більше відповідає сучасному розумінню цього поняття. Саме це слово є основою для формування правового розуміння медіації та її розкриття. В науковій літературі більшість визначень медіації акцентують увагу саме на її процедурній сутності, описуючи її як структурований процес врегулювання спору, організований переговорний процес або специфічну форму альтернативного вирішення конфліктів. Медіація — це добровільний, конфіденційний процес врегулювання конфлікту за участю нейтральної третьої сторони — медіатора, який допомагає сторонам знайти взаємоприйнятне рішення [14].

Алгоритм управління конфліктами на підприємстві за допомогою аналізу конфліктів (рис. 3). Цей процес аналізу допомагає підприємствам ефективно

управляти конфліктами, зменшуючи їхні негативні наслідки та використовуючи їхній потенціал для покращення [4].

Управління конфліктами на підприємстві за допомогою створення сприятливого середовища передбачає створення умов, які сприяють попередженню конфліктів та їхньому ефективному вирішенню.

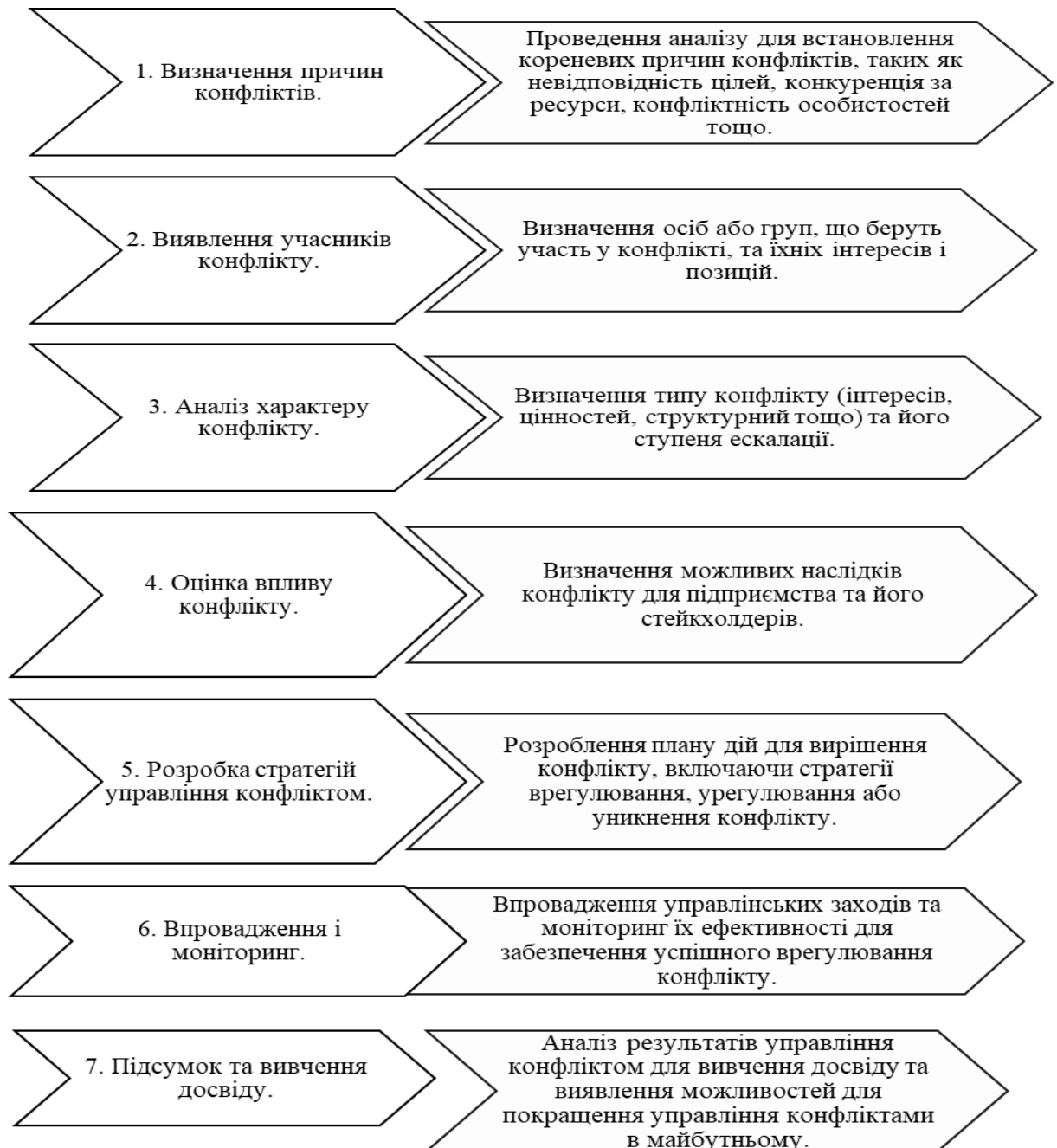


Рис. 3. Алгоритм управління конфліктами на підприємстві за допомогою аналізу конфліктів

Джерело: укладене автором на основі [1, с.29].

Основні підходи включають:

1. Збалансовану корпоративну культуру. Розвиток корпоративної культури, що сприяє взаєморозумінню, співпраці та взаємовиручці, може зменшити конфлікти та створити сприятливе середовище для співпраці.

2. Прозорість та відкритість. Забезпечення прозорості в прийнятті рішень та відкритості у комунікації сприяє вирішенню потенційних конфліктів на ранніх стадіях.

3. Розвиток комунікаційних навичок. Надання працівникам можливості розвивати свої комунікаційні навички допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів.

4. Конфліктні ситуації як можливість для навчання. Розгляд конфліктів як можливості для вдосконалення та навчання допомагає змінити ставлення до конфліктів та використовувати їхній потенціал для зростання.

5. Стимулювання співпраці. Створення системи стимулів, яка сприяє співпраці та командній роботі, може зменшити конфлікти та підвищити ефективність роботи колективу.

6. Підтримка конструктивного вирішення конфліктів. Забезпечення доступу до методів та інструментів конструктивного вирішення конфліктів, таких як медіація або тренінги з вирішення конфліктів, може допомогти уникнути ескалації конфліктів [6].

Створення сприятливого середовища вимагає системного підходу та постійного вдосконалення, але може значно зменшити кількість та інтенсивність конфліктів на підприємстві.

Управління конфліктами на підприємстві відбувається за допомогою комунікацій. Забезпечення відкритості та прозорості у комунікації сприяє запобіганню конфліктів. Уважне слухання думок та поглядів співробітників допомагає виявляти можливі причини конфліктів та вирішувати їх на ранніх стадіях. Керівництво має сприяти розвитку навичок конструктивної комунікації серед співробітників та керівництва. Важливим є також використання неформальних каналів. Адже, залучення неформальних каналів комунікації (наприклад, групові

збори, вечірки, свята, ювілеї) сприяють зміцненню відносин та вирішення потенційних конфліктів [1, с.31].

На підприємстві має стимулюватися відкрите обговорення конфліктів, тобто має створюватися атмосфера, де співробітники відчують себе комфортно для відкритого обговорення конфліктів та пошуку спільних рішень.

На підприємствах в практичній їх діяльності здійснюється корекція комунікаційних стратегій та методів, залежно від конкретної ситуації та характеру конфлікту [8].

На підприємствах у практичній їх діяльності використовуються медіатори або посередники для сприяння у вирішенні конфліктів, коли самостійне вирішення стає складним. З метою управління конфліктами, тобто їх попередження, на підприємствах можуть організовуватися тренінги та семінари (для підвищення навичок спілкування та конфліктного управління серед працівників). Забезпечення ефективної комунікації допомагає підприємствам вирішувати конфлікти швидше та з меншими втратами [5].

Медіація є ефективним інструментом у вирішенні конфліктів на підприємстві, що підтверджується як теоретичними дослідженнями, так і практичним досвідом в Україні. Цей процес включає участь незалежної третьої сторони – медіатора, який допомагає сторонам знайти взаємовигідне рішення шляхом структурованих переговорів. Згідно із Законом України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX, медіація є позасудовою, добровільною, конфіденційною та структурованою процедурою, під час якої сторони за сприяння медіатора намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт [15].

Медіатор забезпечує незалежний погляд на ситуацію, сприяє відновленню комунікації, вибудовуванню довіри та створенню конструктивної атмосфери. Це особливо важливо в трудових спорах, які часто мають не лише правовий, а й соціально-психологічний характер, потребуючи делікатного підходу. Серед типових ситуацій застосування трудової медіації — конфлікти щодо зміни істотних умов праці, звільнення чи переведення працівника, порушення прав у питаннях оплати

праці, робочого часу, відпусток, а також колективні спори стосовно виконання умов колективного договору [16].

На відміну від традиційних дисциплінарних чи судових процедур, які можуть загострювати напругу в колективі, медіація орієнтована на пошук взаємовигідних рішень і збереження трудових відносин. Процес є швидшим і економічно вигіднішим, ніж судове провадження, що дозволяє підприємству заощадити час і ресурси.

Основна сутність медіації полягає в тому, щоб допомогти сторонам зрозуміти погляди та інтереси один одного, а також сприяти укладенню домовленості, яка б враховувала їхні потреби та була прийнятною для обох сторін. Відмінністю медіації від інших методів вирішення конфліктів, таких як судовий процес, є те, що рішення у медіації приймають сторони самі, а не зовнішня сторона (наприклад, суддя). Медіатор виступає лише як посередник, який допомагає сторонам досягти взаємоприйняттого рішення, не нав'язуючи свою точку зору.

В Україні медіація поступово впроваджується в HR-практику, зокрема в IT-секторі та промислових підприємствах, де вона допомагає врегулювати конфлікти, пов'язані з віддаленою чи гібридною роботою, реорганізацією або змінами в системі мотивації. Інтеграція медіації в корпоративну культуру передбачає навчання HR-фахівців базовим навичкам медіатора, використання фасилітаційної (орієнтованої на угоду) або трансформативної (спрямованої на покращення відносин) моделей, а також створення внутрішніх процедур для її застосування. Це сприяє не лише вирішенню, а й запобіганню конфліктів, підвищенню лояльності персоналу та організаційної ефективності [16].

Управління конфліктами на підприємстві може включати інші різноманітні методи, такі як: аналіз корінних причин конфліктів; розвиток навичок управління конфліктами; система стимулювання і винагород за успішне вирішення конфліктів; запровадження програми соціальної відповідальності; використання технологій для комунікації; реорганізація робочих процесів; залучення сторонніх експертів та інші (додаток 1) [17-23].

Методи, на практиці використовуються окремо або в комбінації для ефективного управління конфліктами на підприємстві. Програма соціальної

відповідальності може відігравати важливу роль у управлінні конфліктами на підприємстві. Вона базується на ідеї, що підприємство має не лише економічні обов'язки перед своїми стейкхолдерами, а й соціальні та екологічні.

Програма CSR може сприяти покращенню відносин з різними зацікавленими сторонами, такими як співробітники, клієнти, постачальники, громадські організації тощо. Це може допомогти уникнути конфліктів та забезпечити сприятливу атмосферу співпраці. Програма CSR може включати в себе встановлення етичних стандартів для підприємства, що допомагає уникнути ситуацій, які можуть призвести до конфліктів. Підприємство, що активно взаємодіє з громадськістю та долучається до вирішення соціальних проблем, може мати кращі відносини з оточуючими спільнотами та уникнути можливих конфліктів. Програма CSR сприяє зменшенню ризику виникнення конфліктів. Прийняття відповідальних підходів до ведення бізнесу, таких як екологічно чисте виробництво та соціально відповідальне відношення до співробітників, може позитивно позначитися на відносинах зі стейкхолдерами та уникнути конфліктів. Ці підходи можуть стати складовою частиною стратегії управління конфліктами на підприємстві та сприяти побудові позитивних відносин зі стейкхолдерами [21].

Винагорода може бути використана як ефективний метод управління конфліктами на підприємстві. Цей підхід полягає в тому, щоб надати сторонам конфлікту або конкретним працівникам стимул для досягнення спільного рішення або вирішення суперечностей. Для управління конфліктами може бути надана фінансова винагорода працівникам. Надання фінансових бонусів або премій за успішне вирішення конфлікту або досягнення певних цілей, може стимулювати працівників до співпраці та позитивного підходу до вирішення конфліктів. Для управління конфліктами може бути надана можливість для професійного розвитку та зростання (кар'єри) як винагорода за ефективне управління конфліктами. Вдячність та подяка за успішне вирішення конфліктів може стимулювати позитивну динаміку у відносинах між співробітниками. Для управління конфліктами може надаватися додаткова вигода. Наприклад, додаткові вихідні дні [19].

Організація конкурсів та ігор, спрямованих на підтримку співпраці та вирішення конфліктів, може стати стимулом для позитивних змін у відносинах між співробітниками. Важливо пам'ятати, що винагорода повинна бути справедливою та відповідати досягнутому результату або внеску у вирішення конфлікту, щоб бути ефективним засобом управління конфліктами [24-30].

Нематеріальна винагорода може бути не менш ефективним методом управління конфліктами на підприємстві, оскільки вона спрямована на задоволення психологічних та соціальних потреб працівників. Наприклад, організація церемонії або вручення відзнак перед колективом за внесок у вирішення конфліктів може підвищити мотивацію та стимулювати співробітників до позитивних дій.

Гнучкий графік роботи є ще одним нематеріальним інструментом вирішення конфліктів. Ці підходи можуть бути ефективними в управлінні конфліктами, оскільки вони сприяють покращенню відносин між працівниками, підвищенню їхньої мотивації та задоволеності від роботи [31].

Управління конфліктами на підприємстві може бути ефективним, якщо воно базується на структурованому підході (виявлення конфлікту, аналіз конфлікту, планування стратегії управління конфліктом, вибір методів вирішення конфлікту, впровадження стратегії, оцінка результатів, заключний аналіз та уроки для майбутнього). Ці етапи можуть допомогти підприємству ефективно вирішувати конфлікти та покращувати внутрішні та зовнішні відносини.

Технології вирішення конфліктів на підприємстві можуть включати в себе різні інструменти та методи, які допомагають управляти конфліктами та знаходити конструктивні рішення. Розглянемо деякі з них:

1. Електронні системи управління конфліктами: це програмні засоби, які дозволяють відстежувати та аналізувати конфлікти на підприємстві, зберігати інформацію про них та використовувати цю інформацію для прийняття рішень.

2. Онлайн-платформи для медіації: ці платформи дозволяють сторонам конфлікту спілкуватися та працювати над вирішенням конфлікту за допомогою онлайн-інструментів, що може бути особливо корисним у випадках, коли сторони знаходяться в різних місцях.

3. Конфлікт-менеджмент системи (CMS): це комплексні системи, які включають в себе різні інструменти та методи управління конфліктами, включаючи тренінги з навичок управління конфліктами, медіацію та посередництво.

4. Електронні арбітражні системи: ці системи дозволяють сторонам конфлікту представляти свої позиції та аргументи через інтернет, арбітри вирішують конфлікт інтернет-арбітражними рішеннями.

5. Системи відстеження і реагування на конфлікти: вони дозволяють виявляти конфліктні ситуації на ранніх стадіях та вживати заходів для їх врегулювання.

6. Віртуальні тренінги та семінари з управління конфліктами: ці онлайн-ресурси надають навчальні матеріали та інструменти для навчання навичкам управління конфліктами.

7. Мультимедійні інструменти для комунікації та спілкування: це включає в себе використання відеоконференцій, чатів та інших інтерактивних інструментів для покращення комунікації між сторонами конфлікту [1].

Технології можуть бути різноманітними та використані окремо або в поєднанні для ефективного управління конфліктами на підприємстві. Соціально-психологічні технології управління конфліктами базуються на розумінні психологічних аспектів конфлікту та використанні спеціальних методів для його вирішення. Ці технології спрямовані на покращення взаєморозуміння між сторонами конфлікту, зменшення напруги та досягнення конструктивних рішень. Розглянемо деякі соціально-психологічні технології управління конфліктами:

1. Активне слухання. Техніка, що передбачає уважне слухання співрозмовника, розуміння його почуттів та точки зору. Це допомагає підвищити взаєморозуміння та зменшити конфлікт.

2. Емпатія. Здатність співчувати та співпереживати почуттям іншої сторони. Це сприяє покращенню взаємин та зменшенню конфлікту.

3. Активне підтвердження. Техніка, що передбачає підтримку почуттів та думок іншої сторони навіть у випадку неузгодженості. Це сприяє збереженню взаємовідносин та розвитку взаєморозуміння.

4. Відкрите питання. Техніка, яка полягає в тому, щоб ставити запитання, що спрямовані на розкриття почуттів та думок іншої сторони. Це допомагає зрозуміти корені конфлікту та знаходити спільні рішення.

5. Активне спілкування. Здатність висловлювати свої думки та почуття з урахуванням почуттів та потреб інших. Це сприяє встановленню взаєморозуміння та зменшенню конфлікту [2].

Соціально-психологічні технології можуть бути ефективними управлінськими інструментами для вирішення конфліктів та покращення взаємин між учасниками конфліктів на підприємстві [32].

На підприємстві існує кілька типів вирішення конфліктів, кожен з яких має свої особливості та використовується залежно від ситуації. Існує кілька типів вирішення конфліктів на підприємстві:

1. Конкуренція: у цьому випадку сторони конфлікту прагнуть досягти своїх цілей за рахунок інших. Цей тип вирішення може бути ефективним у випадках, коли швидке прийняття рішення важливіше від збереження відносин.

2. Уникнення. Уникнення включає уникнення конфлікту або відстрочення його вирішення. Цей підхід може бути корисним у випадках, коли конфлікт несуттєвий або коли вирішення може пошкодити відносини.

3. Компроміс. Компроміс передбачає досягнення обох сторін певних уступок для досягнення спільного рішення. Цей метод може бути ефективним у випадках, коли необхідно зберегти відносини та швидко вирішити конфлікт.

4. Посередництво. Посередник допомагає сторонам конфлікту знайти спільний мовний мінімум та досягти компромісного рішення. Цей підхід може бути корисним у складних конфліктах, де сторонам важко знайти спільну мову.

5. Співпраця. Співпраця включає спільні зусилля сторін для знаходження взаємовигідного рішення. Цей метод може бути ефективним у випадках, коли важливо зберегти відносини та досягти довгострокового рішення [6].

Компроміс – це один з типів (методів, стратегія) вирішення конфліктів, при якому сторони згоджуються на поступки та уступки задля досягнення спільного рішення. Вирішення конфліктів за допомогою компромісу може бути ефективним у

випадках, коли сторони готові знайти спільний мінімум, щоб уникнути подальших конфліктів і забезпечити продовження роботи підприємства [1, 33]. Компроміс має деякі переваги та недоліки у вирішенні конфліктів. Перевагами є:

1. Швидке вирішення конфлікту. Компроміс може допомогти швидко завершити конфлікт, оскільки сторони готові зробити уступки для досягнення спільного рішення.

2. Підтримка відносин. Компроміс дозволяє зберегти відносини між сторонами, оскільки вони знаходять спільний мовний мінімум.

3. Уникнення довгих та витратних судових процесів. Вирішення конфліктів за допомогою компромісу може уникнути складних та тривалих судових процесів.

Недоліками компромісу є:

1. Ризик недооцінки. У сторін, які погоджуються на компроміс, може виникнути відчуття, що вони не отримали достатньо вигод або зробили занадто великі уступки.

2. Несправедливість. Компромісне рішення може бути несправедливим для однієї або обох сторін, оскільки воно базується на уступках, а не на об'єктивних критеріях.

3. Можливість повторення конфлікту. Якщо компромісне рішення не враховує кореневих причин конфлікту, він може легко повторитися в майбутньому [2].

Компроміс може бути корисним на підприємстві, але важливо враховувати його обмеження та можливі наслідки.

На практиці система управління, що існує в діючій системі менеджменту, часто потребує вдосконалення. Вдосконалена система управління конфліктами на підприємстві може мати ряд позитивних результатів. По-перше, покращуються взаємини. Зменшення конфліктів та ефективне їх вирішення сприяють покращенню взаємин між співробітниками та збільшенню сприятливого робочого середовища. По-друге, підвищується продуктивність. Зменшення конфліктів дозволяє уникнути втрат часу та енергії, що може призвести до підвищення продуктивності праці. По-третє, призводить до збільшення задоволеності працівників, до покращення якості прийняття рішень, адже конструктивне вирішення конфліктів сприяє кращому аналізу ситуації та прийняттю більш обґрунтованих рішень. По-четверте, зменшення

конфліктів дозволяє уникнути витрат на вирішення їхніх наслідків, таких як втрати виробництва або втрати кадрів. По-п'яте, ефективне управління конфліктами сприяє покращенню репутації підприємства серед працівників, клієнтів та громадськості. Також управління конфліктами може сприяти розвитку лідерських якостей у керівників та співробітників, що дозволяє їм краще керувати та вирішувати конфлікти [34].

Ці результати підкреслюють важливість вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві для забезпечення стабільності, ефективності та позитивного розвитку підприємства. Вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві може призвести до ряду інших позитивних результатів: створення сприятливого та ефективного робочого середовища, підвищення ефективності командної роботи, зменшення витрат на вирішення наслідків конфліктів, розвиток лідерських навичок у керівництва та персоналу, підвищення рівня довіри між колегами та керівництвом, збільшення мотивації працівників, зниження ризику втрати кваліфікованих кадрів, покращення репутації підприємства серед клієнтів та партнерів тощо.

1.3. Комунікація як інструмент профілактики та врегулювання трудових конфліктів (спорів)

Комунікативний менеджмент відіграє ключову роль у вирішенні конфліктних ситуацій. Комунікативний менеджмент – це система організації інформаційних потоків, спрямована на досягнення взаєморозуміння між сторонами через такі основні аспекти, як : запобігання конфліктів, виявлення конфліктів на ранніх стадіях та ефективне вирішення конфліктів (рис. 4).

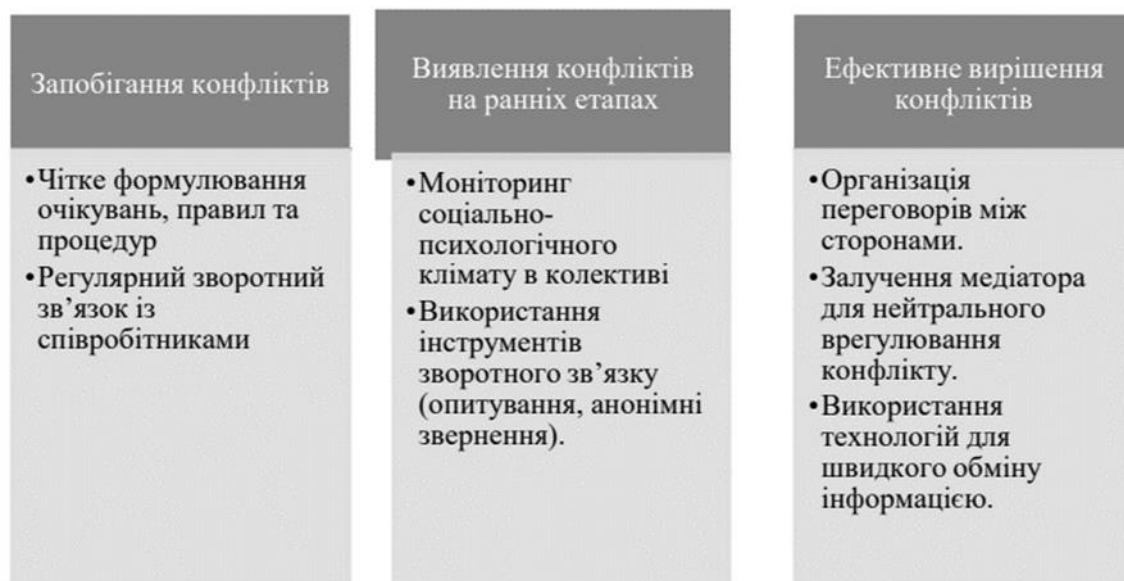


Рис. 4 Ключові аспекти комунікативного менеджменту для вирішення конфліктів

Джерело: укладене автором на основі [13, 24].

Важливим аспектом ефективної комунікації в колективі є баланс між формальною та неформальною взаємодією. Формальні комунікації забезпечують структурованість, чіткість у розподілі обов'язків та підзвітність, тоді як неформальні — сприяють підтримці здорового психологічного клімату та зміцненню міжособистісних зв'язків [35, с.195].

У контексті профілактики трудових конфліктів значну роль відіграє також раціональна та емоційна комунікація. Раціональна спрямована на факти та логічні рішення, тоді як емоційна — на підтримку взаємин і створення атмосфери довіри в

колективі. Налагодження обох типів взаємодії позитивно впливає на попередження конфліктних ситуацій та зниження їх інтенсивності [36, с.46].

Окрему роль відіграє групова та масова комунікація, що забезпечує координацію дій співробітників та формує спільне інформаційне поле організації. Зокрема, групові наради, командні обговорення та мозкові штурми сприяють виробленню узгоджених рішень, тоді як масові повідомлення керівництва забезпечують єдність цілей і цінностей працівників [37, с.132].

Ефективна комунікація також виступає важливим інструментом мотивації персоналу. Позитивний зворотний зв'язок, визнання досягнень, а також конструктивна критика сприяють підвищенню внутрішньої мотивації та розвитку професійних компетентностей працівників. мотивації. Вона передбачає своєчасне визнання успіхів та досягнень, підкреслення позитивних аспектів діяльності співробітників і сприяє формуванню здорового психологічного клімату в команді. Позитивний зворотний зв'язок допомагає підвищити самооцінку працівників, сприяє розвитку особистісних і професійних якостей, а також мотивує до досягнення нових результатів [38, с.100].

Значний внесок у врегулювання трудових конфліктів має процедура медіації, яка базується на принципах добровільності, нейтральності та конфіденційності. Вона дозволяє сторонам спільно виробити рішення, уникаючи ескалації спору та зберігаючи конструктивні трудові відносини. Цей підхід є ефективним інструментом доповнення класичних методів комунікативного менеджменту та значно розширює можливості профілактики конфліктів у трудових колективах.

Для підвищення ефективності управління конфліктними ситуаціями на підприємстві доцільно застосовувати комплекс методів комунікативного менеджменту, які спрямовані на своєчасне виявлення, запобігання та конструктивне вирішення суперечок. Одним із ключових інструментів є медіація, що передбачає залучення нейтральної третьої сторони для сприяння врегулюванню конфлікту. Використання незалежного посередника дозволяє зменшити ризик ескалації та досягти компромісу, дотримуючись принципів добровільності, конфіденційності, нейтральності, неупередженості та рівності прав усіх учасників процесу.

Не менш важливим методом є переговори, під час яких сторони самостійно або за участю посередника шукають взаємоприйнятне рішення. Переговорний процес особливо ефективний у випадках, коли частково збігаються інтереси сторін, а частково вони розходяться, що дає змогу знайти баланс між потребами всіх учасників.

Також важливу роль відіграють тренінги та навчальні програми для персоналу, які формують навички ефективної комунікації та управління конфліктами. Регулярне підвищення кваліфікації сприяє кращому розумінню психологічних аспектів взаємодії, розвитку навичок активного слухання та здатності до конструктивного діалогу.

Не менш значущим є формування корпоративної культури та етичних норм, що створюють середовище довіри, відкритості та взаємоповаги, зменшуючи ймовірність виникнення суперечок. Відкрите спілкування та активне слухання забезпечують правильну інтерпретацію інформації, дозволяють уникати непорозумінь і сприяють знаходженню взаємовигідних рішень у конфліктних ситуаціях [26].

Завдяки комплексному застосуванню зазначених методів, підприємство отримує змогу не лише запобігати загостренню конфліктів, а й формувати здоровий психологічний клімат у колективі, підвищуючи ефективність роботи та задоволеність працівників.

Висновки до Розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи детально розглянуто теоретичні засади управління трудовими конфліктами (спорами) на підприємстві як невід’ємної складової ефективного менеджменту. Визначено сутність трудових конфліктів як прояву протиріч між працівниками, керівництвом та іншими стейкхолдерами, що виникають через розбіжності в інтересах, цілях, ресурсах, комунікації чи організаційних структурах. Підкреслено їх двоїстий характер: з одного боку, негативні наслідки (втрата продуктивності, погіршення відносин, витрати ресурсів), з іншого — позитивний потенціал (стимулювання творчості, покращення процесів, розвиток взаєморозуміння). Проаналізовано класифікацію конфліктів за видами, причинами, учасниками та структурою, включаючи внутрішні (культура, лідерство) та зовнішні (економічні, правові) фактори.

Розглянуто теоретичні підходи до управління конфліктами, зокрема алгоритми аналізу та вирішення, створення сприятливого середовища через корпоративну культуру, прозорість і комунікацію, а також конкретні методи: медіацію (згідно із Законом України «Про медіацію»), компроміс, соціально-психологічні технології (активне слухання, емпатія), винагороди, CSR-програми та сучасні інструменти (електронні системи, онлайн-платформи). Окремо акцентовано на комунікації як ключовому інструменті профілактики та врегулювання спорів, що охоплює формальні/неформальні канали, раціональну/емоційну взаємодію, переговори, тренінги та формування етичних норм для мотивації персоналу та запобігання ескалації.

Загалом, ефективне управління трудовими конфліктами сприяє мінімізації ризиків, підвищенню продуктивності, задоволеності працівників, якості рішень та репутації підприємства, перетворюючи конфлікти на джерело розвитку та стабільності організації. Ці теоретичні положення створюють основу для подальшого аналізу практичних аспектів у наступних розділах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ (СПОРАМИ) У ФОП ГНЕЛИЦІ В.В.

2.1. Організаційні механізми управління конфліктами (спорами) у ФОП Гнелиці В.В.

У ситуації сучасного соціально-економічного середовища проблема організаційного конфлікту є актуальним предметом вивчення. На сьогоднішній день все більше і більше науковців та практиків досліджують цю проблему, оскільки багато організацій зацікавлені у розробці оптимальних способів вирішення та профілактики конфліктів у трудових колективах з метою підвищення ефективності діяльності та посилення конкурентоспроможності [39, с.76].

Конфлікт у організації - це відкрите протиборство сторін, викликане загостренням назрілих протиріч (чи використанням суб'єктами взаємодії конфліктогенів) під час вирішення ділових чи особистих питань. Зарубіжними науковими дослідниками конфлікт у організації описується як стан розбіжностей чи нерозуміння, що виникає внаслідок фактичної чи передбачуваної розбіжності потреб, переконань, ресурсів та відносин між членами організації [1, с.22].

На думку І.В. Городняк конфлікт в організації - це складна багаторівнева, відкрита система взаємодій, заснованих на актуалізованому протиріччі в інтересах, цілях, цінностях (реальному, ступінь усвідомленості якого може бути різним, або уявним), суб'єктами якого виступають індивіди або групи, що займають різні рольові позиції в організації [40, с.45].

Відповідно до Ф. Глазла, конфлікт в організації визначається як процес, в ході якого людина або підрозділ цілеспрямовано роблять зусилля щодо блокування іншого індивіда, що призводить до зриву досягнення цілей іншої людини або просування її інтересів [41, с.126].

Конфлікти між співробітниками на робочому місці – звичайне явище, що виникає через відмінності в особистостях та цінностях співробітників. Своєчасне вирішення конфліктів між співробітниками є важливим для підтримки здорового

робочого середовища. Віра в те, що невеликий конфлікт просто зникне, є неточним припущенням, оскільки прості конфлікти можуть перерости у серйозні проблеми, якщо не вирішувати їх належним чином. Менеджери повинні розуміти загальні причини конфліктів між співробітниками, щоб знайти рішення до того, як проблеми стануть некерованими [42, с.112].

Як підкреслюють зарубіжні дослідники, при правильному розумінні причин конфліктів та методів врегулювання більшість конфліктів сприятимуть досягненню кращих результатів в управлінні організацією, що є імпульсом для підвищення ефективності та результативності діяльності організації [43, с.125].

Через складноорганізовану природу конфліктів у організації як чинників, що сприяють їх виникненню, можна назвати безліч різних причин.

У наукових працях О.Овчарук зазначає, що типові конфлікти в організації пов'язані з людськими ресурсами, обладнанням, капітальними витратами, витратами, технічними рішеннями та компромісами, пріоритетами, адміністративно-управлінськими процедурами, розкладами, відповідальністю, особистими взаєминами [44, с.74].

У дослідженнях М.Х. Мескона, М.Альберта, Ф. Хедоурі позначаються такі основні чинники виникнення конфліктів у організації: розподіл обмежених ресурсів, взаємозв'язок завдань, розбіжності у цілях, розбіжності в уявленнях і цінностях, розбіжності у манері поведінки й життєвому досвіді, незадоволеність у комунікаціях.

Кожен конфлікт має причину виникнення. У організації можна назвати такі чинники виникнення конфліктів, зображені на рис.5



Рис. 5 Причини виникнення конфліктів

Джерело: укладено автором

У контексті розглянутої проблеми необхідно наголосити, що фактори виникнення конфліктів в організації слід поділяти на об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних факторів належать, наприклад:

- управлінські фактори (недосконалість організаційної структури управління, навантаження вищого керівництва або окремих ланок системи, проблеми у розподілі повноважень та зони відповідальності між співробітниками чи підрозділами, невідповідність прав та відповідальності та ін.);
- організаційні чинники (порушення режиму праці та відпочинку, порушення трудового розпорядку чи корпоративної дисципліни, перевантаження окремих співробітників чи підрозділів, нечіткість у постановці робочих завдань, неконкретність завдань та інших.);
- професійні фактори (низький рівень професіоналізму співробітників, брак необхідних знань та навичок серед персоналу, зниження мотивації персоналу, некомпетентність керівних ланок, проблеми в системі підбору та розміщення кадрів тощо);

- економічні чинники (такі, як недосконалість системи заохочення співробітників, системи оплати праці та преміювання, затримки у нарахування заробітної плати та ін.);

- матеріально-технічні чинники (застаріле матеріальне та технічне забезпечення, дефіцит сучасного програмного забезпечення, застаріла матеріальна база організації тощо) [6, с.180].

Суб'єктивні фактори виникнення конфліктів в організації зумовлені індивідуально-психологічними особливостями та безпосереднім взаємодією людей під час об'єднання їх у соціальні групи [7].

Основними суб'єктивними чинниками конфліктів в організації є:

- несумісність учасників взаємодії на особистісному рівні (з погляду характерів, акцентуацій, типів особистостей, темпераментів та інших психологічних особливостей);

- взаємна ворожість;

- жорсткість суджень та високий ступінь категоричності;

- антагонізм думок та поглядів опонентів;

- низька конфліктостійкість працівників організації;

- недостатня соціально-психологічна компетентність підлеглих та керівників.

Слід звернути увагу, що недостатня соціально-психологічна компетентність проявляється на індивідуальному рівні в невмінні враховувати психологічну сумісність та особисті якості співробітників при розподілі виробничих завдань та у процесі управління; в ігноруванні соціально-психологічних аспектів управління, наприклад, мікроклімату у колективі чи соціальних потреб підлеглих; у відсутності комунікативної гнучкості та наявності емоційної глухоти тощо [45].

Таким чином, як фактори виникнення конфліктів в організації можна позначити величезну кількість різноманітних причин. Чинниками виникнення конкретних конфліктів в організації, зазвичай, є цілий комплект специфічних причин об'єктивного і суб'єктивного характеру. Безумовно, виявити першопричини конфліктів в організації та вирішити протиріччя непросто. Однак лише розуміння справжніх факторів виникнення конфлікту та цілеспрямоване управління конфліктом

в організації сприятиме утвердженню конструктивних наслідків конфлікту та підвищенню ефективності діяльності.

Організаційні механізми управління трудовими конфліктами (спорами) є важливим елементом системи управління персоналом, оскільки вони забезпечують своєчасне виявлення, попередження та врегулювання протиріч, що виникають у процесі трудової діяльності між роботодавцем і працівниками. Для суб'єктів малого підприємництва, зокрема фізичних осіб-підприємців (ФОП) 3 групи, даний аспект має особливе значення, адже конфлікти в малих трудових колективах можуть істотно вплинути на ефективність виробничих процесів, клімат у колективі та ділову репутацію підприємця.

ФОП Гнелиця В.В., який здійснює господарську діяльність відповідно до КВЕД 33.14 «Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування», функціонує у сфері, де важливе місце займає командна робота, чіткий розподіл обов'язків, висока відповідальність персоналу та дотримання норм технічної безпеки. У таких умовах трудові конфлікти можуть виникати через недотримання правил охорони праці, нерівномірний розподіл завдань, різницю у рівнях кваліфікації, суперечності між формальними вимогами і фактичними умовами праці. Тому створення ефективних організаційних механізмів управління конфліктами є необхідною умовою стабільності функціонування ФОП [46].

Загалом під організаційним механізмом управління трудовими конфліктами розуміють сукупність управлінських структур, процедур, методів і нормативних інструментів, спрямованих на запобігання, діагностику, врегулювання та мінімізацію наслідків конфліктних ситуацій у трудових відносинах. Основою такого механізму є нормативно-правова база, управлінські рішення підприємця та внутрішні організаційні правила, що регулюють трудові відносини між працівниками та роботодавцем.

Законодавча база України визначає правові засади врегулювання трудових спорів у Кодексі законів про працю України (КЗпП), Законі України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», Законі України «Про медіацію», а також у підзаконних актах, які регулюють трудові права найманих

працівників у суб'єктів господарювання приватної форми власності. Зокрема, ст. 221–232 КЗпП України визначають порядок розгляду індивідуальних трудових спорів, що можуть виникнути між працівником і роботодавцем. Для фізичних осіб-підприємців це означає необхідність документального оформлення всіх трудових відносин (укладення письмових трудових договорів, ведення обліку робочого часу, надання відпусток, дотримання норм оплати праці) [47].

Організаційний механізм управління трудовими конфліктами у ФОП Гнелиця В.В. можна представити як багаторівневу систему, що включає такі основні елементи:

1. Нормативно-правовий рівень, який передбачає дотримання чинного трудового законодавства, оформлення трудових договорів, посадових інструкцій, положень про оплату праці та внутрішній трудовий розпорядок. Цей рівень забезпечує юридичну основу для запобігання конфліктам шляхом чіткого визначення прав та обов'язків сторін трудових відносин.

2. Організаційно-управлінський рівень, що включає процедури комунікації, розподілу функцій і відповідальності, оцінку результатів праці та систему мотивації. В умовах ФОП, де кількість працівників зазвичай невелика (3–10 осіб), особливу роль відіграє безпосередня участь підприємця в управлінні, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми і запобігати їх ескалації.

3. Соціально-психологічний рівень, який передбачає формування сприятливого мікроклімату в колективі, розвиток корпоративної культури на основі взаємоповаги, довіри та справедливості. Для невеликих підприємств, де працівники перебувають у постійному контакті, саме психологічна атмосфера стає ключовим чинником стабільності трудових відносин.

4. Інформаційно-комунікативний рівень, який полягає в організації відкритої системи обміну інформацією між працівниками і роботодавцем, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми і запобігати їхньому загостренню. У ФОП Гнелиця В.В. ця функція реалізується через щоденні виробничі наради, усне обговорення завдань та зворотний зв'язок у процесі виконання робіт.

Особливістю управління трудовими конфліктами у ФОП Гнелиця В.В. є поєднання формальних і неформальних механізмів. Формальні механізми

ґрунтуються на законодавчих нормах (трудові договори, накази, положення), а неформальні — на міжособистісних взаєминах, авторитеті підприємця, довірі та моральних цінностях колективу. Завдяки невеликій чисельності персоналу підприємець може особисто брати участь у вирішенні конфліктів, проводити індивідуальні бесіди, надавати зворотний зв'язок і приймати узгоджені рішення без залучення сторонніх органів.

До основних організаційних інструментів управління конфліктами у ФОП Гнелиця В.В. належать:

- розроблення посадових інструкцій і чітке визначення трудових функцій кожного працівника;
- впровадження системи преміювання, що базується на результатах роботи і дотриманні трудової дисципліни;
- періодичні внутрішні наради з обговорення проблемних питань;
- використання методів медіації у випадках міжособистісних суперечок;
- документальне оформлення усіх трудових змін та рішень для запобігання юридичним спорам.

Важливе місце займає система профілактики конфліктів, яка включає регулярний аналіз задоволеності працівників умовами праці, моніторинг рівня заробітної плати відносно ринку, а також підтримання балансу між вимогами підприємця та можливостями працівників. Особлива увага приділяється питанням техніки безпеки, оскільки у сфері ремонту електрообладнання існують ризики травматизму, що може стати причиною як матеріальних, так і моральних суперечок.

Організаційний механізм управління конфліктами також передбачає етапність процесу врегулювання, яка складається з:

1. Діагностики конфлікту (виявлення його причин, сторін та наслідків);
2. Оцінки впливу конфлікту на робочі процеси та клімат у колективі;
3. Вибору стратегії врегулювання (переговори, компроміс, посередництво, дисциплінарні заходи);
4. Реалізації управлінського рішення;

5. Оцінки ефективності прийнятих дій і недопущення повторення аналогічних ситуацій.

В умовах діяльності ФОП Гнелиця В.В. ефективними виявляються м'які форми врегулювання спорів, такі як переговори та медіація. Це пояснюється невеликою кількістю працівників і необхідністю збереження довірчих відносин. Формальні процедури, наприклад звернення до суду або створення комісії з трудових спорів, використовуються лише у виняткових випадках, коли сторони не можуть дійти згоди.

Ключову роль у системі управління конфліктами відіграє сам підприємець як керівник, арбітр і посередник одночасно. Його управлінські компетенції, комунікативні навички, вміння слухати і переконувати безпосередньо впливають на стабільність трудових відносин. Для підвищення ефективності цього механізму доцільно використовувати сучасні підходи до комунікації, наприклад, короткі щоденні брифінги, спільне обговорення результатів тижня, проведення технічних інструктажів у неформальній атмосфері.

Отже, організаційні механізми управління трудовими конфліктами у ФОП Гнелиця В.В. формуються на основі поєднання правових, адміністративних і психологічних інструментів, спрямованих на запобігання, своєчасне виявлення і конструктивне вирішення суперечок. Ефективність цих механізмів визначається здатністю підприємця створити прозору систему трудових відносин, налагодити комунікацію та підтримувати високий рівень взаємодовіри між усіма учасниками трудового процесу. Такий підхід не лише мінімізує ризики трудових спорів, але й сприяє підвищенню продуктивності праці, стабільності колективу та конкурентоспроможності підприємства у сфері ремонтно-технічного обслуговування електрообладнання.

2.2 Методи врегулювання трудових конфліктів (спорів) у ФОП Гнелиці В.В.

Функціонування організації без існування конфліктів є практично неможливим. Сам процес управління в організації – це конфлікт. Розвиток конфлікту може відбуватися або конструктивно і спокійно, і тим самим забезпечувати опосередкований розвиток системи, а може розростатися до непримиренної та нищівної ворожнечі. У будь-якій організації колектив є окремим об'єктом, що піддається певному впливу з боку лідера групи. Очевидно, будь-який керівник прагне скоротити кількість проблем в організації, які можуть стати причинами потенційних конфліктів. Отже, керівникам рекомендується проводити профілактичні заходи як усередині кожної групи, так і між ними.

Діяльність груп всередині організації перманентно перебуває у стані розвитку, тому керівнику необхідно враховувати різні динамічні процеси всередині групи та мати навички з управління ними. Така наука, як соціальна психологія доводить факт того, що згуртована соціальна група має здатність вирішувати певні завдання без безпосереднього керівника. А у протилежному випадку, коли соціальна група надто сконцентрована на своєму лідері, відбуватиметься перекладання на нього відповідальності за виконання своєї роботи.

Однаково оцінювати конфлікти, що відбуваються в організації, неможливо, тому і керівник повинен по-різному ставитися до конфліктів, що відбуваються в соціальних групах. В організації можуть відбуватися такі конфлікти, які мають на увазі негайну реакцію, такі як різні дисциплінарні відхилення. Конфлікти інших типів рекомендується, навпаки, ретельно досліджувати та аналізувати. Можна виділити одне загальне правило, яке універсальне для всіх конфліктів – категорично не можна ігнорувати конфлікти, не брати до уваги, оскільки через це – вони можуть вибухнути з більшою силою і мати серйозніші наслідки [48, с.20].

Можна виділити безліч причин, через які виникають конфлікти в організації. Існують такі керівники, які створюють навколо себе групу наближених підлеглих, які входять у довіру, а потім плетуть інтриги та розпускають плітки. Часто відбувається так, що саме такі люди стають наближеними порадниками. Здебільшого це

співробітники, які не обіймають керівні посади, але мають дуже сильну потребу у владі та є неформальними лідерами. В результаті може вийти так, що сам керівник може не мати ті знання та інформацію, яка є у його наближених співробітників. Безумовно, подібного керівника важко назвати компетентним та професіоналом у своїй справі.

Згідно з Е.Е. Лінчевським, існують такі точки зору на конфлікт:

1. Керівник не вважає конфлікт необхідним елементом для розвитку організації та визначає його лише як негативну подію. З цієї причини він прагне будь-яким способом конфлікту уникнути та усунути його;

2. У другому випадку менеджер вважає конфлікт небажаною ланкою, але розуміє, що конфлікт є найпоширенішим елементом будь-якої організації. Прихильники такого погляду на конфлікт вважають, що конфлікт слід усунути у будь-якому випадку та місці його виникнення;

3. Керівники, які дотримуються цієї точки зору, впевнені, що конфлікт відіграє незамінну роль в організації, необхідний і може мати потенційно корисні наслідки [49, с.111].

Як приклад можна навести суперечку, результатом якої, як відомо, є істина. Такі менеджери впевнені, що за будь-якого управління та розвитку організації, виникнення конфліктів неминуче. Саме залежно від цього, якого погляду дотримується управлінець, буде визначено спосіб управління конфліктом. У цьому випадку можна назвати дві основні групи методів управління конфліктом: міжособистісні і структурні.

Говорячи про структурні методи вирішення конфліктів у організації, мається на увазі використання різних інтеграційних і координаційних механізмів. Також, використовуючи такі методи, керівник повинен встановити комплекс загальноорганізаційних цілей та активно користуватися системою заохочень та винагород.

О.Кармаза зазначає, що постійне систематичне використання певної системи заохочень для тих співробітників, які виконують загальноорганізаційні цілі,

допомагає співробітникам чинити наступну конфліктну ситуацію так, щоб догодити керівництву організації [50, с.15].

Чимало труднощів випадає менеджеру під час вирішення міжособистісних конфліктів. Для управління такими конфліктами є кілька стратегій поведінки та дій управління для усунення конфлікту. На думку В.М. Білявського, поведінку менеджера можна поділити на два варіанти:

1. Перший тип поведінки характеризується наполегливістю та цілеспрямованістю, а також превалюванням власних цілей та інтересів, які дуже часто бувають меркантильними;

2. Другий тип поведінки характеризується кооперативністю і спрямованістю на задоволення потреб та інтересів інших [51, с.304].

Залежно від комбінації описаних типів поведінки виділяються такі способи вирішення міжособистісних конфліктів (рис.6):



Рис. 6 Методи вирішення конфліктів

Джерело: укладено автором

1. Уникнення, ухилення (слабка наполегливість поєднується з низькою кооперативністю).

2. Примус (протиборство) - висока наполегливість поєднується з низькою кооперативністю.

3. Згладжування (поступливість) - слабка наполегливість поєднується з високою кооперативністю.

4. Компроміс, співпраця (висока наполегливість поєднується з високою корпоративністю).

5. Вирішення проблеми.

Основна мета менеджера полягає у своєчасному «входженні» у конфлікт. Практично всі фахівці сходяться на тому, що при втручанні грамотного управлінця на початковій стадії конфлікту він у більшості випадків вирішиться з мінімальними втратами.

Як вже було зазначено, в організації існують конфлікти з позитивними наслідками та з негативними. Менеджери організації повинні докладати зусиль для того, щоб у персоналу не виникало причин конфліктів. Безумовно, таке завдання досить важке і потребує великих витрат. К. Копішинська дала для менеджерів такі рекомендації:

1. Створення сприятливого клімату в організації для плідної роботи працівників.

2. Прогноз ведення бізнесу, прорахунок усіх варіантів розвитку та причин виникнення можливих конфліктів.

3. Попередження можливих конфліктів та своєчасні дії у випадку, якщо конфлікт таки виник.

4. Вибір коректних методів вирішення конфліктів.

5. Уникнення зіткнень інтересів в організації [52].

Також він радить проводити психологічне тестування співробітників для розподілу їх на робочі групи.

Інший вчений, Т.Д. Каменщук, пропонує розглядати поняття «управління конфліктом» у широкому та вузькому розумінні. У широкому значенні управління спрямоване на вплив на причини конфлікту. У вузькому значенні управління спрямоване на вирішення конфліктів чи його епізодів [53, с.112]. Використовуючи

поняття «управління конфліктом» у широкому значенні, вчені Н.Г. Голіонко, Д.О. Гновенко говорять про будь-який вплив на конфлікт з метою його зміни загалом чи у приватному прояві [54, с.46].

Регулювання конфлікту перестало бути його вирішенням, оскільки основні структурні елементи зберігаються, але є його заключним етапом. Можна виділити повне та неповне вирішення конфліктів. Якщо усувається причина конфлікту, тобто його основа, то у такому разі конфлікт вирішується повністю. У разі, коли усуваються лише деякі структури конфлікту, відбувається неповне вирішення конфлікту [55, с.36].

Згідно Т.О. Сазонової, І.В. Шульженко, В.Ю. Хавронюк, процес вирішення будь-якого конфлікту складається з трьох етапів:

1. Підготовчий - діагностика конфлікту.
2. Розробка стратегії дозволу та технології.
3. Реалізація комплексу методів та засобів [56, с.104].

Важливим є таке поняття, як діагностика конфлікту. Вона включає опис його видимих проявів; визначення рівня розвитку конфлікту, виявлення причин конфлікту та її природи, вимірювання інтенсивності, визначення сфери поширеності.

Вчені визначають поняття «управління конфліктами» як процес цілеспрямованого впливу на співробітників підприємства для ліквідації причин конфлікту та повернення поведінки учасників конфлікту відповідно до усталених норм взаємовідносин.

Також залежно від ознаки поведінки конфліктуючих сторін вони виділили кілька груп методів управління конфліктами: внутрішньоособистісні, структурні, міжособистісні, переговори, агресивні дії у відповідь.

Внутрішньоособистісні методи характеризуються впливом на кожну особистість окремо, у правильній організації своєї поведінки, а також у здатності висловлювати власну думку і не викликати при цьому захисної реакції у відповідь свого опонента.

Досить часто використовується метод «Я – висловлювання». Він полягає у передачі певного ставлення до суб'єкта без будь-яких звинувачень чи вимог, але так,

щоб опонент змінив свою думку. Такий метод допомагає відстояти свою позицію, але не представляє опонента супротивником. О. Криворучко вважає метод «я – висловлювання» найефективніший, якщо людина розсерджена і незадоволена, хоче передати інформацію іншому, але при цьому не викликаючи негативної реакції та атаки [57, с.103].

Структурні методи використовуються в основному при організаційних конфліктах, які виникають через неписьменну організацію праці, розподіл функцій, неправильну систему мотивації співробітників і так далі. До таких методів відносять: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, розробку чи уточнення загальноорганізаційних винагород. Метод роз'яснення вимог є одним із найефективніших методів для регулювання та запобігання організаційним конфліктам. Кожен співробітник повинен чітко розуміти свої обов'язки та права. Для цього методу рекомендується використовувати відповідні документи, які регламентують розподіл функцій, відповідальності, і навіть містять докладні посадові інструкції.

Б. Хоглунд також займався вивченням конфліктів і виділив такі етапи управлінського впливу:

1. Прихований етап (що передує конфлікту). Управління на цьому етапі передбачає маніпулювання умовами з метою збільшення можливості запобігання конфлікту.

2. Актуальний етап містить регулювання динаміки конфлікту з метою спрямування його розвитку у найбільш вигідне русло, а також мінімізація всіх конфліктних процесів.

3. Завершальний етап. На цьому етапі відбувається закінчення конфлікту, протягом якого робляться дії для відновлення рівноваги та цілеспрямовані дії по завершенню [58, с.10].

Від того, наскільки ефективно управління конфліктом, залежить багато елементів у функціонуванні організації. Це масштаб дисфункціональних наслідків, ймовірність виникнення конфліктів у майбутньому, усунення або збереження причин конфлікту тощо. У грамотного керівника, безумовно, є важлива перевага, яка

забезпечує йому лідерство під час вирішення конфлікту, оскільки він має можливість вибору методів досягнення поставлених цілей, аналіз отриманих результатів.

Прибічники вузького погляду на управління конфліктом помічають факт підміни понять: управління конфліктом поєднують із профілактикою конфлікту, його запобіганням чи контролем. Якщо стверджувати, що конфлікти керовані за своєю суттю, то конфлікти варто визначати як динамічні соціальні процеси, що просуваються від початкового чи прихованого етапу до закінчення. Також слід зазначити, що конфлікти мають певні наслідки для всіх залучених сторін та оточення. У такому разі мета управління конфліктом – це максимізація позитивних наслідків та, відповідно, мінімізація негативних [59, с.190].

Деякі автори приділяють особливу увагу попередженню можливих конфліктів та їх впливу на розвиток формальної структури в організації. К.О. Корепанова узагальнила такі методи:

- інтегруючі цілі між адміністрацією та персоналом організації. Такі методи передбачають виявлення типів зв'язку у структурі організації;
- рівномірний розподіл прав та обов'язків під час виконання службових завдань, а також виконання правил формування та функціонування тимчасових підрозділів;
- дотримання всіх правил розподілу повноважень та обов'язків між управлінськими рівнями організації;
- складання системи винагороди, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули [60, с.293].

Для здійснення методу попередження або профілактики конфліктів рекомендується проводити регулярні дослідження для виявлення розбіжностей та протиріч, навчальні тренінги, які дозволяють знизити ймовірність виникнення конфлікту. Цілком логічно припустити, що співробітники, навчені як вести себе в умовах стресу, базовим методам комунікації та опору спрямованих на них маніпуляцій, зможуть найбільш ефективно співпрацювати. Також до подібних заходів варто віднести заздалегідь закріплені в організації положення та норми, які

вводять конфлікт в інституційну сферу і не лише обмежують негативні наслідки конфліктів, а й помітно знижують можливість та інтенсивність їхньої ескалації [61, с.1].

Описуючи методи врегулювання конфліктів, варто детальніше розглянути переговорний процес, який є важливим компонентом практично кожного з розглянутих методів на стадії актуалізації конфлікту. На думку Е.Н. Іванової, переговори є одним із найважливіших елементів у діяльності сторін при вирішенні конфлікту [62, с.3].

У зарубіжній літературі можна виявити два поняття, які співвідносяться з діалогом сторін, що зіштовхуються в конфлікті. Перше поняття - "bargain". Воно може бути перекладено як «досягнення угоди». К. Мур є автором однієї з найвідоміших класифікацій стратегій управління конфліктом на стадії актуалізації. Він визначає переговори як "взаємини приходу до угоди між сторонами з уявним чи дійсним конфліктом інтересів" [63, с.4].

Переговори здійснюють чимало функцій та охоплюють багато сфер діяльності співробітників. Розглядаючи переговори як спосіб вирішення конфліктів, варто розуміти їх як певний набір певних прийомів, вкладених у пошук взаємовигідних рішень для сторін конфлікту. Переговори можуть бути можливі за умов взаємозалежності сторін конфлікту, глибини розвитку конфлікту, що дозволяє вести переговори, а також участі у переговорах сторін, які мають реальні повноваження.

Не менш значущим є метод фасилітації, тобто метод із використанням третьої сторони. Такий спосіб забезпечує досягнення схожого розуміння, визначити цілі учасників конфлікту, а також за допомогою аналізу сформулювати пропозиції, що відповідають потребам усіх учасників. Між фасилітацією та переговорами є суттєва різниця: під час переговорів відбувається більш поглиблена робота для досягнення угоди між учасниками конфлікту, ніж у процесі фасилітації.

Метод посередництва використовується у разі нездатності сторін конфлікту без сторонньої допомоги досягти угоди в ході прямих переговорів. Посередництво не завжди є нейтральним і об'єктивним і не всі учасники прагнуть досягти угоди. Деякі посередники можуть утриматися від змістовних порад, також бувають ситуації, коли

посередники мають владні повноваження. Іноді сторони уникають поступок задля досягнення ефективних рішень. До методу посередництва необхідно підходити конструктивно, виходячи з визначення специфіки конфлікту.

Далі слід розглянути метод арбітражу. Цей метод використовується у випадках, коли метод посередництва не мав належного ефекту. Арбітраж можна використовувати як добровільний процес, у цьому полягає початкова суть цього поняття. У процесі учасники конфлікту залучають третю нейтральну сторону з метою розробки вирішення спірних питань.

Підсумовуючи, слід зазначити, що у літературі описано безліч стратегій управління конфліктами на усіх стадіях його розвитку. У практиці управління також є чимало методів реалізації. Однак, існує проблема класифікації способів та стратегій управління конфліктами в організаціях, яка має не лише теоретичний характер. Важливість цієї проблеми у тому, що у разі її вирішення, відбудеться стрибок у розвитку сфери управління конфліктами, саме технологізація процесу управління. В даний час управлінці, менеджери і консультанти, які працюють з конфліктами в організації, мають велику базу різноманітних методів. Однак, для ефективного управління конфліктами необхідно вибрати найбільш підходящий у конкретній ситуації. Такий вибір вони роблять або на основі попереднього досвіду, набутих знань або просто інтуїтивно. Безумовно, зараз є можливість знайти безліч прикладів різноманітних методик, що активно використовуються в управлінських практиках. Але, на жаль, на даний момент практично немає універсальних стратегій і методик, які б охоплювали і процес початкової діагностики конфліктів, що виділяє їх основні структурні елементи, і підбір ефективних методів управління, що дозволяють мінімізувати деструктивні наслідки конфліктів. Саме такий напрямок може бути більш перспективним. Такого роду діяльність ґрунтується на фундаментальних теоретичних аспектах і цим стимулює дослідження в даній галузі, але також і на практичному, прикладному аспекті, що допомагає сформувати управління конфліктами в організації, що буде науково обґрунтовано. Розвиток технологічного рівня може стати тим магістральним напрямом, який би стимулював фундаментальні дослідження і формував цивілізовані практики управління конфліктами.

Врегулювання трудових конфліктів є одним із ключових напрямів ефективного управління персоналом, що забезпечує стабільність трудових відносин, підвищує рівень задоволеності працівників роботою та сприяє збереженню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Для фізичних осіб-підприємців з групи, зокрема таких, як ФОП Гнелиця В.В., котрий здійснює ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування, вибір адекватних методів врегулювання трудових спорів має особливе значення, адже діяльність у технічній сфері потребує високої злагодженості команди, дотримання дисципліни й довіри між роботодавцем і працівниками.

Трудовий конфлікт (спір) — це суперечність між сторонами трудових відносин, що виникає у зв'язку з виконанням умов трудового договору, оплатою праці, дотриманням правил охорони праці, розподілом обов'язків, графіком роботи чи оцінкою результатів діяльності. Відповідно до ст. 221 Кодексу законів про працю України, розрізняють індивідуальні і колективні трудові спори, що визначає особливості їх врегулювання. Для малого бізнесу та ФОП, де колектив зазвичай складається з кількох працівників, найчастіше мають місце саме індивідуальні трудові конфлікти, які пов'язані з особистими інтересами працівників або управлінськими рішеннями підприємця [47].

Загалом методи врегулювання трудових конфліктів поділяються на адміністративно-правові, соціально-психологічні, економічні та комунікативні. Для ФОП Гнелиця В.В. найбільш доцільним є використання комбінованого підходу, який поєднує елементи правового регулювання, переговорних процедур та неформальних методів взаємодії.

Адміністративно-правові методи ґрунтуються на дотриманні вимог законодавства про працю, що встановлює правові механізми вирішення спорів між роботодавцем і працівниками. Вони передбачають офіційне оформлення трудових відносин, ведення кадрової документації, своєчасну виплату заробітної плати, дотримання норм тривалості робочого часу та відпочинку, а також реалізацію процедур дисциплінарної відповідальності у випадку порушень трудової дисципліни.

У діяльності ФОП Гнелиця В.В. адміністративно-правові методи проявляються через укладання письмових трудових договорів із кожним працівником, ведення журналів обліку робочого часу, оформлення наказів щодо прийняття, переведення чи звільнення працівників, а також актів про порушення трудової дисципліни. Наявність належної документації не лише забезпечує прозорість трудових відносин, а й мінімізує ризики виникнення юридичних спорів, оскільки дозволяє чітко визначити обсяг прав і обов'язків кожної сторони.

Коли конфлікт переходить у стадію спору, ФОП може застосовувати передбачені законом інституційні форми врегулювання, зокрема:

- комісії з трудових спорів (якщо вона створена за участю працівників);
- звернення до органів Держпраці України;
- вирішення спору у судовому порядку.

Однак у більшості випадків на малих підприємствах конфлікти вирішуються до офіційного звернення, шляхом переговорів або внутрішніх домовленостей, що дозволяє уникнути тривалих бюрократичних процедур і витрат часу.

Ці методи спрямовані на гармонізацію міжособистісних стосунків у колективі, усунення емоційного напруження та відновлення атмосфери довіри. Вони ґрунтуються на принципах відкритої комунікації, справедливості, толерантності та взаємоповаги.

У ФОП Гнелиця В.В. соціально-психологічні методи реалізуються через:

- проведення індивідуальних бесід із працівниками для з'ясування причин конфлікту;
- організацію спільного обговорення проблем у колективі;
- створення умов для неформального спілкування, що зміцнює колективні зв'язки;
- формування системи морального стимулювання — публічне визнання досягнень, довіра до досвідчених працівників, залучення до прийняття рішень.

Застосування цих методів дозволяє запобігати переростанню дрібних непорозумінь у масштабні трудові спори. Практика показує, що у невеликих

колективах, таких як у ФОП Гнелиця В.В., саме психологічний клімат має вирішальне значення для підтримання продуктивної роботи, адже емоційна напруга швидко впливає на якість виконання технічних завдань і безпеку праці.

Економічні методи - ця група методів базується на використанні матеріальних стимулів і санкцій, які впливають на поведінку працівників і сприяють врегулюванню спорів шляхом узгодження інтересів сторін.

Для ФОП Гнелиця В.В. економічні методи полягають у:

- встановленні справедливої системи оплати праці, що враховує обсяг, складність і якість виконаної роботи;
- запровадженні преміювання за дотримання термінів і відсутність порушень трудової дисципліни;
- наданні фінансових компенсацій у разі понаднормових робіт або роботи в небезпечних умовах;
- застосуванні економічних санкцій у випадку недбалого виконання обов'язків або завдання шкоди підприємству.

Економічна мотивація сприяє зміщенню акценту з конфронтації на співпрацю, адже працівники розуміють, що їхня матеріальна вигода безпосередньо залежить від результатів колективної діяльності. Такий підхід є особливо ефективним у сфері технічного обслуговування, де показники продуктивності мають чіткий кількісний вимір.

Комунікативні методи передбачають встановлення конструктивного діалогу між сторонами конфлікту з метою пошуку взаємоприйняттого рішення. Основними інструментами цих методів є переговори, посередництво (медіація) та консультації.

1. Переговори — це безпосереднє обговорення проблемної ситуації між сторонами з метою досягнення компромісу. У ФОП Гнелиця В.В. переговори проводяться особисто підприємцем, який виступає як керівник і медіатор одночасно. Завдяки невеликому масштабу діяльності такі переговори відбуваються швидко і ефективно, з урахуванням інтересів кожної сторони.

2. Медіація — сучасний альтернативний спосіб врегулювання конфліктів за участю нейтральної третьої сторони. В Україні правові засади медіації визначено Законом «Про медіацію» від 2021 року. Для ФОП цей метод є перспективним, адже дозволяє уникнути судових витрат і зберегти позитивні трудові відносини. Хоча офіційні медіатори залучаються рідко, сам підприємець може виконувати роль внутрішнього посередника, дотримуючись принципів добровільності, конфіденційності та нейтральності.

3. Консультації — це форма управлінської комунікації, коли підприємець залучає досвідчених фахівців або юристів для оцінки ситуації й пошуку правового вирішення. Такі консультації допомагають уникнути юридичних помилок і підвищують обґрунтованість управлінських рішень.

У практиці ФОП Гнелиця В.В. часто застосовується комбінований підхід, який передбачає послідовне використання кількох методів — від психологічних до правових. Типовий алгоритм врегулювання трудового конфлікту виглядає так:

1. Виявлення проблеми та визначення сторін конфлікту;
2. Усна бесіда (первинна діагностика причин);
3. Переговори для узгодження позицій;
4. За необхідності — залучення посередника або консультація юриста;
5. Оформлення домовленості у письмовій формі (наказ, доповнення до договору);
6. Моніторинг виконання досягнутих домовленостей.

Такий алгоритм дозволяє системно реагувати на конфлікти, не допускаючи їхнього переходу в затяжну фазу.

Для підприємців третьої групи, які сплачують єдиний податок і мають невеликі трудові колективи, характерною є гнучкість організаційних відносин. Це зумовлює перевагу неформальних і переговорних методів перед бюрократичними або судовими процедурами. Головним принципом у таких умовах стає превентивність — своєчасне виявлення конфлікту та його вирішення на ранній стадії.

Водночас ФОП має враховувати, що навіть при малому масштабі діяльності необхідно дотримуватись норм КЗпП, оформляти трудові відносини в письмовій

формі, вести облік робочого часу та забезпечувати безпечні умови праці. Поєднання правових механізмів і гуманітарних підходів забезпечує баланс між ефективністю управління і соціальною справедливістю.

Методи врегулювання трудових конфліктів у ФОП Гнелиця В.В. базуються на інтеграції правових, економічних, психологічних і комунікативних інструментів. Найбільш ефективними для малого підприємства є переговори, медіація та індивідуальні бесіди, що дозволяють швидко й конструктивно усувати суперечності. Формалізовані юридичні методи застосовуються як крайній захід, коли інші способи не дали результату.

Комплексне використання цих методів сприяє підвищенню довіри між працівниками та роботодавцем, формуванню партнерських відносин і забезпеченню стабільного розвитку підприємницької діяльності у сфері ремонту та технічного обслуговування електричного устаткування.

2.3. Використання інформаційних технологій для управління трудовими конфліктами (спорами) у ФОП Гнелиці В.В.

Сучасні тенденції цифровізації економіки суттєво трансформують підходи до управління трудовими відносинами, у тому числі до врегулювання трудових конфліктів і спорів. Використання інформаційних технологій (ІТ) у цій сфері дозволяє підвищити прозорість комунікацій, ефективність прийняття рішень, а також запобігти виникненню непорозумінь між роботодавцем і працівниками. Для фізичних осіб-підприємців 3 групи, зокрема таких, як ФОП Гнелиця В.В., який здійснює діяльність у галузі ремонту й технічного обслуговування електричного устаткування, цифрові інструменти стають важливим елементом управління трудовими процесами, оскільки сприяють оптимізації документообігу, підвищенню контролю за виконанням завдань і вдосконаленню системи комунікацій між учасниками трудового процесу.

Однією з ключових функцій інформаційних технологій у сфері управління трудовими конфліктами є профілактика потенційних суперечностей шляхом забезпечення своєчасного доступу працівників до інформації про умови праці, розподіл обов'язків, результати оцінювання, оплати праці тощо. Прозорість інформаційних потоків сприяє формуванню довіри між працівниками та роботодавцем, що значно знижує ризик виникнення конфліктних ситуацій [64].

Крім того, результати досліджень підтверджують, що трудові конфлікти часто є наслідком прихованих проблем, розбіжностей у розумінні обов'язків або обмеженого доступу до інформації, тому своєчасна цифрова фіксація трудових процесів сприяє їх ранньому виявленню [65].

Для цього ФОП Гнелиця В.В. використовує низку базових цифрових інструментів:

- електронний документообіг — зберігання трудових договорів, актів виконаних робіт, наказів та інших документів у хмарних сховищах (Google Drive, Dropbox), що дає змогу швидко перевірити інформацію та уникнути непорозумінь;

- таблиці обліку робочого часу в електронній формі, створені за допомогою Google Sheets або Excel, що забезпечують прозорий облік робочих годин і дозволяють об'єктивно оцінювати навантаження працівників;

- електронні засоби комунікації (Viber, Telegram, корпоративна електронна пошта), які полегшують обмін інформацією, надання вказівок та фіксацію домовленостей.

Таким чином, ІТ-інструменти відіграють роль превентивного механізму, який дозволяє не допустити переростання організаційних або інформаційних непорозумінь у трудові конфлікти.

Це відповідає підходу, згідно з яким деструктивні конфлікти виникають тоді, коли підприємство не має системи раннього попередження суперечок; відповідно цифрові інструменти можуть виконувати функцію такої системи.

Наступним напрямом використання ІТ є цифровий моніторинг трудових процесів, що забезпечує своєчасне виявлення проблемних моментів у роботі колективу. Сучасні програмні продукти дозволяють підприємцям, навіть із невеликим штатом працівників, ефективно планувати, розподіляти та контролювати завдання, відслідковувати результати їх виконання та швидко реагувати на відхилення [66, с.3].

З огляду на сучасні дослідження, навіть у невеликих організаціях аналіз внутрішніх даних (зокрема показників дисципліни, продуктивності та взаємодії) допомагає виявляти тенденції, які свідчать про початок конфлікту, що узгоджується з теоретичними положеннями про двоїсту природу конфлікту — як руйнівного, так і корисного індикатора проблем [65].

Для ФОП Гнелиця В.В. актуальним є впровадження простих і доступних систем управління завданнями — Trello, Asana, Bitrix24 або Google Workspace, які дають можливість:

- чітко розподіляти обов'язки між працівниками;
- встановлювати дедлайни та пріоритети робіт;
- контролювати виконання технічних завдань у режимі реального часу;

- уникати непорозумінь щодо черговості чи обсягу робіт.

Коли працівники мають чітке уявлення про свої обов'язки, а результати їх діяльності прозоро відображені в системі, зменшується ймовірність виникнення спорів через неправильне тлумачення завдань або звинувачення у невиконанні обов'язків. Цифрові системи моніторингу допомагають не лише виявити конфлікт на ранній стадії, а й документально підтвердити фактичні обставини у випадку виникнення трудового спору.

Інформаційні технології відкривають нові можливості для вирішення конфліктів шляхом комунікації та медіації. Застосування відеоконференцій, електронних повідомлень, чатів або спеціальних платформ сприяє більш швидкому узгодженню позицій сторін. У невеликих підприємствах, таких як ФОП Гнелиця В.В., це особливо важливо, адже оперативне вирішення конфлікту запобігає простою в роботі.

На практиці застосовуються такі інструменти:

- онлайн-конференції (Zoom, Google Meet) для обговорення проблемних питань із працівниками;
- внутрішні чати у месенджерах для обміну думками й узгодження рішень;
- цифрові анкети чи опитування (Google Forms) для виявлення рівня задоволеності працівників умовами праці, виявлення прихованих проблем;
- запис відеозустрічей як спосіб документування обговорень — у разі потреби це може слугувати доказом об'єктивності прийнятих рішень.

Таким чином, інформаційно-комунікаційні технології стають інструментом цифрової медіації, яка дозволяє швидко й конфіденційно вирішувати трудові суперечки без офіційних процедур і залучення третіх сторін.

Враховуючи сучасні тенденції впровадження штучного інтелекту в аналітичні процеси, такі механізми можуть підсилювати позицію роботодавця, створюючи обґрунтовану доказову базу та зменшуючи вплив суб'єктивного фактора [65].

Інформаційні технології також використовуються для підготовки, оформлення та зберігання правової документації, необхідної для вирішення трудових спорів у правовому полі. ФОП Гнелиця В.В. може застосовувати:

- електронний цифровий підпис (КЕП) для підписання трудових договорів, наказів, актів виконаних робіт тощо;
- систему «Дія» та інші державні електронні сервіси для отримання довідок, подання скарг, підтвердження трудових відносин;
- електронні юридичні платформи (наприклад, Liga:Zakon, YouControl, «Судова влада України») для отримання правової інформації, аналізу судової практики та підготовки документів;
- електронні сервіси податкової служби для перевірки правильності нарахувань заробітної плати та внесків.

Застосування таких інструментів забезпечує правову визначеність у трудових відносинах, що суттєво знижує ризики виникнення конфліктів, пов'язаних із документальними неточностями чи порушенням процедур.

Одним із сучасних напрямів розвитку ІТ у сфері трудових відносин є аналітика даних, яка дозволяє не лише фіксувати конфлікти, а й прогнозувати їх виникнення. Навіть у невеликому колективі, як у ФОП Гнелиця В.В., аналіз даних щодо запізнень, понаднормової роботи, скарг, рівня плинності кадрів або задоволеності працівників може дати змогу виявити потенційні проблемні ділянки.

Це повністю корелює з висновками сучасних досліджень про те, що ІІІ є ефективним інструментом прогнозування конфліктів завдяки здатності аналізувати великі масиви даних та виявляти приховані закономірності, недоступні для звичайного спостереження [65].

Застосування елементарних аналітичних інструментів, таких як Google Data Studio, Microsoft Power BI або навіть Excel-аналітика, дозволяє підприємцю:

- відслідковувати тенденції зміни продуктивності працівників;
- аналізувати зв'язок між навантаженням і кількістю конфліктів;
- оцінювати вплив змін у системі оплати праці на мотивацію персоналу;

- формувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління.

Таким чином, ІТ-технології виступають не лише інструментом реагування на конфлікти, а й ефективним засобом їх прогнозування та попередження. Особливо це актуально у світлі даних про те, що трудові конфлікти можуть знижувати продуктивність праці та сприяти збільшенню плинності кадрів — у середньому до 25% у сучасних українських підприємствах [67].

Використання цифрових технологій вимагає дотримання принципів конфіденційності, захисту персональних даних і етичного ставлення до інформації про працівників. ФОП має забезпечити відповідність діяльності вимогам Закону України «Про захист персональних даних» та гарантувати, що будь-які дані про працівників не будуть використані без їх згоди.

Забезпечення інформаційної безпеки включає:

- захист електронних документів паролями;
- обмеження доступу до службових чатів і баз даних;
- регулярне резервне копіювання інформації;
- дотримання політики цифрової етики у спілкуванні [68].

Довіра до цифрових інструментів напряду залежить від того, наскільки роботодавець гарантує безпечне зберігання та використання інформації.

Переваги застосування інформаційних технологій у врегулюванні трудових спорів для ФОП 3 групи полягають у:

- підвищенні оперативності комунікацій;
- забезпеченні прозорості управлінських рішень;
- документальному підтвердженні дій сторін;
- зменшенні адміністративних витрат;
- зниженні ризику юридичних порушень.

Однак існують і певні виклики — обмежені фінансові ресурси для впровадження ІТ-рішень, недостатня цифрова грамотність працівників, а також можливість зловживання електронними засобами контролю. Тому цифровізація має

супроводжуватися навчанням персоналу, розробкою внутрішніх регламентів та адаптацією технологій до реальних умов діяльності підприємства.

Використання інформаційних технологій у сфері управління трудовими конфліктами відкриває нові можливості для підвищення ефективності трудових відносин у ФОП 3 групи. Для ФОП Гнелиця В.В. цифрові інструменти є важливою складовою управлінської системи, що забезпечує прозорість, комунікаційну ефективність і превентивність у вирішенні трудових спорів.

Дослідження підтверджують, що поєднання цифрових технологій з аналітичними можливостями ІІІ дає змогу не лише вирішувати конфлікти, а й ефективно запобігати їх розвитку завдяки прогнозуванню поведінкових та виробничих тенденцій [65].

Інтеграція електронного документообігу, цифрових засобів комунікації, аналітичних систем і юридичних платформ сприяє формуванню культури довіри та партнерства між роботодавцем і працівниками.

Таким чином, інформаційні технології не лише підвищують якість управління персоналом, а й стають потужним механізмом профілактики, діагностики й розв'язання трудових конфліктів у малому бізнесі, забезпечуючи стабільність і розвиток підприємницької діяльності у сучасному цифровому середовищі.

Висновки до Розділу 2

У другому розділі проаналізовано особливості організаційних механізмів та методів управління трудовими конфліктами у ФОП Гнелиці В.В. Дослідження показало, що конфлікти є природною складовою трудових відносин, а їх ефективне врегулювання потребує системного підходу, який поєднує правові, управлінські та психологічні інструменти.

У ФОП Гнелиці В.В. управління конфліктами ґрунтується на поєднанні формальних процедур (нормативне регулювання, посадові інструкції, трудові договори) та неформальних методів (переговори, індивідуальні бесіди, медіація), що відповідає умовам малого підприємництва.

Виявлено, що ключовими чинниками виникнення конфліктів виступають як об'єктивні (організаційні, економічні, професійні), так і суб'єктивні (психологічні) причини.

Основними методами врегулювання спорів у підприємця є переговори, компроміс, посередництво та профілактичні заходи, що дозволяє знижувати напруженість та підтримувати стабільний мікроклімат у колективі.

Загалом організаційна система управління конфліктами у ФОП Гнелиці В.В. забезпечує своєчасне реагування на суперечності, мінімізує ризик ескалації та сприяє підвищенню ефективності трудових процесів.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ (СПОРАМИ) НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління трудовими конфліктами (спорами) у ФОП Гнелиці В.В.

Розвиток сучасної практики управління трудовими відносинами демонструє, що ефективне регулювання конфліктів можливе лише за умови наявності системного підходу, який поєднує правові, комунікаційні, психологічні та організаційні механізми. Українські науковці зазначають, що трудові суперечності у малих підприємствах найчастіше виникають через слабку формалізацію процесів, дефіцит комунікацій та низьку поінформованість працівників щодо власних прав і обов'язків. Таким чином, для ФОП Гнелиці В.В. актуальним завданням є розробка комплексної системи запобігання й врегулювання конфліктів, що охоплюватиме всі ключові етапи трудової взаємодії.

Одним із ключових аспектів сучасного управління конфліктами є формування чітких процедур взаємодії, які забезпечують передбачуваність трудових відносин. Якщо правила поведінки, відповідальність і порядок розгляду суперечок не закріплені у зрозумілій для всіх формі, це створює простір для суб'єктивних рішень та нерівного ставлення. Тому доцільно впроваджувати не лише технічні, але й поведінкові стандарти, які допоможуть формувати спільну культуру роботи, а отже і зменшувати кількість конфліктів.

Першим напрямом удосконалення має стати формування прозорості та доступної процедури подання скарг і звернень. У міжнародній практиці це розглядається як фундаментальний елемент корпоративної етики та соціальної відповідальності. Так, у політиці Samsung Medison наголошується, що канали подання звернень мають бути доступні всім працівникам, передбачати можливість анонімного звернення та гарантувати захист від будь-якої форми репресій [69, с.2]. Аналогічний підхід використовується у WiseTech Global, де підкреслюється необхідність повної

документованості кожної скарги та забезпечення конфіденційності процесу розгляду [70, с.3-4].

Для ФОП Гнелиці В.В. це може бути реалізовано через створення окремої електронної адреси для звернень, форму зворотного зв'язку у месенджері або захищену офлайн-скриньку. Гарантія нерепресивності сприятиме підвищенню довіри та більш ранньому виявленню проблем. Практично ці канали можна запустити вже за один-два тижні: створити окрему пошту типу skargi.gnelitsa@укр.нет або простий Telegram-бот, встановити у приміщенні звичайний поштовий ящик із замком як «скриньку довіри», розмістити на видному місці коротке оголошення про те, що кожне звернення буде розглянуто протягом п'яти робочих днів без будь-яких негативних наслідків для автора, а також вести простий реєстр у Excel чи Google-таблиці, де фіксуватимуться номер, дата, форма подання, суть, відповідальний, строк і результат.

Додатково до таких каналів комунікації доцільно впровадити принцип «відкритих дверей», коли працівник може звернутися до керівника у визначений час без попереднього запису. Це значно знижує рівень напруженості та сприяє попередженню ескалації дрібних суперечок. Регулярні індивідуальні зустрічі (раз на місяць) дозволять виявити проблеми на ранній стадії та посилити відчуття залученості працівників.

Другим важливим елементом є запровадження багаторівневої процедури врегулювання конфліктів. У політиці Sustainable Rice Platform вказано, що ефективний механізм повинен містити послідовні етапи: прийняття скарги, оцінку суті питання, пошук рішення та подальший моніторинг виконання домовленостей [71, с. 6–7]. Дослідники Леонов і Леонова також підкреслюють, що саме поетапність і структурованість дають змогу знизити емоційність спору та підвищити довіру між сторонами [61, с. 36].

Для ФОП Гнелиці В.В. така модель може включати первинну бесіду з працівником, далі узгоджувальне обговорення між сторонами, за потреби внутрішню медіацію або залучення стороннього спеціаліста, і на завершення документування рішення та контроль його виконання. На практиці процедура виглядатиме так: на

першому рівні сторони протягом двох-трьох днів намагаються вирішити питання самостійно; на другому рівні проводиться «примирна зустріч» з керівником тривалістю до тридцяти хвилин, де кожна сторона по п'ять хвилин викладає свою позицію без переривання, після чого уточнюються факти, спільно шукаються рішення і фіксується короткий протокол (хто саме, що саме і до якого числа виконує); на третьому рівні у складних випадках залучається зовнішній медіатор.

Особливо важливо доповнити цю процедуру розробленням Правил внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР), які є ключовим документом трудової політики підприємства. Як зазначається у матеріалі «Правила внутрішнього трудового розпорядку: вимоги та порядок прийняття», ПВТР мають не лише визначати основні трудові права та обов'язки працівників, а й фіксувати порядок врегулювання спірних ситуацій, механізми дисциплінарної відповідальності, правила субординації та форми комунікації між працівниками і роботодавцем. У документі наголошується, що чітко прописані ПВТР значно зменшують кількість конфліктів, оскільки працівники мають зрозумілі орієнтири поведінки та знають процедури вирішення спірних питань [72].

Для ФОП Гнелиці В.В. розробка або оновлення ПВТР є особливо актуальною, адже навіть у невеликому колективі важливо закріпити:

- режим роботи та відпочинку;
- порядок видачі й повернення інструментів та обладнання;
- правила безпеки під час виконання технічних робіт;
- межі відповідальності сторін;
- механізм подання скарг і порядок їх розгляду;
- алгоритм дій у конфліктній ситуації.

Практично проєкт ПВТР можна підготувати за два тижні, обговорити його на загальній нараді, довести до відома під підпис кожного працівника (оформивши акт або додаток до трудового договору), розмістити друковану версію на інформаційному стенді та надіслати електронну копію у загальну групу в месенджері.

ПВТР мають бути доступними кожному працівнику, доводитися до відома підпис та бути невід'ємною частиною трудових відносин. Їхнє впровадження створює прозору правову основу, завдяки чому зменшується кількість непорозумінь і підвищується рівень відповідальності як працівника, так і роботодавця. Для ФОП це є не лише елементом правової захищеності, а й ефективним інструментом профілактики конфліктів.

Не менш важливим є запровадження повноцінних медіаційних і переговорних практик. Медіація дає змогу трансформувати конфлікт у конструктивну взаємодію та забезпечити збереження робочих стосунків. У SRP акцентується, що процес має бути справедливим, неупередженим і своєчасним: «the procedure shall be fair, transparent and timely» [71, с.6]. Практика показує, що конструктивний діалог у присутності нейтрального модератора дозволяє сторонам не лише висловити свої позиції, а й зрозуміти реальні інтереси одне одного.

У багатьох організаціях ефективною є модель коротких «примирних зустрічей», на яких керівник допомагає сторонам сформулювати проблему, визначити можливі варіанти рішень та прийти до компромісу. У випадках, коли конфлікт має емоційний характер або пов'язаний з образами, доцільно проводити окремі індивідуальні розмови перед спільним обговоренням — це дає можливість зняти напругу та підготувати працівників до конструктивної роботи. Для ФОП Гнелиці В.В. можливе запровадження моделі «внутрішньої медіації», коли керівник виступає нейтральним фасилітатором, або ж залучення незалежних медіаторів у складніших випадках. Додатково раз на рік варто проводити короткий внутрішній дводенний тренінг «Як вирішувати робочі непорозуміння» із залученням місцевого психолога чи тренера.

Наступним важливим аспектом є створення системи обліку, фіксації та аналізу конфліктів. У політиці Samsung Medison зазначається, що результати розгляду скарг використовуються для стратегічного планування та вдосконалення управлінських процесів [69]. WiseTech Global наголошує на необхідності реєстрації кожної конфліктної ситуації та відстеження її динаміки [70]. Для ФОП доцільно вести реєстр звернень, де фіксуватимуться номер, дата, хто подав, суть, рівень вирішення, термін,

виконавець, результат та примітки. Раз на квартал цей реєстр потрібно аналізувати, щоб виявляти повторювані проблеми та вчасно коригувати ПВТР чи робочі процеси.

Особливу увагу варто приділити профілактиці конфліктів через удосконалення комунікаційних процесів. Ефективна комунікація є ключовою умовою зниження кількості суперечностей у колективі, тоді як нечіткість завдань та інформаційні розриви часто стають тригерами конфліктів. Для ФОП Гнелиці В.В. доцільним є запровадження регулярних виробничих нарад, спільного планування робочих процесів, стандартизації передавання інформації та уточнення посадових інструкцій. Найпростішими та найефективнішими профілактичними заходами будуть щотижневі п'ятнадцятихвилинні «п'ятничні п'ятнашки» для підбиття тижня й збору пропозицій, щомісячне спільне планування наступного місяця на великому аркуші А1 та скорочення посадових інструкцій до однієї сторінки з роздрукуванням і розміщенням їх у майстерні. Чітка структурованість взаємодії значно зменшить кількість непорозумінь, пов'язаних із виконанням технічних робіт.

Підвищення рівня правової грамотності також є важливим елементом. На думку Стаднійчука Р.В., недостатня поінформованість працівників щодо трудових прав і обов'язків є однією з головних причин ескалації конфліктів у малих колективах [73]. Тому ефективним напрямом удосконалення є проведення коротких інструктажів із правових питань, розроблення інформаційних меморандумів щодо прав і обов'язків працівників, а також практичних рекомендацій із трудової поведінки. Це сприятиме уникненню юридичних спорів та зміцненню дисципліни.

Формування здорового психологічного клімату також є визначальним чинником зменшення конфліктності. Практика показує, що конфлікти найчастіше виникають там, де працівники не відчують себе почутими, де існує прихована конкуренція або недостатньо підтримки з боку керівництва. Важливо створювати умови, за яких працівники можуть відкрито висловлювати свої думки та пропозиції, не побоюючись негативних наслідків. Ефективними є регулярні неформальні обговорення, індивідуальні бесіди, спільні підбиття підсумків робочого тижня та визначення проблем, які потребують уваги. Додатково можна запровадити заохочення «Краща пропозиція місяця» з невеликою премією 500–1000 грн. Коли

працівники відчують довіру, підтримку і справедливе ставлення, кількість конфліктів істотно зменшується, а якість взаємодії та мотивація — зростають. ФОП має підтримувати відкритий стиль управління, заохочувати працівників до висловлення пропозицій, проводити неформальні обговорення й створювати атмосферу взаємної підтримки.

Таким чином, удосконалення системи управління трудовими конфліктами у ФОП Гнелиці В.В. має базуватися на інтеграції міжнародних підходів, українських наукових розробок та специфіки малого підприємства. У результаті це дозволить створити стійку, превентивну та адаптивну модель роботи з конфліктами.

3.2. Оцінка ефективності запроваджених заходів та перспективи подальших досліджень

Оцінювання результативності впроваджених заходів є невід’ємною частиною системи управління трудовими конфліктами. Міжнародні документи наголошують, що головними критеріями ефективності є своєчасність реагування, справедливість процедури та послідовність дій роботодавця [70, с.6]. Саме ці параметри дозволяють встановити, чи сприяє система реальному зниженню конфліктності, чи лише формально виконує свою функцію.

Показниками ефективності можуть бути як кількісні дані (зміна кількості звернень, швидкість їх розгляду, частка вирішених спорів) так і якісні (рівень задоволеності працівників, суб’єктивне відчуття справедливості та відкритості, атмосфера в колективі). Зокрема, для ФОП Гнелиці В.В. доцільно орієнтуватися на зменшення кількості звернень і скарг за рік щонайменше на 50 %, середній термін розгляду не більше п’яти робочих днів та частку конфліктів, вирішених на перших двох рівнях, не нижче 90 %. Якісні показники найпростіше збирати через коротку анонімну анкету раз на пів року з п’яти питань: чи легко вам повідомити про проблему, чи вважаєте ви розгляд звернень справедливим, чи покращилась атмосфера в колективі, чи стали зрозумілішими правила роботи після нових ПВТР, а також поле для вільних пропозицій.

Додатково варто впровадити регулярні «зрізи настроїв» — короткі опитування серед працівників щодо задоволеності роботою, стосунками в колективі та якістю управління. Такі мікродіагностики дозволяють виявити тенденції, які не завжди відображаються у формальних скаргах, але можуть вказувати на приховану напругу або незадоволення, що згодом може перерости у відкритий конфлікт.

Покращення ефективності конфлікт-менеджменту також можна оцінювати через зміни у продуктивності праці: зростання кількості виконаних заявок, зменшення кількості помилок, підвищення якості обслуговування клієнтів, скорочення часу простою обладнання. Якщо конфліктна напруга знижується, це майже завжди відображається на робочому результаті. Тому варто раз на місяць

робити порівняльну таблицю виконання планових показників кожного працівника, аналізуючи, як впроваджені заходи впливають на результативність.

SRP підкреслює, що завершення процесу врегулювання передбачає обов'язковий моніторинг виконання досягнутих домовленостей, адже лише так можна оцінити, чи було усунено першопричину конфлікту. Саме це дозволяє визначити, чи варто залишати певну процедуру, чи потрібно її вдосконалити [71, с.8].

Крім того, ефективність системи можна оцінювати за непрямими показниками діяльності підприємства, які відображають загальний психологічний клімат і стабільність колективу. До них належать зниження плинності кадрів (бажано не більше 10–15 % на рік для малого підприємства технічної сфери), зменшення кількості прогулів і спізнень, скорочення рекламацій від клієнтів через помилки чи затримки, що виникли внаслідок внутрішніх непорозумінь, а також зростання середнього стажу роботи працівників (цільовий показник — понад 3–4 роки). Практично всі ці дані вже є в обліку ФОП (табелі, розрахункові листки, акти виконаних робіт), тому додаткових витрат на їх збір не потрібно — достатньо раз на рік підбивати короткий звіт.

Додатково можна відстежувати стан робочої дисципліни за допомогою простих індикаторів: кількість інструктажів з техніки безпеки, кількість порушень трудового розпорядку, дотримання строків виконання заявок. Усе це дає зрозуміти, чи впливає нова система на підвищення відповідальності працівників.

Для об'єктивної оцінки рекомендується вести щоквартальний «Дашборд стану конфліктності» у Google Sheets або простій Excel-таблиці з такими стовпцями: квартал, кількість звернень, середній термін розгляду (днів), % вирішених на рівнях 1–2, оцінка задоволеності за анкетною (середній бал за 5-бальною шкалою), плинність кадрів за квартал (%), кількість прогулів/спізнень, примітки. Така таблиця дасть змогу наочно бачити динаміку і вчасно реагувати на відхилення.

Ще одним аспектом ефективності є аналіз того, наскільки працівники правильно розуміють свої ролі та обов'язки. Якщо після впровадження нових ПВТР зменшується кількість питань і непорозумінь щодо графіків, відповідальності та технічних завдань, це свідчить про успішність запроваджених змін. У цьому контексті

доречно раз на пів року проводити короткий тест або співбесіду, де працівники відповідають на запитання щодо ключових робочих процедур.

Важливим напрямом подальших досліджень є вивчення впливу системи конфлікт-менеджменту на продуктивність та якість роботи. У технічній сфері, до якої належить діяльність ФОП Гнелиці В.В., узгодженість дій працівників і відсутність прихованої напруги відіграють вирішальну роль. Конфлікти можуть призводити до затримок у виконанні робіт, зростання помилок і погіршення клієнтського обслуговування. Тому дослідження взаємозалежності між конфлікт-менеджментом, мотивацією та продуктивністю (наприклад, середня кількість виконаних об'єктів на одного працівника за місяць, відсоток повторних звернень клієнтів, середній чек) є необхідним для подальшого удосконалення системи.

Окремого значення набуває цифровізація процедур. Дослідження Trescak доводять, що застосування алгоритмів медіації та цифрових інструментів для фіксації спорів підвищує точність, зменшує суб'єктивність і сприяє швидшому пошуку рішень [74]. На практиці це може бути реалізовано шляхом переходу від Excel до безкоштовних або недорогих хмарних сервісів: Trello чи Notion для журналу звернень, Google Forms для анонімних скарг і анкет, автоматичних нагадувань у Telegram про строки виконання домовленостей. У перспективі 2–3 років можливе впровадження простого корпоративного чат-бота, який прийматиме звернення, розподілятиме їх за категоріями та нагадуватиме про строки.

Не менш важливим є розвиток комунікативної компетентності працівників та керівника. У малих колективах, де взаємодія часто базується на особистому контакті, уміння висловлювати думки, вести діалог, аргументувати позицію та чути іншу сторону є критичними навичками. Подальше дослідження ефективності тренінгів із комунікації, стресостійкості та емоційної грамотності може стати основою для формування стійкої та гармонійної команди. Такі тренінги можна проводити силами місцевих бізнес-тренерів або психологів за вартістю для всієї команди, які окупляться за рахунок зниження плинності та підвищення якості робіт.

Додатковою перспективою є поширення позитивного досвіду ФОП Гнелиці В.В. на інші малі підприємства регіону. Після успішного впровадження та

документального підтвердження результатів (зниження конфліктності на 50–70 %, стабілізація колективу) система може бути оформлена як типовий посібник чи шаблон документів (ПВТР, положення про розгляд звернень, форми протоколів примирних зустрічей) і запропонована через місцеві бізнес-асоціації, центри підтримки підприємництва чи Держпраці як рекомендований зразок для ФОП технічної сфери.

Таким чином, система управління трудовими конфліктами, побудована на принципах відкритості, пріоритетності діалогу та регулярного аналізу, може стати важливим стратегічним ресурсом ФОП Гнелиці В.В. Подальший розвиток цього напрямку має ґрунтуватися на дослідженні взаємодії між конфліктами, психологічним кліматом і продуктивністю праці, а також на впровадженні сучасних інформаційних технологій.

Висновок до Розділу 3

Запропонована система управління трудовими конфліктами для ФОП Гнелиці В.В. є простою, низькозатратною та повністю адаптованою до умов малого підприємства технічної сфери. Вона поєднує міжнародний досвід (доступні канали звернень, багаторівнева процедура врегулювання, обов'язковий моніторинг) з реаліями українського законодавства (оновлені ПВТР, чіткі правила дисципліни та заохочення) та практичними інструментами, які можна впровадити протягом 3–6 місяців без значних фінансових витрат.

Ключовими елементами системи є: створення анонімних каналів подання скарг, трирівнева процедура врегулювання з внутрішньою медіацією, оновлені Правила внутрішнього трудового розпорядку, регулярні короткі комунікаційні заходи («п'ятничні п'ятнашки», спільне планування), реєстр конфліктів та періодичні інструктажі з правових і психологічних питань.

Очікувані результати впровадження: зниження кількості конфліктів щонайменше на 50–70 %, скорочення плинності кадрів, підвищення довіри в колективі, зменшення помилок і затримок у роботі, а отже — зростання задоволеності клієнтів і фінансових показників підприємства.

Подальший розвиток системи передбачає регулярну оцінку ефективності за кількісними та якісними показниками, поступову цифровізацію процесів, періодичні тренінги з комунікації та емоційного інтелекту, а також можливе масштабування успішного досвіду на інші малі підприємства регіону.

Таким чином, системне та превентивне управління трудовими конфліктами перетворюється з потенційного джерела ризиків на реальну конкурентну перевагу ФОП Гнелиці В.В., сприяючи стабільності колективу, підвищенню продуктивності та довгостроковому розвитку бізнесу.

ВИСНОВКИ

Трудові конфлікти на підприємстві є складним і багатогранним явищем, яке виникає через взаємодію різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів, включаючи розбіжності в інтересах, цілях та ресурсах, особистісні особливості працівників, стиль управління, організаційну культуру та зовнішнє середовище. Вони можуть проявлятися у різних формах – від внутрішньо-особистісних та міжособистісних до групових, організаційних, вертикальних чи горизонтальних, а також бути конструктивними або деструктивними залежно від способу їхнього вирішення та ступеня ескалації. Конфлікти мають як позитивні, так і негативні наслідки: з одного боку, вони стимулюють творчість, критичне мислення та вдосконалення процесів, з іншого – можуть призводити до втрати часу, ресурсів, погіршення морального клімату та продуктивності праці.

Основними учасниками конфліктів є працівники, керівництво, власники, клієнти, постачальники, профспілки та інші зацікавлені сторони, і саме взаємодія між ними визначає характер і наслідки конфліктної ситуації.

Управління трудовими конфліктами на підприємстві є комплексним і багаторівневим процесом, який включає виявлення, аналіз, планування та застосування різноманітних стратегій і методів для попередження, мінімізації негативних наслідків та конструктивного вирішення конфліктів, сприяючи стабільності та ефективності роботи організації.

Ефективна система управління конфліктами базується на розвитку корпоративної культури, відкритій комунікації, медіації, навчанні співробітників, використанні матеріальних та нематеріальних стимулів, а також сучасних технологій управління та соціально-психологічних методик, що дозволяє підвищувати взаєморозуміння, зміцнювати командну співпрацю, швидко та справедливо вирішувати суперечності, зменшувати витрати та втрати ресурсів, покращувати продуктивність праці, підтримувати сприятливу атмосферу в колективі і підвищувати задоволеність працівників, що в цілому сприяє розвитку лідерських навичок,

формуванню позитивної репутації підприємства та забезпеченню його сталого функціонування.

Комунікація є ключовим інструментом профілактики та врегулювання трудових конфліктів, оскільки забезпечує своєчасне виявлення суперечок, їх конструктивне вирішення та підтримку сприятливого психологічного клімату в колективі; застосування медіації, переговорів, тренінгів з комунікативних навичок, а також формування корпоративної культури довіри та етичних норм дозволяє зменшити ймовірність ескалації конфліктів, забезпечити взаєморозуміння між працівниками та керівництвом, підвищити ефективність робочих процесів і задоволеність персоналу, що в цілому сприяє стабільності, продуктивності та гармонії в організаційній системі підприємства.

У процесі дослідження проблеми управління трудовими конфліктами (спорами) у ФОП 3 групи було встановлено, що система врегулювання суперечок у трудовій сфері є невід'ємним компонентом ефективного управління персоналом, особливо для суб'єктів малого бізнесу, де взаємини між працівниками та роботодавцем мають безпосередній, особистісний характер. Трудові конфлікти, будучи об'єктивним явищем будь-якої організаційної взаємодії, в умовах малого підприємництва мають подвійний вплив — з одного боку, вони можуть спричиняти порушення трудової дисципліни, зниження мотивації та ефективності роботи, а з іншого — стимулювати розвиток управлінських рішень, покращення умов праці та комунікацій у колективі.

Аналіз діяльності ФОП Гнелиця В.В., основним видом діяльності якого є ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування (КВЕД 33.14), дозволив з'ясувати, що ефективне управління трудовими конфліктами потребує системного підходу, який включає правові, організаційні, соціально-психологічні та технологічні інструменти. В умовах малого підприємства з обмеженою чисельністю персоналу особливого значення набуває своєчасне виявлення потенційних причин конфліктів, а також запровадження дієвих методів їх профілактики та врегулювання.

Визначено, що організаційні механізми управління конфліктами у ФОП базуються на поєднанні формальних і неформальних процедур. Формальні

інструменти — це дотримання вимог трудового законодавства, укладання письмових договорів, ведення обліку робочого часу, розроблення посадових інструкцій, застосування заходів дисциплінарної відповідальності. Неформальні механізми полягають у розвитку комунікації, створенні сприятливого мікроклімату, підтриманні довіри між працівниками та керівником. Саме останній чинник є визначальним для малих трудових колективів, де вирішальну роль відіграє безпосередня участь підприємця у процесах управління.

У ході дослідження було проаналізовано основні методи врегулювання трудових конфліктів, серед яких найбільш ефективними для малого бізнесу визнано переговори, компроміс, арбітраж, медіацію та консультативне посередництво. Ці методи дають змогу уникнути ескалації конфліктів, зменшити витрати на судові процеси та зберегти стабільність трудових відносин. Особливо важливим для ФОП є запровадження механізмів досудового врегулювання спорів, адже вони дозволяють оперативно відновити нормальні робочі відносини без втручання зовнішніх інстанцій.

Окрему увагу приділено використанню інформаційних технологій у процесі управління трудовими конфліктами. Встановлено, що цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості комунікацій, покращенню контролю за виконанням трудових зобов'язань і спрощенню документального оформлення трудових відносин. Застосування CRM-систем, електронного документообігу, чат-ботів, хмарних платформ для управління завданнями та системи відеоконференцій забезпечує відкритість взаємодії між працівниками та роботодавцем. Це дозволяє не лише запобігати конфліктам, а й ефективно фіксувати та аналізувати причини їх виникнення.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективне управління трудовими конфліктами у ФОП 3 групи ґрунтується на таких принципах:

- законність — суворе дотримання вимог трудового законодавства та прав працівників;
- превентивність — своєчасне виявлення потенційних конфліктних ситуацій;

- комунікаційна відкритість — створення каналів для обміну думками, пропозиціями та зауваженнями;
- гнучкість управління — індивідуальний підхід до вирішення кожного конфлікту;
- цифровізація — використання інформаційних технологій як інструменту для підвищення прозорості та ефективності управлінських рішень.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що у ФОП Гнелиця В.В. створено дієву систему управління трудовими конфліктами, яка поєднує нормативно-правові засади, управлінські практики та сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Така модель забезпечує стабільність трудових відносин, підвищення продуктивності праці, зменшення ризиків конфліктів і сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Подальше вдосконалення системи управління конфліктами у суб'єктів малого бізнесу доцільно пов'язувати з впровадженням електронних платформ контролю трудових відносин, навчанням персоналу навичкам емоційного інтелекту та конфлікт-менеджменту, а також формуванням культури партнерства між працівниками і підприємцем. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню ефективності діяльності малих підприємств, зміцненню соціального партнерства та розвитку справедливих трудових відносин в Україні.

Запропонована в розділі 3 система вдосконалення управління трудовими конфліктами ґрунтується на поєднанні доступних і низькозатратних інструментів: оновлених Правил внутрішнього трудового розпорядку, багаторівневої процедури розгляду звернень з елементами внутрішньої медіації, створення анонімних каналів подання скарг, регулярних коротких комунікаційних практик («п'ятничні п'ятнашки», спільне планування), ведення реєстру конфліктів та періодичних інструктажів. Усі заходи адаптовано до реалій малого технічного підприємства з колективом до 10 осіб і можуть бути впроваджені протягом 3–6 місяців з мінімальними витратами.

Очікуваним ефектом реалізації рекомендацій є зниження кількості конфліктів на 50–70 %, скорочення плинності кадрів, підвищення рівня довіри в колективі,

зменшення помилок і затримок у виконанні робіт, а отже – зростання задоволеності клієнтів і фінансової стійкості ФОП.

Подальший розвиток системи доцільно спрямовувати на поступову цифровізацію процесів (електронні журнали звернень, автоматичні нагадування, хмарні дашборди), регулярне навчання комунікативним і медіаційним навичкам, а також періодичну оцінку ефективності за кількісними (кількість звернень, терміни розгляду) і якісними (анонімні опитування задоволеності) показниками.

Отже, системне, превентивне й орієнтоване на діалог управління трудовими конфліктами перестає бути лише захисною функцією і перетворюється на реальний інструмент підвищення конкурентоспроможності малого підприємства, зміцнення командної згуртованості та забезпечення його довгострокового стабільного розвитку в умовах сучасного ринку праці України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Бекетов Ю.О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр.* Харків, 2022. Вип. 40. С. 22-34.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
3. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. № 11. С.50-54.
4. Гетьманчук М. П. Конфліктологія : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2016. 343 с.
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
6. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
7. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf
8. Барабанов І.В., Андрєєва Т.Є., Гетьман О.О. Сучасний конфліктменеджмент: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 204 с.
9. Башук Т.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С.111-119. 15
10. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Вип.2. 2019. С.137-144.
11. Докаш В.І. Конфліктологія та медіація: навч. посіб. Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : ЧНУ : Рута, 2018. 247 с.
12. Білик Т., Гаврилюк Р., Городиський І. Медіація у професійній діяльності

юриста : підручник. Одеса: Екологія. 2019. 456 с.

13. Захарчин Г. М. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С.155-159.

14. Folberg J. Resolving disputes. Theory, practice and law / Folberg J., Golann D., Kloppenberg L., Stipanowich T. New York, 2005. P. 223

15. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>. (дата звернення 04.11.2025).

16. Ільченко В.М., Загороднюк В.О. Медіація як інструмент вирішення трудових спорів: досвід України та перспективи для підприємницького середовища. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 20-21 жовт. 2025 р.). Запоріжжя, 2025. Захарчин Г. М. Управління конфліктами : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 2-ге вид., допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 191 с.

17. Захарчин Г. М. Управління конфліктами : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 2-ге вид., допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 191 с.

18. Коваленко Д. В. Конфліктологія : навч. посіб. Укр. інж.-пед. акад. Харків : С.А.М., 2015. 256 с.

19. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. Вип. 6 (20). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/5017/5045>

20. Конфліктологія. URL: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziya-konfliktov-prichi> (дата звернення 04.11.25 р.)

21. Що таке CSR та навіщо вона бізнесу. URL: <https://theinweb.media/shho-take-csr-ta-navishho-vona-biznesu/>

22. Лісений Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*, 2022. №35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>

23. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: ГаличПрес. 2018. 76 с.

24. Материнська О. А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Бізнес-навігатор*. 2023. Випуск 3 (73). С. 52–57.
25. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів: вітчизняний та зарубіжний досвід: наукова монографія/ За заг. ред. В. І. Цимбалюка. Львів: «Новий Світ- 2000», 2020 . С. 17.
26. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 84–94.
27. Омельченко В. В. Соціальна психологія та конфліктологія : навч. посіб. ; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Харків : ХНУРЕ, 2020 .Ч. 2. 2020. 63 с.
28. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ “Говерла”, 2020. 360 с.
29. Балабус Д., Будник О., Ядуха С. Управління конфліктами у проєктній діяльності: теоретичний базис. *Development Service Industry Management*, 2023. (4), 86–90. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(12))
30. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 47. С.101-105
31. Салій М.С., Ткачук В.О. Трудові конфлікти та методи їх вирішення. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/257.pdf/>
32. Сівчук І. П. Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 2. Т. 1. С. 92-96. 77
33. Терент’єва Н. В., Нешта В. В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. Вип. № 9 (279), 2024 С. 194-203.
34. Юрчик Г. М., Самолюк Н. М. Управління конфліктами у системі менеджменту підприємства. *Вісник НУБГП Серія «Економічні науки»*. Випуск 3(107). 2024 р. С. 148-162.

35. Громова О. В., Оробінський О.С. Культура спілкування керівника як головний чинник ефективного управління колективом. Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей. 2018. № 62 (Спецвипуск). Додаток. С. 195-198.
36. Кириченко Г.В. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Державне управління». 2019. Том 30 (69). № 6. С. 46-54.
37. Термінологічний словник до навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» для здобувачів вищої освіти програми minor «Власна справа», СО «Бакалавр». / В.А. Оверчук, В.Г. Боженко. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 132 с.
38. Крисько Ж. Роль комунікацій в системі управління організацією. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.- практ. інтернет-конф. з між нар. участю. Ч. 1. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 100-103.
39. Адісес І. Сила протилежностей. Київ: Фабула #PRO, 2019. 176 с.
40. Городняк, І. В.. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. Серія: *економіка та управління*, (6). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>
41. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент. Довідник для керівників та консультантів / за ред. Ф. Глазл; пер. з нім. Київ : АДЕФ –Україна. 2020. 528 с
42. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с. URL: <https://dglip.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978ed87a7876a172/content>
43. Morton Deutsch The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. Yale University Press, 1977 p. 215

44. Овчарук, О.. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. Підприємництво та інновації, 2021 (16), 71-75. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12>
45. Назаров Н. Управління соціально-трудовими конфліктами: український та зарубіжний досвід. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2021. № 1 (15), С. 91-97 URL: <https://itssijournal.com/index.php/ittsi/article/view/264>
46. ФОП Гнелиця Вікторія Володимирівна. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/73888367/ (дата звернення 04.11.2025)
47. Кодекс законів про працю: Закон № 322-VIII від 10.12.1971 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 04.11.2025)
48. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / за ред. К. Б. Наровської. К.: В. Захаренко, 2019. 24 с. URL: http://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni_zasady_NBNM/NAMU_Osnovni_Zasady_NBNM.pdf
49. Лінчевський Е.Е. Майстерність управлінського спілкування: керівник в повсякденних контактах і конфліктах. К.: Мова. 2020. 321 с.
50. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 5. С. 13-18.
51. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303-305
52. Копішинська К. Переваги бізнес-медіації як інструменту управління конфліктами в бізнесі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: III Міжнародна науково-практична конференція. 2022. С. 64. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/aac4e633-b499-4e55-a6d7-ad21abe0fd96/content>
53. Каменщук Т.Д. Конфліктологічна компетентність керівника закладу освіти як психологічний чинник професійного становлення. Український

науковометодичний центр практичної психології і соціальної роботи. 2020. №4. С. 111-112.

54. Голіонко Н.Г., Гновенко Д.О. Медіація як засіб вирішення конфліктів в організації. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: 36. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2022. С. 45-47.

55. Бортнікова М. Г., Петришин Н. Я., Чиркова Ю. Л., Чушак-Голобородько А. М. Концептуальні засади здійснення медіації при реалізації зовнішньоекономічних контрактів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2020. №2. С. 35-42. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/c3d34a72-b2a1-4ae1-af99-f6dab7a14898/content>

56. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf>

57. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. Персонал. 2021. № 4–5. С. 101– 103.

58. Hoglund B., J. W. Ulrich Conflict control and conflict resolution. Copenhagen, Muksgaard, 1972. p. 31

59. Lewis A. Coser Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context. Waveland Press, 2003. 611 p.

60. Корепанова К. О. Методичні засади управління конфліктами в організації. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 292-293.

61. Леонов О.О., Леонова Т.М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. Економіка та суспільство. 2023. №55. С. 2. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11> .

62. Іванова. Е.Н. Ефективне спілкування і конфлікти. Луцьк: Експеримент. 2019. 70 с.

63. Christopher W. Moor. The Mediation Process. San Fransisco: Josey-Bass Publishers, 1986. p. 6

64. Управління конфліктами при взаємодії органів влади та громадськості / М.І. Сьомич та ін. Публічне адміністрування та національна безпека. 2020. № 8(16). URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16123812147877.pdf>
65. Загороднюк В.О., Тимошенко Є.А. Використання ШІ для прогнозування трудових конфліктів на підприємстві. Освіта і наука в галузі адміністрування та бізнесу: сучасні тренди і проблеми: наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 21 жовт. 2025 р.). Вінниця, 2025
66. Кочерга, А., Бондар-Підгурська. О. Формування класифікації конфліктів як інструменту менеджменту промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 58. С. 5. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-3>
67. Телегіна Д.М., Цимбал А.В, Шевчук О.А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. Актуальні проблеми економіки і управління: Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПП імені Ігоря Скікорського. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742>
68. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5(05). С. 170–175. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-05>
69. Samsung MedisonCo., Ltd. Global Grievance Resolution Policy. 2024. 6 p.
70. WiseTech Global. Grievance Handling Process and Procedures. 2023. 4 p.
71. Sustainable Rice Platform. SRP Organizational Grievance Policy and Dispute Resolution Procedure V2.0. 2024. 21 p.
72. Правила внутрішнього трудового розпорядку: вимоги та порядок прийняття. URL: <https://surl.lu/djjsqa> (дата звернення 04.11.2025)
73. Стаднійчук Р. В. Аналіз адміністративних механізмів управління соціальними конфліктами в Україні. Economic Synergy. 2025. (1). С. 189–199. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-14>
74. Trescak T., Sierra C., Simoff S., Lopez de Mantaras R. Dispute Resolution Using Argumentation-Based Mediation. arXiv

ДОДАТКИ

Методи управління конфліктами підприємства

Додаток 1

Методи управління конфліктами	Зміст методу Управління
1	2
Аналіз корінних причин конфліктів	Встановлення основних факторів, що призводять до конфліктів, для їхнього подальшого управління.
Розвиток навичок управління конфліктами	Тренінги та семінари для співробітників і керівництва щодо ефективного управління конфліктами.
Встановлення стандартів поведінки і процедур вирішення конфліктів	Розробка і впровадження правил та процедур для управління конфліктами.
Сприяння командній роботі	Заохочення спільної роботи та взаємодопомоги для підвищення відчуття командного духу та вирішення конфліктів.
Створення поліпшених комунікаційних каналів	Забезпечення ефективної комунікації для запобігання конфліктам та їхнього вирішення на ранніх стадіях.
Створення каналів зворотнього зв'язку	Створення механізмів для отримання зворотного зв'язку від працівників та використання їхніх пропозицій для вирішення конфліктів.
Система стимулювання і винагород за успішне вирішення конфліктів	Встановлення системи стимулювання та винагород за успішне вирішення конфліктів для працівників та керівництва.
Підвищення рівня взаєморозуміння	Заходи для підвищення рівня взаєморозуміння між працівниками та підвищення ефективності комунікації.
Аналіз альтернативних рішень	Розгляд і аналіз різних альтернативних рішень для вирішення конфлікту.
Запровадження програми соціальної відповідальності	Впровадження програми соціальної відповідальності, що сприяє зменшенню конфліктів та покращенню відносин з громадськістю.
Система відгуку та реагування на скарги	Створення системи відгуку та реагування на скарги для вирішення конфліктів та покращення управління.
Створення програми професійного розвитку	Розробка програми професійного розвитку, що сприяє збільшенню навичок управління конфліктами.

1	2
Використання технологій для комунікації	Застосування технологій для покращення комунікації та співпраці між працівниками.
Створення програми підтримки працівників	Розробка програми підтримки та психологічної допомоги для працівників у вирішенні конфліктів.
Впровадження системи оцінки та звітності	Встановлення системи оцінки та звітності, що сприяє вирішенню конфліктів та підвищенню відповідальності.
Реорганізація робочих процесів	Внесення змін у робочі процеси для уникнення конфліктів та підвищення ефективності.
Залучення сторонніх експертів	Залучення сторонніх експертів або консультантів для допомоги в управлінні конфліктами.
Система внутрішньої медіації	Встановлення системи внутрішньої медіації для вирішення конфліктів між працівниками.
Фасилітація зустрічей і діалогу	Проведення фасилітованих зустрічей та діалогів для вирішення конфліктів.
Впровадження системи визнання досягнень	Система визнання досягнень сприяє зменшенню конфліктів та підвищенню мотивації співробітників.
Стимулювання та винагорода за співпрацю	Заохочення та винагорода за позитивне співробітництво та вирішення конфліктів
Застосування методів конструктивного вирішення конфліктів	Використання методів, таких як компроміс, співпраця та вирішення проблем, для досягнення взаємовигідних угод.
Визначення конкретних завдань та очікувань	Чітке визначення завдань та очікувань для уникнення непорозумінь та конфліктів.

Джерело: укладено автором на основі [14, 15, 16, 17, 19, 20]