

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОМЕЛЬЧУК СЕРГІЙ АНДРІЙОВИЧ

Допускається до захисту:

завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____ Дороніна О.А.

« _____ » _____ 2025 р.

**УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА КОНФЛІКТАМИ
В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Якимова Н.С., професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Омельчук С.А. Управління комунікаціями та конфліктами в трудовому колективі. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі уточнено сутність, види та роль комунікацій в організації. Проаналізовано основні підходи до управління конфліктами в трудовому колективі. Досліджено вплив організаційної культури на процес комунікацій і виникнення конфліктів. Здійснено оцінку сучасного стану системи внутрішніх комунікацій на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Виявлено типи конфліктів, що найчастіше виникають у колективі підприємства. Запропоновано напрями вдосконалення управління комунікаціями та конфліктами на підприємстві. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: комунікації, конфлікти, управління комунікаціями, управління конфліктами, внутрішні комунікації, економічна ефективність.

75 с., 27 табл., 2 рис., 57 джерел.

Omelchuk S.A. Management of communications and conflicts in the work team. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

In the qualification (bachelor's) work the essence, types and role of communications in the organization were clarified. The main approaches to conflict management in the labor collective are analyzed. The influence of organizational culture on the communication process and the emergence of conflicts is studied. The current state of the internal communications system at PrJSC "Vinnytsia Plant "Mayak" is assessed. The types of conflicts that most often arise in the enterprise's staff are identified. Directions for improving communication and conflict

management at the enterprise are proposed. The economic efficiency of the proposed measures is assessed.

Keywords: communications, conflicts, communication management, conflict management, internal communications, economic efficiency.

75 p., 27 tabl., 2 fig., bibliography: 57 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....	8
1.1 Сутність та значення комунікацій в організації	8
1.2 Теоретичні підходи до управління конфліктами	11
1.3 Вплив організаційної культури на комунікативні процеси та виникнення конфліктів	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА КОНФЛІКТАМИ НА ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК».....	17
2.1 Загальна характеристика та організаційна структура ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	17
2.2 Дослідження системи внутрішніх комунікацій на підприємстві.....	30
2.3 Аналіз основних типів конфліктів у трудовому колективі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»	40
3.1 Рекомендації щодо покращення внутрішніх комунікацій ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	40
3.2 Пропозиції щодо впровадження ефективних методів управління конфліктами на підприємстві	43
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	47
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ефективне управління трудовими ресурсами є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування і розвитку підприємств. Однією з найважливіших складових цього процесу є організація ефективних комунікацій у колективі та конструктивне управління конфліктами. Саме якісна комунікація дозволяє налагодити взаєморозуміння між працівниками різних рівнів, забезпечити прозорість управлінських рішень, а також своєчасне реагування на потенційні загрози внутрішнього характеру, зокрема конфлікти. Проблематика взаємодії в трудових колективах набуває особливої актуальності в умовах постійних змін, впровадження нових технологій, оновлення підходів до управління та розвитку корпоративної культури.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення процесів комунікації на вітчизняних підприємствах, зокрема у промисловій сфері, де специфіка виробництва часто породжує конфліктні ситуації між працівниками та керівництвом або всередині колективу. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є прикладом великого підприємства з багаторівневою організаційною структурою, де важливим завданням є підтримання ефективної системи внутрішньої комунікації та формування механізмів вирішення конфліктів. Відсутність ефективного управління цими аспектами може призводити до зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів та погіршення загального психологічного клімату на підприємстві.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління комунікаціями та конфліктами у трудовому колективі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розглянути сутність, види та роль комунікацій в організації;

- проаналізувати основні підходи до управління конфліктами в трудовому колективі;
- дослідити вплив організаційної культури на процес комунікацій і виникнення конфліктів;
- оцінити сучасний стан системи внутрішніх комунікацій на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- виявити типи конфліктів, що найчастіше виникають у колективі підприємства;
- запропонувати напрями вдосконалення управління комунікаціями та конфліктами на підприємстві;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процеси управління комунікаціями та конфліктами в організаційному середовищі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесів управління комунікаціями та конфліктами в трудовому колективі підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети та розв’язання поставлених завдань було застосовано низку методів, зокрема: теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз, методи аналізу та синтезу, дедуктивний і індуктивний підходи, структурно-логічний, системний та статистичний методи, а також графічне представлення даних.

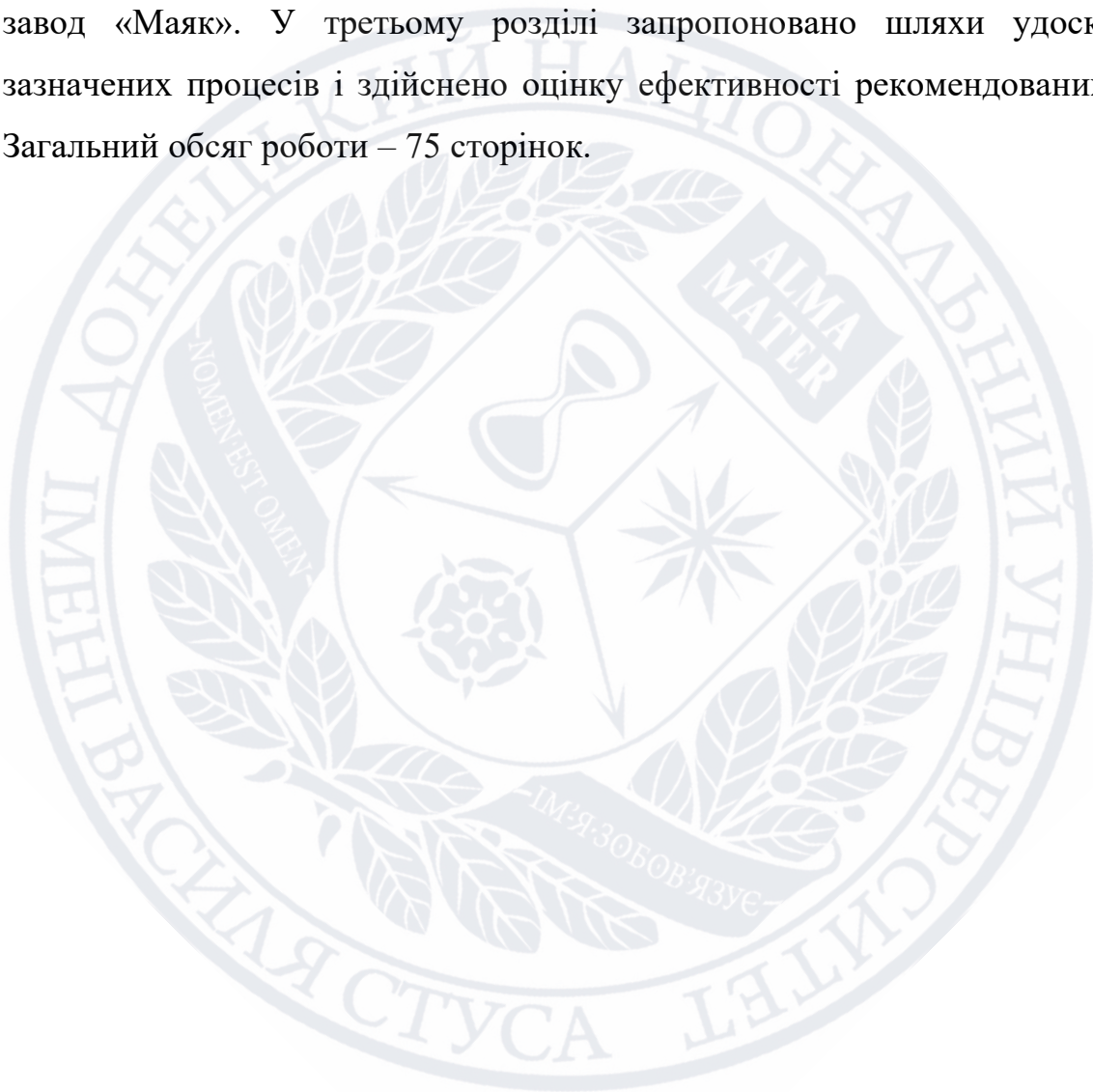
Інформаційна база дослідження включає монографічні праці, наукові публікації, фінансову й бухгалтерську звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», інтернет-ресурси та результати власного емпіричного аналізу автора.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до розуміння ролі комунікацій та конфліктів у трудових колективах.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретних управлінських рішень для підвищення ефективності

комунікаційних процесів та зниження деструктивного впливу конфліктів на прикладі реального підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних посилань та додатки. У першому розділі розглянуто теоретичні основи теми дослідження. У другому – здійснено аналіз практики управління комунікаціями та конфліктами на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення зазначених процесів і здійснено оцінку ефективності рекомендованих заходів. Загальний обсяг роботи – 75 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1 Сутність та значення комунікацій в організації

Комунікації в організації є ключовим аспектом управлінської діяльності, що забезпечує ефективність функціонування підприємства. Різні науковці пропонують власні підходи до розуміння сутності комунікацій, підкреслюючи різноманітність їх ролей та функцій у межах організаційної структури. Аналіз цих підходів дає змогу всебічно охарактеризувати комунікації як соціально-психологічний, інформаційний та управлінський процес (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи авторів щодо сутності комунікацій в організації

№	Автори	Підхід / Визначення комунікацій
1	О. Безчасний [4, с. 248]	Комунікації – це багатовекторний процес обміну інформацією, що забезпечує координацію дій та сприяє ефективному функціонуванню підприємства
2	Б. Войт [9, с. 167]	Комунікації виступають як інструмент управління, що забезпечує цілісність функціонування організації
3	І. Кравчук, С. Лавриненко [24]	Бізнес-комунікації – це цілеспрямований інформаційний обмін, що формує інноваційний потенціал підприємства
4	С. Лавриненко, А. Зелінська, О. Бездітко [25]	Комунікації – основа інформаційної взаємодії, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації
5	О. Гассаб [12, с. 215]	Організаційна комунікація – важливий елемент корпоративної культури, який формує спільні цінності та стандарти
6	О. Мантур-Чубата, А. Сайко [27, с. 231]	Комунікації – засіб вирішення конфліктів у трудовому колективі, що ґрунтується на діалозі та зворотному зв'язку
7	Є. Лісеній, А. Лісеная [26]	Комунікації – важливий чинник уникнення конфліктів в організації через своєчасне передання та сприйняття інформації
8	А. Гайдаржи [11]	Організаційна комунікація – елемент лідерства, що формує взаєморозуміння в колективі

Так, О. Безчасний [4, с. 248] визначає комунікації як багатовекторний процес обміну інформацією, що забезпечує координацію дій та сприяє ефективному функціонуванню підприємства. Такий підхід акцентує увагу на процесуальному характері комунікацій, де взаємодія спрямована на досягнення організаційної скоординованості. У той же час Б. Войт [9, с. 167] розглядає

комунікації як інструмент управління, що гарантує цілісність функціонування організації, виділяючи їх роль у підтримці системної єдності.

Інші дослідники, зокрема І. Кравчук та С. Лавриненко [24], фокусуються на бізнес-комунікаціях як цілеспрямованому інформаційному обміні, що формує інноваційний потенціал підприємства. Це визначення підкреслює стратегічне значення комунікацій у розвитку інноваційної діяльності та підвищенні конкурентоспроможності організації. Аналогічно, С. Лавриненко, А. Зелінська та О. Бездітко [25] визначають комунікації як основу інформаційної взаємодії, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації, акцентуючи на їхньому спрямуванні на реалізацію довгострокових завдань.

Водночас О. Гассаб [12, с. 215] виділяє організаційну комунікацію як важливий елемент корпоративної культури, що формує спільні цінності та стандарти. Цей підхід підкреслює соціокультурну роль комунікацій у формуванні колективної ідентичності. У трудовому колективі комунікації виступають також як засіб вирішення конфліктів на основі діалогу і зворотного зв'язку, що відзначають О. Мантур-Чубата та А. Сайко [27, с. 231], а також Є. Лісеній та А. Лісеная [26], які наголошують на важливості своєчасного обміну інформацією для уникнення конфліктів.

Підкреслюючи лідерську функцію, А. Гайдаржи [11] трактує організаційну комунікацію як елемент лідерства, що формує взаєморозуміння в колективі, тим самим забезпечуючи соціальну згуртованість і ефективність командної роботи.

На основі розглянутих підходів можна сформулювати узагальнене визначення комунікацій в організації як багатовимірного процесу цілеспрямованого обміну інформацією і взаємодії між учасниками організаційного середовища, що забезпечує координацію дій, підтримку корпоративної культури, уникнення конфліктів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Комунікації в організації відіграють фундаментальну роль у забезпеченні ефективної взаємодії між різними підрозділами, співробітниками та

керівництвом. Вони створюють умови для обміну інформацією, що необхідна для координації спільної діяльності, прийняття управлінських рішень та досягнення поставлених цілей. Без належного рівня комунікації організація ризикує зіткнутися з інформаційним вакуумом, який призводить до дезорганізації, зниження продуктивності та виникнення конфліктів. Крім того, комунікації сприяють формуванню корпоративної культури та підтриманню сприятливого соціального клімату в колективі. Вони є засобом поширення цінностей, норм поведінки та стандартів, що об'єднують працівників у єдину команду. Ефективні комунікації допомагають знизити рівень непорозумінь і конфліктів, сприяють створенню атмосфери довіри та взаємоповаги.

З управлінської точки зору, комунікації виступають як інструмент контролю і мотивації персоналу, дозволяючи керівникам не лише доводити стратегічні завдання, але й отримувати зворотний зв'язок для коригування дій і покращення результатів. Вони забезпечують оперативне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що підвищує адаптивність і стійкість організації. Таким чином, значення комунікацій в організації полягає у їхній здатності забезпечувати інтеграцію управлінських процесів, підтримувати єдність колективу і сприяти успішній реалізації стратегічних цілей підприємства. Без належної організації комунікацій неможливо досягти високої ефективності роботи і стабільного розвитку організації в сучасних умовах.

Отже, комунікації в організації є багатовимірним і цілеспрямованим процесом обміну інформацією та взаємодії між учасниками організаційного середовища, що забезпечує координацію дій, підтримку корпоративної культури, уникнення конфліктів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони відіграють ключову роль у формуванні єдності колективу, підвищенні ефективності управління, мотивації персоналу та адаптації організації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Без належно організованих комунікацій діяльність підприємства стає неузгодженою, знижується

продуктивність і зростає ризик виникнення конфліктів, що унеможливорює сталий розвиток і конкурентоспроможність організації.

1.2 Теоретичні підходи до управління конфліктами

Управління конфліктами є важливою складовою сучасного менеджменту, адже конфлікти неминучі в будь-якій організації через різницю інтересів, цілей, цінностей та особистісних характеристик учасників. Теоретичні підходи до управління конфліктами відображають різноманітність методів і стратегій, які можуть застосовуватись для запобігання, регулювання та ефективного розв'язання конфліктів. Вони базуються на комплексі психологічних, соціальних і організаційних знань.

Класичний підхід розглядає конфлікт як процес, що виникає у результаті зіткнення інтересів і прагнень, і підкреслює роль комунікації та переговорів у його регулюванні [30, с. 85]. Зокрема, А. Анцупов та С. Баклановський відзначають, що ефективне управління конфліктами передбачає ідентифікацію причин, розуміння структури конфлікту, а також вибір адекватної стратегії взаємодії сторін [1, с. 78]. У цьому контексті велике значення має здатність керівника або посередника впливати на процес та направляти його у конструктивне русло.

Психологічні підходи зосереджуються на розумінні індивідуальних особливостей учасників конфлікту, їх мотивації, емоційних реакцій та міжособистісних відносин. Джелалі підкреслює важливість емоційного інтелекту і навичок міжособистісного спілкування для зниження гостроти конфліктів і пошуку компромісу [17, с. 110]. Автори Л. Долінська та Л. Матяш-Заяць акцентують увагу на психоемоційних аспектах конфлікту і пропонують використання методів медіації та психологічного консультування як засобів його врегулювання [18, с. 132].

Соціологічні теорії аналізують конфлікти як прояви структурних суперечностей у організації, що зумовлені розподілом влади, ресурсів і ролей. За словами І. Городняка, конфлікти відображають нерівність у доступі до

ресурсів та можливостей, а управління ними має на меті створення системи норм і правил, які мінімізують негативні наслідки для організаційної культури і підвищують ефективність діяльності [15, с. 24]. При цьому особливу роль відіграють корпоративна культура та клімат у колективі, які можуть виступати як каталізatori або стримуючі фактори конфліктів [13, с. 17].

Економічний підхід у вивченні управління конфліктами пов'язаний з аналізом витрат, пов'язаних із конфліктами, і оцінкою вигод від їх ефективного розв'язання. Зокрема, Л. Ачкасова та співавтори наголошують, що економічне обґрунтування управління конфліктами допомагає підприємствам знизити втрати, пов'язані з конфліктами, і підвищити продуктивність праці через оптимізацію організаційних процесів [2, с. 8]. Ефективна система управління конфліктами, за їхнім твердженням, має бути інтегрована у загальну систему менеджменту підприємства.

Сучасні підходи до управління конфліктами також включають концепції інтегративного та дистрибутивного підходів. Інтегративний підхід спрямований на пошук взаємовигідних рішень через співпрацю та креативне розв'язання проблем, тоді як дистрибутивний фокусується на розподілі обмежених ресурсів і часто веде до протистояння сторін [30, с. 87]. Олійник зазначає, що вибір підходу залежить від типу конфлікту, його етапу і особливостей організаційного середовища. Важливою складовою теоретичних підходів є також типологія конфліктів, що дозволяє класифікувати їх за різними ознаками – за рівнем, за характером взаємодії сторін, за сферою виникнення. Так, М. Войтенко та В. Карамушка виділяють міжособистісні, групові та організаційні конфлікти, кожен з яких потребує власних методів управління та розв'язання [10, с. 12]. Розуміння типів конфліктів є ключовим для розробки адекватних стратегій і тактик управління. Табл. 1.2 демонструє основні теоретичні підходи до управління конфліктами, висвітлюючи їх ключові характеристики, переваги та обмеження. Аналіз цих підходів дає змогу краще зрозуміти природу конфліктів та обрати найбільш ефективні методи їх регулювання залежно від конкретної ситуації.

Таблиця 1.2 – Теоретичні підходи до управління конфліктами [34, с. 98]

Назва підходу	Основна ідея	Мета управління конфліктом	Методи та інструменти	Переваги	Обмеження
Класичний підхід	Конфлікт – негативне явище, яке слід уникати або усувати	Зменшення або ліквідація конфлікту	Контроль, санкції, формальні правила	Швидке припинення конфліктів	Ігнорує конструктивний потенціал конфлікту
Психологічний підхід	Конфлікт як прояв особистісних і емоційних факторів	Усунення особистісних причин конфлікту	Психотерапія, медіація, тренінги	Глибоке розуміння причин	Вимагає багато часу і ресурсів
Структурний підхід	Конфлікти виникають через структурні протиріччя в організації	Зміна структури для запобігання конфліктам	Реструктуризація, зміна правил, ролей	Запобігає повторенню конфліктів	Може бути дорогим і складним
Функціональний підхід	Конфлікт – нормальне і навіть корисне явище	Використання конфлікту для покращення роботи	Переговори, компроміси, інтеграція	Підвищує креативність і адаптивність	Ризик ескалації, якщо конфлікт не контролюється
Комунікативний підхід	Конфлікти виникають через проблеми в комунікації	Покращення комунікації для запобігання конфліктам	Активне слухання, фасилітація, зворотній зв'язок	Покращує взаєморозуміння	Не завжди вирішує глибинні причини конфлікту
Конфліктологічний підхід	Конфлікт – об'єктивний процес, що відображає інтереси різних сторін	Баланс інтересів і досягнення згоди	Медіація, арбітраж, переговори	Сприяє довготривалим рішенням	Вимагає професійної підготовки

Розглянуті теоретичні підходи до управління конфліктами відображають різноманітність поглядів на природу конфліктів та способи їх подолання. Кожен із них має свої сильні та слабкі сторони, що визначає доцільність їх застосування в різних організаційних контекстах. Від класичного уникання конфліктів до функціонального використання конфліктів як ресурсу для розвитку – усі ці підходи можуть бути ефективними за умови правильного вибору та професійного впровадження [20, с. 37]. Комплексне розуміння і адаптивне застосування теоретичних моделей управління конфліктами сприяє формуванню здорового мікроклімату в організації та підвищенню її загальної ефективності [15].

Отже, теоретичні підходи до управління конфліктами поєднують різні науки і методи – від психології і соціології до економіки та менеджменту. Вони формують основу для практичних рішень, що допомагають організаціям не лише мінімізувати негативні наслідки конфліктів, але й використовувати їх як рушійний механізм розвитку і вдосконалення.

1.3 Вплив організаційної культури на комунікативні процеси та виникнення конфліктів

Організаційна культура є одним із ключових чинників, що формують внутрішнє середовище підприємства і впливають на поведінку працівників, а також на ефективність комунікативних процесів у колективі. Вона визначає систему цінностей, норм, переконань і правил, які впливають на те, як співробітники взаємодіють між собою, як передають інформацію і вирішують спірні ситуації [6, с. 33]. Через це організаційна культура є важливим фактором, який може як стимулювати ефективну комунікацію, так і бути джерелом конфліктів. Вплив організаційної культури на комунікативні процеси полягає в тому, що вона встановлює стандарти поведінки і моделі спілкування, які прийнятні у конкретній організації. Наприклад, культура відкритості та довіри сприяє вільному обміну думками і конструктивному діалогу, що знижує ймовірність виникнення непорозумінь і конфліктів [9, с. 168]. Натомість, культури, які підтримують жорстку ієрархію та закритість інформації, можуть призводити до перекручення повідомлень, формування пліток і загострення суперечок серед працівників [4, с. 250]. Однак, навіть за сприятливої організаційної культури комунікативні процеси можуть бути складними і непередбачуваними через індивідуальні особливості співробітників, їхні цінності, мотивації та очікування. У разі невідповідності між цінностями окремих працівників і домінуючими нормами культури організації можуть виникати конфлікти, які мають як міжособистісний, так і структурний характер [5, с. 179]. Це підтверджує важливість узгодження особистісних і організаційних цінностей для зниження ризиків конфліктних ситуацій.

Виникнення конфліктів в організації часто пов'язують із порушенням комунікативних процесів, які є наслідком неузгодженості норм і стандартів поведінки в організаційній культурі. Конфлікти можуть мати різний характер – від конструктивних, що сприяють розвитку і змінам, до деструктивних, які призводять до втрати ресурсів, зниження мотивації і продуктивності праці [1, с. 45]. Тому управління організаційною культурою і комунікаціями є важливим завданням менеджменту, що дозволяє своєчасно ідентифікувати джерела конфліктів і розробляти ефективні стратегії їх подолання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Вплив організаційної культури на комунікативні процеси та виникнення конфліктів [21, с. 104]

Тип організаційної культури	Характеристика комунікації	Вплив на комунікативні процеси	Типові конфлікти	Вплив на виникнення конфліктів
Культура співпраці	Відкрита, підтримуюча, інтерактивна	Сприяє обміну інформацією, конструктивному діалогу	Конфлікти через розподіл ресурсів або ролей	Конфлікти виникають рідко, легко вирішуються
Культура контролю	Жорстка, ієрархічна, формальна	Комунікація зверху вниз, обмежена ініціатива	Конфлікти через недовіру, відсутність інформації	Конфлікти виникають часто, через нерозуміння та закритість
Культура інновацій	Відкрита до змін, заохочує ідеї	Активний обмін ідеями, нестандартне мислення	Конфлікти через різні підходи та ризики	Конфлікти виникають періодично, але стимулюють розвиток
Культура підтримки	Емоційна підтримка, орієнтація на людей	Співчутливе спілкування, врахування потреб	Конфлікти через емоції, залежність	Конфлікти виникають через емоційну напругу, але швидко залагоджуються
Культура результатів	Орієнтація на досягнення, конкуренція	Комунікація фокусується на меті, часто пряма	Конфлікти через суперництво, амбіції	Конфлікти виникають часто, можуть бути гострими, але стимулюють продуктивність

Організаційна культура є ключовим чинником, що впливає на ефективність комунікації в колективі та ступінь виникнення конфліктів. Вона формує загальні цінності, норми поведінки, стиль спілкування та способи вирішення суперечностей серед працівників. Різні типи організаційної культури можуть сприяти як гармонійному співробітництву, так і загостренню непорозумінь, що впливає на загальну продуктивність і атмосферу в колективі.

Розуміння цих взаємозв'язків допомагає керівникам та HR-спеціалістам ефективно управляти комунікативними процесами та запобігати конфліктам.

Організаційна культура суттєво впливає на комунікативні процеси в організації та рівень виникнення конфліктів. Культури, які підтримують відкритість і співпрацю, створюють сприятливі умови для ефективного обміну інформацією та мінімізації конфліктних ситуацій [8]. Натомість культури із жорсткою ієрархією або сильною орієнтацією на конкуренцію часто призводять до посилення непорозумінь і конфліктів. Управління організаційною культурою та розвиток навичок конструктивної комунікації є важливими складовими успішної діяльності будь-якої організації.

У сучасних умовах, коли організації стикаються із динамічними змінами і посиленням конкуренції, роль організаційної культури у формуванні сприятливого інформаційного поля та позитивних комунікативних практик особливо зростає. Лідери організацій мають приділяти увагу створенню культури взаємоповаги, відкритого обговорення і підтримки інновацій, що допоможе мінімізувати виникнення конфліктів і підвищити загальну ефективність роботи колективу [11].

Таким чином, вплив організаційної культури на комунікативні процеси і виникнення конфліктів є складним, багатограним і визначальним для функціонування будь-якої організації. Усвідомлення цього впливу дає змогу розробляти ефективні управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію внутрішніх взаємодій, покращення робочого клімату та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА КОНФЛІКТАМИ НА ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

2.1 Загальна характеристика та організаційна структура ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк» є одним із провідних підприємств машинобудівної галузі України. Його діяльність зосереджена на виготовленні обладнання для теплоенергетики, а також інших виробів машинобудівного призначення. Завдяки багаторічному досвіду та технічному потенціалу, підприємство займає стабільні позиції на внутрішньому та міжнародному ринках, зокрема в країнах СНД. Це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності продукції та довіру з боку споживачів [35] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» [35]

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк»
Код за ЄДРПОУ	14307771
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Юридична адреса	21029, Україна, Вінниця, Хмельницьке шосе, 105
Основний вид діяльності (КВЕД)	Виробництво машин і устаткування загального призначення
Дата державної реєстрації	16.12.1994 р.
Орган управління	Загальні збори акціонерів, наглядова рада, директор
Основна продукція	Обладнання для теплоенергетики, машинобудівна продукція
Кількість працівників	418 осіб
Ринок збуту	Внутрішній ринок України, країни СНД, інші зарубіжні партнери

Підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства, що передбачає наявність статутного капіталу, поділеного на акції. Така форма організації надає змогу залучати інвестиції, забезпечує більшу гнучкість у

прийнятті стратегічних рішень та гарантує прозорість управлінських процесів. Управління здійснюється за участі загальних зборів акціонерів, наглядової ради та виконавчого органу – директора. Така система управління дозволяє встановити баланс між контролем власників і оперативним керівництвом підприємства.

Юридична адреса ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» – м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 105. Вибір саме Вінниці як місця розташування підприємства є обґрунтованим, адже це місто має розвинену інфраструктуру, є потужним промисловим і логістичним центром центрального регіону України. Завдяки цьому підприємство має зручні умови для постачання сировини, збуту продукції та забезпечення кадрами. Завод був офіційно зареєстрований 16 грудня 1994 року, що свідчить про більш ніж тридцятирічну історію діяльності, набутий досвід і сформовану репутацію.

Основним видом діяльності згідно з КВЕД є виробництво машин і устаткування загального призначення. У фокусі виробництва – теплоенергетичне обладнання, яке є незамінним у промисловості, енергетиці та житлово-комунальній сфері. Цей сегмент потребує високотехнологічних рішень, що підтверджує інноваційний підхід підприємства до розробки та виготовлення продукції. Крім того, підприємство розширює асортимент за рахунок інших видів машинобудівної продукції, що дозволяє йому бути гнучким і адаптивним до змін ринку [35].

Ринки збуту підприємства охоплюють як внутрішній ринок України, так і зовнішні – країни СНД і деякі інші зарубіжні партнери. Така географія постачання свідчить про налагоджені канали зовнішньоекономічної діяльності, відповідність продукції міжнародним стандартам, а також про активну маркетингову політику. Експортна орієнтованість заводу зумовлює необхідність постійного вдосконалення виробничих процесів і підвищення якості продукції [35].

Організаційна структура ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є класичною ієрархічною, лінійно-функціональною, що відповідає потребам промислового

підприємства з великим обсягом виробництва та складним технологічним циклом. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності й контролю за виконанням функцій на всіх рівнях управління (рис. 2.1).

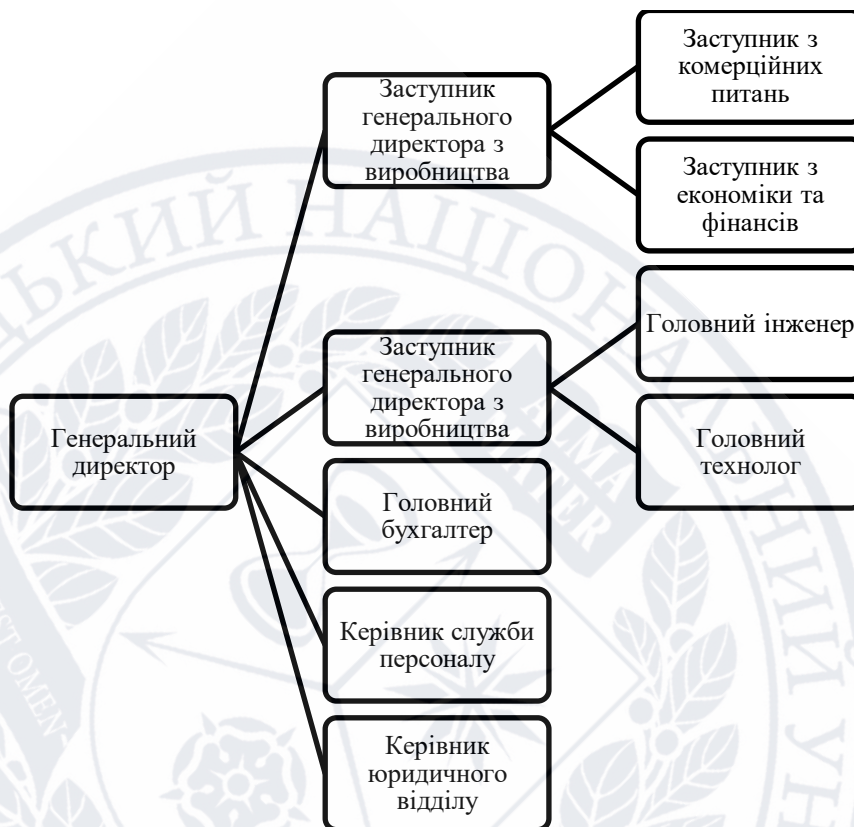


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» [35]

На найвищому рівні управління знаходиться Генеральний директор, який несе повну відповідальність за стратегічний розвиток підприємства, його фінансово-економічні показники та взаємодію з акціонерами. Під загальним керівництвом вищого менеджменту функціонують такі ключові структурні підрозділи: виробничі підрозділи (цехи основного та допоміжного виробництва: механоскладальний, інструментальний, електротехнічний, складальний, ремонтний тощо); планово-економічний відділ; відділ постачання та логістики; відділ збуту та маркетингу; бухгалтерія; відділ технічного контролю (ВТК); відділ кадрів і охорони праці; юридичний відділ; відділ охорони праці та пожежної безпеки; ІТ-відділ; лабораторії контролю якості.

Структура відзначається чітким підпорядкуванням: кожен працівник знає свого безпосереднього керівника та відповідальність за завдання. Діяльність координується відповідно до нормативних документів, внутрішніх регламентів та інструкцій, що забезпечує контрольованість процесів. Комунікаційні потоки здебільшого вертикальні, хоча для оперативного вирішення виробничих питань використовуються також горизонтальні зв'язки між підрозділами.

Організаційна структура ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» спрямована на забезпечення ефективного виробничого процесу, оптимізації управлінських рішень та підтримання стабільного функціонування підприємства. У контексті теми кваліфікаційної роботи важливо дослідити, як ця структура впливає на якість комунікацій у колективі та на частоту виникнення конфліктних ситуацій між працівниками різних підрозділів.

Динаміка персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2024 рр. наведена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Динаміка персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2024 рр. (осіб) [35]

Дослідження змін чисельності персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у період з 2021 по 2024 рік вказує на загальну тенденцію до скорочення штату. Так, у 2021 році на підприємстві працювало 527 осіб, у 2022 році їх кількість зросла до 545, однак вже у 2023 році вона зменшилася до 458, а у 2024 році – до 418 осіб. Подібна динаміка свідчить про процес оптимізації кадрового

складу, що є характерним явищем в умовах економічної нестабільності, спричиненої, зокрема, зниженням обсягів виробництва та фінансовими труднощами на тлі війни. Крім того, зменшення кількості працівників є результатом впровадження сучасних технологій та автоматизації виробничих процесів, що дозволяють зберігати або навіть підвищувати ефективність роботи при меншій кількості персоналу.

Використовуючи фінансову звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (додатки А-Д) [36], проаналізуємо складові активів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка складових активів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки				Відхилення 2024 до 2021	
	2021	2022	2023	2024	тис. грн	%
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	185	120	28	72	-113	-61,08
Незавершені капітальні інвестиції	3301	4933	2614	3376	75	2,27
Основні засоби	22309	35849	36967	40945	18636	83,54
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	2046	2046	2046	2046	0	0,00
Інші фінансові інвестиції	12573	12573	11531	11531	-1042	-8,29
Відстрочені податкові активи	1118	1404	1252	1704	586	52,42
Усього за розділом I	41532	56925	54438	59674	18142	43,68
II. Оборотні активи						
Запаси	93703	121884	151921	144015	50312	53,69
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	48035	73886	63822	55563	7528	15,67
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	29356	29013	3013	7312	-22044	-75,09
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2969	2911	6	6	-2963	-99,80
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1184	30949	6866	9119	7935	670,19
Інша поточна дебіторська заборгованість	835	980	847	2582	1747	209,22
Гроші та їх еквіваленти	30730	36054	46348	42839	12109	39,40
Витрати майбутніх періодів	112	113	83	97	-15	-13,39
Інші оборотні активи	921	2793	1051	544	-377	-40,93
Усього за розділом II	207845	298583	273957	262077	54232	26,09
Баланс	249377	355508	328395	321751	72374	29,02

Упродовж 2021–2024 років загальна сума необоротних активів зросла на 18142 тис. грн або на 43,68%. Основним джерелом цього зростання стали основні засоби, вартість яких зросла з 22309 тис. грн у 2021 році до 40 945 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 18636 тис. грн або 83,54%. Це свідчить про активне оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази підприємства. Водночас спостерігається суттєве скорочення нематеріальних активів – з 185 тис. грн у 2021 році до 72 тис. грн у 2024 році (зменшення на 113 тис. грн або 61,08%), що вказує на їхню часткову амортизацію або списання. Незавершені капітальні інвестиції залишилися на відносно стабільному рівні (зростання лише на 75 тис. грн або 2,27%), що свідчить про завершення раніше розпочатих інвестиційних проєктів. Інші статті, такі як довгострокові фінансові інвестиції (2046 тис. грн протягом всього періоду) та відстрочені податкові активи (збільшення на 586 тис. грн або 52,42%), мають незначний вплив на загальну динаміку, проте вказують на стабільну інвестиційну політику та позитивні податкові очікування.

Оборотні активи зросли з 207845 тис. грн у 2021 році до 262077 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 54232 тис. грн або 26,09%. Найбільший вплив на цей приріст мали запаси, які збільшилися на 50 312 тис. грн (53,69%). Це свідчить про підготовку до зростання виробництва або повільні темпи реалізації готової продукції. Грошові кошти та їх еквіваленти також демонструють позитивну динаміку – збільшення на 12109 тис. грн або 39,40%, що характеризує зростання ліквідності підприємства.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зросла на 7 528 тис. грн або 15,67%, що є помірним зростанням і пов'язане з розширенням клієнтської бази або відтермінуванням оплат. Водночас відбулися значні зміни в структурі дебіторської заборгованості: заборгованість за виданими авансами зменшилась на 22 044 тис. грн (-75,09%), а за розрахунками з бюджетом – практично повністю (-99,80%), що свідчить про більш ефективне управління оборотним капіталом.

Показовим є стрімке зростання дебіторської заборгованості із внутрішніх розрахунків (на 670,19%) та іншої поточної дебіторської заборгованості (на 209,22%), що свідчить про внутрішні фінансові переміщення або взаєморозрахунки з дочірніми структурами.

Загальний баланс активів підприємства за аналізований період зріс на 72 374 тис. грн або 29,02%. Така динаміка є свідченням поступального розвитку підприємства, зокрема в частині модернізації основних засобів, нарощування обігових активів і підтримання високого рівня ліквідності. Водночас певні зміни в структурі дебіторської заборгованості та зниження нематеріальних активів вимагають подальшого моніторингу та управлінської уваги. У цілому, фінансова стабільність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» зберігається, а позитивна динаміка активів створює підґрунтя для подальшого розвитку підприємства навіть в умовах зовнішньоекономічних викликів.

Використовуючи фінансову звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (додатки А-Д) [36], проаналізуємо складові пасивів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка складових пасивів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки				Відхилення 2024 до 2021	
	2021	2022	2023	2024	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	31725	31725	31725	31725	0	0,00
Капітал у дооцінках	9259	8717	8148	7571	-1688	-18,23
Додатковий капітал	613	611	609	609	-4	-0,65
Емісійний дохід	609	609	609	609	0	0,00
Резервний капітал	1982	1982	1982	1982	0	0,00
Нерозподілений прибуток	168768	237832	244474	239984	71216	42,20
Усього за розділом I	212347	280867	286938	281871	69524	32,74
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Довгострокові кредити банків	6562	26062	0	6900	338	5,15
Усього за розділом II	6562	26062	0	6900	338	5,15
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11665	12220	9549	12629	964	8,26

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1160	9674	6185	3929	2769	238,71
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1004	733	1778	681	-323	-32,17
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	4648	3334	7432	3337	-1311	-28,21
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	6276	16787	6136	2835	-3441	-54,83
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	3354	4117	10054	8195	4841	144,34
Інші поточні зобов'язання	2361	1714	323	1374	-987	-41,80
Усього за розділом III	30468	48579	41457	32980	2512	8,24
Баланс	249377	355508	328395	321751	72374	29,02

Упродовж 2021–2024 років структура пасивів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» зазнала змін, хоча в цілому зберігалася тенденція до домінування власного капіталу. Загальна сума пасивів зросла на 72374 тис. грн, або на 29,02%, що свідчить про розширення господарської діяльності підприємства та збільшення його фінансового потенціалу.

Власний капітал у 2024 році становив 281871 тис. грн, що на 69524 тис. грн (або на 32,74%) більше, ніж у 2021 році. Основним джерелом зростання став нерозподілений прибуток, який збільшився на 71216 тис. грн (42,20%), що вказує на прибутковість підприємства та його здатність акумулювати фінансові ресурси без залучення зовнішнього капіталу. Інші складові власного капіталу не зазнали суттєвих змін: зареєстрований капітал залишився на рівні 31 725 тис. грн, емісійний дохід та резервний капітал також не змінилися. Водночас спостерігається зменшення капіталу у дооцінках на 1688 тис. грн (18,23%), що свідчить про зниження вартості окремих активів або перегляд оцінки внаслідок переоцінки.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення у 2024 році становили 6900 тис. грн, що на 338 тис. грн більше, ніж у 2021 році (зростання на 5,15%). Варто

відзначити, що у 2023 році довгострокові кредити повністю були погашені, але вже у 2024-му вони знову з'явилися, що, можливо, пов'язано з новими інвестиційними проектами або потребою в оновленні основних фондів.

Поточні зобов'язання і забезпечення (розділ III) зросли з 30 468 тис. грн у 2021 році до 32 980 тис. грн у 2024 році, тобто на 2 512 тис. грн (8,24%). У структурі поточних зобов'язань найбільш помітно зросла кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – у 3,4 раза (на 2769 тис. грн), що пов'язано зі збільшенням податкових зобов'язань або затримками у сплаті податків. Водночас значне зменшення простежується за авансами, отриманими від покупців (на 3441 тис. грн, або 54,83%) та заборгованістю з оплати праці (на 1311 тис. грн, або 28,21%), що свідчить про покращення дисципліни розрахунків із працівниками. Зменшення інших зобов'язань (зокрема, зі страхування та інших поточних зобов'язань) свідчить про загальне покращення платоспроможності.

Використовуючи фінансову звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (додатки А-Д) [36], проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки				Відхилення 2024 до 2021	
	2021	2022	2023	2024	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	305676	599511	208958	226154	-79522	-26,02
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	260052	388889	134557	177087	-82965	-31,90
Валовий прибуток	45624	210622	74401	49067	3443	7,55
Інші операційні доходи	53619	33534	32390	43048	-10571	-19,72
Адміністративні витрати	15453	16855	14773	21201	5748	37,20
Витрати на збут	11865	21832	17686	18636	6771	57,07
Інші операційні витрати	37769	95694	40555	45215	7446	19,71
Фінансовий результат від операційної діяльності	34156	109775	33777	7063	-27093	-79,32
Дохід від участі в капіталі	0	1695	0	0	0	x
Інші доходи	2	263	1079	0	-2	-100,00
Фінансові витрати	1499	3398	4573	3030	1531	102,13

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Інші витрати	918	11666	9109	1391	473	51,53
Фінансовий результат до оподаткування	31741	96669	21174	2642	-29099	-91,68
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-4904	-17173	-3883	-519	4385	-89,42
Чистий прибуток	26837	79496	17291	2123	-24714	-92,09

У період з 2021 по 2024 рік фінансові результати ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» демонструють нестабільну динаміку, зокрема – різке зниження основних показників прибутковості. За аналізований період чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 79 522 тис. грн, або на 26,02%. У 2021 році підприємство отримало 305 676 тис. грн виручки, а у 2024 році – лише 226 154 тис. грн. Таке зниження пов'язане як із падінням обсягів виробництва, так і зі зменшенням попиту на продукцію або зростанням конкуренції на ринку.

Собівартість реалізованої продукції також знизилася – з 260052 тис. грн у 2021 році до 177087 тис. грн у 2024 році, тобто на 82965 тис. грн (або 31,90%). Це свідчить про зниження обсягів реалізованої продукції або ж про зменшення виробничих витрат. Попри зменшення виручки, зниження собівартості дозволило зберегти валовий прибуток на позитивному рівні. У 2024 році він навіть перевищив рівень 2021 року на 3 443 тис. грн (7,55%), хоча й був значно нижчим, ніж у 2022 році (210 622 тис. грн).

Водночас інші операційні доходи скоротилися на 10 571 тис. грн, або на 19,72%, що вказує на зменшення надходжень від неосновної діяльності, наприклад, від оренди, послуг чи реалізації майна. На цьому тлі адміністративні витрати зросли з 15 453 тис. грн до 21 201 тис. грн (+37,20%), а витрати на збут – з 11865 тис. грн до 18 636 тис. грн (+57,07%), що є наслідком інфляції, зростання цін на послуги, збільшення витрат на маркетинг або утримання персоналу.

Інші операційні витрати також збільшилися на 7 446 тис. грн (на 19,71%), що в сукупності з високими витратами на збут і адміністративне управління призвело до значного зменшення фінансового результату від операційної

діяльності – з 34 156 тис. грн у 2021 році до лише 7 063 тис. грн у 2024 році. Це падіння склало 27 093 тис. грн, або 79,32%, що свідчить про погіршення ефективності операційної діяльності.

Щодо неопераційних доходів та витрат, то варто зазначити, що дохід від участі в капіталі був зафіксований лише у 2022 році й становив 1695 тис. грн. Інші доходи були відсутні у 2024 році, а у 2021 році становили символічні 2 тис. грн. Натомість фінансові витрати подвоїлися – з 1499 тис. грн у 2021 році до 3030 тис. грн у 2024 році (+102,13%), що свідчить про збільшення заборгованості або погіршення умов кредитування.

Загалом, фінансовий результат до оподаткування у 2024 році скоротився до 2 642 тис. грн, що на 29099 тис. грн (або 91,68%) менше, ніж у 2021 році. Це призвело до аналогічного зниження чистого прибутку, який зменшився на 24714 тис. грн (або 92,09%) – з 26837 тис. грн у 2021 році до лише 2123 тис. грн у 2024 році. Позитивним моментом є зменшення витрат з податку на прибуток, що, однак, є наслідком зниження прибутку, а не оптимізації оподаткування.

Використовуючи фінансову звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (додатки А-Д) [36], проаналізуємо основні коефіцієнти фінансового стану підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка основних коефіцієнтів фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024 до 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	6,82	6,15	6,61	7,95	1,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,01	0,74	1,12	1,30	0,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,75	3,64	2,94	3,58	-0,17
Коефіцієнт автономії	0,85	0,79	0,87	0,88	0,03
Рентабельність активів (ROA), %	10,76	22,36	5,27	0,66	-10,1
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	14,48	32,24	6,09	0,75	-13,73
Чиста маржа	0,09	0,13	0,08	0,01	-0,08
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	5,11	4,93	5,27	4,72	-0,39
Коефіцієнт заборгованості	0,12	0,14	0,13	0,10	-0,02

Упродовж 2021–2024 років фінансовий стан ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» характеризувався загалом високими показниками ліквідності, що свідчить про здатність підприємства своєчасно розраховуватись за поточними зобов'язаннями. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 6,82 у 2021 році до 7,95 у 2024 році (або на 1,13 пункти), що значно перевищує нормативне значення (1,5–2,5). Це означає, що оборотні активи підприємства суттєво перевищують його короткострокові зобов'язання, що є позитивною характеристикою фінансової стійкості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує частку грошових коштів і їх еквівалентів у поточних зобов'язаннях, зріс з 1,01 до 1,30 (на 0,29 пункти). Показник значно вищий за норматив (0,2–0,5), що свідчить про надлишок вільних грошових коштів. Така ситуація є нетиповою для українських промислових підприємств і вказує на недостатню інвестиційну активність або обмежений попит, через що кошти не залучаються в обіг.

Натомість коефіцієнт швидкої ліквідності, що враховує лише найбільш ліквідні активи (без запасів), знизився з 3,75 до 3,58 (на 0,17 пункти), хоча й залишився в межах значного перевищення норми. Незначне зниження пов'язане зі зменшенням дебіторської заборгованості або ж структурними зрушеннями в складі оборотних активів.

Коефіцієнт автономії, що характеризує фінансову незалежність підприємства, також покращився: з 0,85 у 2021 році до 0,88 у 2024 році (+0,03 пункти). Це свідчить про незначне, але стабільне зростання частки власного капіталу в загальній сумі активів, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємства та його здатність залучати зовнішнє фінансування.

Разом із тим, рентабельні показники суттєво погіршилися. Рентабельність активів (ROA) знизилася з 10,76% до 0,66%, що є надзвичайно критичним падінням на 10,1 п. п. Це означає, що підприємство отримує мізерний прибуток з кожної гривні, вкладеної в активи. Аналогічна динаміка спостерігається для рентабельності власного капіталу (ROE), яка знизилася з 14,48% у 2021 році до 0,75% у 2024 році (на 13,73 п. п.). Це вказує на зниження ефективності

використання власних ресурсів підприємства, що є сигналом для перегляду фінансової та інвестиційної політики.

Чиста маржа (відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації) також суттєво знизилася – з 9% у 2021 році до 1% у 2024 році. Це свідчить про зменшення прибутковості реалізованої продукції, що, ймовірно, спричинене зростанням витрат або зниженням цін реалізації при незмінних витратах.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом знизився з 5,11 до 4,72, що свідчить про зменшення надлишку власних ресурсів, спрямованих на фінансування довгострокових активів. Хоча показник залишається на високому рівні, його зниження вказує на тенденцію до зменшення фінансової гнучкості.

Позитивним моментом є зниження коефіцієнта заборгованості з 0,12 у 2021 році до 0,10 у 2024 році. Це означає, що підприємство зменшило частку позикових коштів у структурі капіталу, що є свідченням більш обережної політики щодо залучення боргових ресурсів.

Отже, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є високотехнологічним машинобудівним підприємством із багаторічним досвідом і налагодженою виробничою системою. Його організаційно-правова форма та лінійно-функціональна структура управління забезпечують ефективне функціонування та адаптивність до змін ринкового середовища. Завдяки географічно вигідному розташуванню, широкому асортименту продукції, орієнтації на зовнішні ринки та впровадженню сучасних технологій, завод зберігає конкурентоспроможність навіть в умовах загальноекономічної нестабільності. Зменшення чисельності персоналу у 2023–2024 роках є свідченням процесу оптимізації й автоматизації, що, у свою чергу, впливає на структуру комунікацій та взаємодію між підрозділами.

2.2 Дослідження системи внутрішніх комунікацій на підприємстві

Успішне функціонування системи внутрішніх комунікацій на підприємстві значною мірою залежить від ефективності використання різних комунікаційних каналів. У табл. 2.6 наведено динаміку застосування основних інструментів внутрішньої комунікації на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2021–2024 років.

Таблиця 2.6 – Основні канали внутрішніх комунікацій ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021–2024 рр.

Рік	Електронна пошта	Внутрішні збори (наради)	Дошки оголошень	Внутрішній портал	Месенджери (Viber, Telegram)	Розсилки (інфоюлетені)
2021	активно	регулярно	активно	відсутній	обмежено	нерегулярно
2022	активно	регулярно	активно	впроваджено	обмежено	періодично
2023	активно	щотижнево	зменшено	використовується	активно	щомісяця
2024	активно	щотижнево	рідко	активно використовується	активно	щомісяця

Аналіз даних свідчить про поступове оновлення комунікаційної інфраструктури підприємства. Якщо у 2021 році внутрішній портал був відсутнім, то вже у 2022 році його впроваджено, а в наступні роки – активно використовували. Значного поширення набули месенджери Viber і Telegram – від обмеженого застосування у 2021 році до активного використання з 2023 року. Водночас традиційні методи, такі як дошки оголошень, поступово втратили актуальність. Це демонструє перехід підприємства до цифрових інструментів комунікації.

У табл. 2.7 наведено динаміку показників задоволеності працівників за період 2021–2024 років.

Таблиця 2.7 – Рівень задоволеності працівників системою внутрішніх комунікацій ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», %

Показник	2021	2022	2023	2024
Повністю задоволені	28%	32%	38%	45%
Частково задоволені	41%	43%	40%	39%
Не задоволені	31%	25%	22%	16%

З року в рік спостерігається позитивна динаміка зростання частки працівників, які повністю задоволені системою внутрішніх комунікацій: з 28% у 2021 році до 45% у 2024 році. Водночас зменшилась кількість незадоволених – з 31% до 16%. Це свідчить про ефективність впроваджених заходів, зокрема цифровізації комунікацій, покращення оперативності та відкритості інформаційних потоків.

Удосконалення внутрішніх комунікацій потребує системних організаційних змін. Табл. 2.8 демонструє ключові ініціативи, реалізовані підприємством для підвищення якості інформаційного обміну між працівниками.

Таблиця 2.8 – Заходи з покращення внутрішніх комунікацій, впроваджені в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021–2024 рр.

Рік	Основні заходи
2021	Проведення загальних зборів працівників раз на квартал
2022	Створення внутрішнього корпоративного порталу
2023	Впровадження внутрішнього розсилання новин електронною поштою
2024	Створення Telegram-каналу для оперативних повідомлень

Табл. 2.8 свідчить про еволюцію підходів до комунікацій. Якщо у 2021 році переважав традиційний формат – загальні збори, то вже з 2022 року підприємство здійснило цифровий прорив: створення корпоративного порталу, електронна розсилка новин, а у 2024 році – запуск Telegram-каналу для швидкого інформування. Ці дії сприяли більшій прозорості, оперативності та доступності інформації для персоналу.

У табл. 2.9 представлено оцінки чотирьох ключових показників протягом 2021–2024 рр.

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (за 5-бальною шкалою, за результатами опитувань)

Показник	2021	2022	2023	2024
Чіткість інформації	3,2	3,5	4,0	4,3
Швидкість донесення	2,9	3,3	3,8	4,1
Зворотний зв'язок	2,7	3,1	3,6	3,9
Загальна ефективність	3,0	3,4	3,9	4,2

Результати демонструють стійке зростання оцінок за всіма показниками. Найбільше зростання – за критерієм швидкості донесення інформації (з 2,9 до 4,1) та чіткості подачі (з 3,2 до 4,3). Також відзначено покращення в забезпеченні зворотного зв'язку – з 2,7 до 3,9 балів. Це підтверджує поступову трансформацію внутрішніх комунікацій у бік більш ефективної, сучасної та двосторонньої взаємодії.

Для виявлення актуальних проблем та переваг системи комунікацій було проведено соціологічне опитування працівників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». У табл. 2.10 наведено узагальнені відповіді за основними питаннями, що охоплюють якість, доступність, зручність та канали комунікацій.

Таблиця 2.10 – Результати опитування працівників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» щодо внутрішніх комунікацій (2024 рік)

№	Питання	Варіанти відповідей	Частка респондентів, %
1	Як ви оцінюєте загальний рівень внутрішніх комунікацій на підприємстві?	Високий Середній Низький	45 42 13
2	Які канали комунікації ви використовуєте найчастіше? (можна обрати декілька)	Електронна пошта Внутрішній портал Viber/Telegram Збори/наради Дошки оголошень	85 52 64 39 20
3	Чи отримуєте ви необхідну інформацію своєчасно?	Завжди Іноді Рідко Ніколи	48 37 13 2
4	Наскільки зручним для вас є внутрішній корпоративний портал?	Дуже зручний Переважно зручний Складно орієнтуватися Не використовую	28 40 17 15
5	Чи маєте ви можливість висловити свою думку/пропозиції керівництву?	Так, завжди Іноді Ні	34 46 20
6	Які проблеми в системі комунікації для вас є найбільш актуальними? (можна обрати декілька)	Відсутність зворотного зв'язку Затримка з передачею інформації Перевантаження непотрібною інформацією Недостатня поінформованість про події	38 30 25 41

Опитування підтвердило високий рівень задоволеності: 45% оцінили систему як «високу», ще 42% – «середню». Найчастіше використовуються електронна пошта (85%), месенджери (64%) та внутрішній портал (52%). Проте зберігається певна частка працівників (13%), які отримують інформацію із затримкою або не орієнтуються в порталі (17%). Значною проблемою залишаються недостатній зворотний зв'язок (38%) та недостатня поінформованість (41%). Попри значні покращення, існує потреба у подальшому вдосконаленні внутрішніх комунікацій.

Отже, проведене дослідження системи внутрішніх комунікацій на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» засвідчило позитивну динаміку її розвитку у 2021–2024 роках. Підприємство успішно трансформувало комунікаційне середовище, перейшовши від традиційних каналів до сучасних цифрових інструментів, що сприяло зростанню рівня задоволеності працівників, покращенню оперативності обміну інформацією та якості зворотного зв'язку. Реалізовані ініціативи, зокрема впровадження внутрішнього portalу, месенджерів і корпоративних розсилок, довели свою ефективність, проте окремі аспекти – як от зворотний зв'язок і доступність інформації для всіх категорій працівників – потребують подальшого вдосконалення.

2.3 Аналіз основних типів конфліктів у трудовому колективі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

У процесі функціонування будь-якого підприємства виникають конфлікти, які можуть суттєво впливати на психологічний клімат у колективі, ефективність праці та загальний розвиток організації. Для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» актуальним є виявлення основних типів конфліктів, їх частотності та динаміки (табл. 2.11). Проаналізовані дані свідчать про загальну тенденцію до зниження кількості конфліктів у колективі. Найвищий рівень конфліктності спостерігався у 2021 році – 41 випадок, тоді як у 2024 році їх кількість скоротилася до 16. Найчастіше виникали виробничі конфлікти,

зумовлені розподілом обов'язків і навантаження, а також міжособистісні суперечності.

Таблиця 2.11 – Аналіз основних типів конфліктів у трудовому колективі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021–2024 рр.

Рік	Виробничі конфлікти (через розподіл обов'язків, навантаження)	Міжособистісні конфлікти (між працівниками)	Конфлікти з керівництвом	Інформаційні конфлікти (через нестачу/перекручення інформації)	Загальна кількість конфліктів
2021	14	11	7	9	41
2022	12	9	6	7	34
2023	9	8	4	5	26
2024	6	5	2	3	16

Значну частку конфліктів становили також інформаційні конфлікти, що є наслідком порушень у внутрішній комунікації. Зменшення показників за всіма категоріями свідчить про вдосконалення управлінських рішень та покращення внутрішньої політики підприємства у сфері трудових відносин.

Ефективне управління конфліктами передбачає не лише реакцію на вже наявні проблеми, а й діагностику їх першопричин. Табл. 2.12 демонструє основні причини, що призводили до виникнення конфліктних ситуацій у колективі підприємства.

Таблиця 2.12 – Причини виникнення конфліктів у колективі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (2021–2024 рр.)

Причина конфлікту	2021	2022	2023	2024
Нерівномірний розподіл навантаження	10	8	6	3
Нечітке визначення обов'язків	7	5	4	2
Особистісна несумісність	9	7	6	4
Недостатня комунікація між працівниками	8	6	5	3
Авторитарний стиль керівництва	7	5	3	1
Відсутність зворотного зв'язку з керівництвом	6	4	2	1

Основними факторами конфліктогенності залишаються нерівномірний розподіл навантаження та нечітке визначення обов'язків. Однак, упродовж досліджуваного періоду, спостерігається чітка тенденція до скорочення впливу кожного з чинників, що вказує на прогрес у запровадженні заходів із кадрового менеджменту. Особистісна несумісність та недостатня комунікація також

залишаються суттєвими детермінантами конфліктів, що потребує подальших організаційно-психологічних втручань.

Важливо не лише виявляти та аналізувати конфлікти, але й ефективно їх вирішувати. Табл. 2.13 відображає динаміку застосування різних методів врегулювання конфліктних ситуацій на підприємстві.

Таблиця 2.13 – Методи вирішення конфліктів на підприємстві у 2021–2024 рр.

Метод врегулювання	2021	2022	2023	2024
Проведення медіацій (залучення HR-менеджера)	6	8	10	12
Внутрішні наради з керівництвом	10	9	7	5
Тренінги з командоутворення	4	6	8	10
Анонімне опитування та зворотній зв'язок	2	4	5	6
Формування правил поведінки у колективі	–	2	3	4

З кожним роком підприємство дедалі активніше впроваджує прогресивні практики управління конфліктами. Найбільш результативним та динамічно зростаючим методом стало проведення медіацій із залученням HR-менеджерів. Збільшення тренінгів з командоутворення та формування чітких правил поведінки у колективі також сприяли зниженню напруженості в трудових відносинах. Водночас традиційні методи, такі як внутрішні наради з керівництвом, демонструють поступове зменшення частоти використання, що свідчить про переорієнтацію на більш демократичні та гнучкі підходи.

Невирішені конфлікти можуть мати серйозні наслідки для ефективності діяльності підприємства. Табл. 2.14 висвітлює основні негативні ефекти, які мали місце на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2021–2024 рр.

Таблиця 2.14 – Наслідки нерозв'язаних конфліктів для підприємства

Наслідок для підприємства	Кількість випадків (2021–2024)
Зниження продуктивності праці	18
Плинність кадрів	11
Зниження рівня лояльності персоналу	14
Виникнення субкультур у колективах	7
Зростання психологічної напруги в команді	15

Найбільш поширеним наслідком конфліктів є зниження продуктивності праці, яке фіксувалося у 18 випадках. Другою за поширеністю проблемою стала

зростаюча психологічна напруга в команді, що виявлялася у 15 ситуаціях. Помітною є й плинність кадрів, спричинена небажанням персоналу працювати в токсичному середовищі. Таким чином, системне ігнорування конфліктів або неефективне їх вирішення прямо впливає на стратегічні показники функціонування підприємства.

Конфлікти не розподіляються рівномірно по всіх структурних підрозділах, що зумовлено специфікою діяльності, навантаженням та рівнем взаємодії між працівниками. Табл. 2.15 відображає кількість конфліктів у ключових відділах підприємства.

Таблиця 2.15 – Кількість конфліктів за структурними підрозділами ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Підрозділ	2021	2022	2023	2024
Виробничий цех №1	12	10	7	3
Виробничий цех №2	8	7	6	4
Відділ збуту	6	5	4	2
Відділ кадрів	3	2	2	1
Адміністративно-управлінський	4	3	2	1

Найбільша кількість конфліктів спостерігається у виробничому цеху №1, що пов'язано з високою інтенсивністю праці, великою чисельністю персоналу та безпосереднім виробничим тиском. Значна кількість конфліктів також фіксувалася у цеху №2 та у відділі збуту. Водночас найменший рівень конфліктності характерний для адміністративно-управлінського персоналу та відділу кадрів, що, ймовірно, пояснюється вищим рівнем організаційної культури та більшою автономією у виконанні службових обов'язків.

Конфлікти в трудовому колективі безпосередньо впливають на ключові показники ефективності підприємства. Табл. 2.16 демонструє, як змінювалися ці показники унаслідок конфліктів у колективі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Аналіз свідчить про стабільне зниження негативного впливу конфліктів на продуктивність праці, командну взаємодію та мотивацію працівників.

Таблиця 2.16 – Показники впливу конфліктів на ефективність праці (у %)

Показник	2021	2022	2023	2024
Зниження продуктивності (у середньому)	12	9	6	3
Зниження командної взаємодії	15	10	6	4
Зниження мотивації працівників	10	8	5	3
Плинність кадрів (у % до штату)	7	5	4	2

Відповідно до табл. 2.16, зниження продуктивності скоротилося з 12% у 2021 році до 3% у 2024 році. Така позитивна динаміка підтверджує ефективність заходів, вжитих керівництвом заводу для запобігання та врегулювання конфліктів. Крім того, зниження плинності кадрів демонструє покращення мікроклімату в колективі та зростання задоволеності працівників умовами праці.

В умовах військового конфлікту, що триває в Україні, соціально-психологічний клімат у трудових колективах значною мірою ускладнюється, що актуалізує необхідність аналізу та ефективного управління конфліктами на підприємствах. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», як важливий виробничий суб'єкт, стикається з викликами, пов'язаними із зростанням стресових ситуацій, інформаційною невизначеністю та підвищеною напругою серед працівників. SWOT-аналіз основних типів конфліктів допомагає комплексно оцінити внутрішні ресурси та проблеми підприємства, а також зовнішні можливості і загрози для покращення соціально-психологічного клімату і стабілізації роботи колективу (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – SWOT-аналіз конфліктів у трудовому колективі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Системне зниження загальної кількості конфліктів у колективі.	– Наявність стійких міжособистісних та виробничих конфліктів, що свідчить про глибші внутрішні проблеми.
– Впровадження ефективних методів врегулювання: медіація, тренінги з командоутворення, зворотній зв'язок.	– Недостатній рівень комунікації у попередні роки, що призводив до інформаційних конфліктів.
– Активна участь HR-служби у діагностиці та вирішенні конфліктів.	– Виробничі підрозділи (особливо цех №1) залишаються «гарячими точками» конфліктності через перевантаження.
– Формування правил поведінки та корпоративної культури.	– Особистісна несумісність працівників залишається важкоконтрольованим чинником.

Продовження табл. 2.17

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Проведення регулярних тренінгів з психологічної адаптації та розвитку емоційного інтелекту.	– Ігнорування дрібних конфліктів може призвести до їх ескалації та переростання у системні проблеми.
– Використання цифрових платформ для внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку.	– Плинність кадрів через напружене середовище може впливати на якість виробництва та корпоративний імідж.
– Розширення практики медіації на всі рівні підрозділів, включаючи виробництво.	– Невирішені конфлікти можуть спричинити появу неформальних субкультур і деструктивних груп у колективах.
– Удосконалення кадрової політики на основі аналізу причин конфліктів та структурної діагностики.	– Недостатній професійний рівень лінійних керівників у питаннях управління конфліктами може ускладнити ситуацію.

Відповідно до табл. 2.17, незважаючи на складні обставини воєнного часу, у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» існують потужні ресурси для зниження рівня конфліктності, такі як впровадження медіації, тренінги і активна роль HR-служби. Водночас залишаються значні слабкі сторони – особливо в проблемах міжособистісних взаємодій та перевантаженості виробничих підрозділів. Використання можливостей розвитку психологічної підтримки, цифрових комунікацій та кадрової політики може мінімізувати загрози, пов'язані із плинністю кадрів і ескалацією конфліктів. Це створює передумови для підвищення стійкості колективу і забезпечення безперервності виробничого процесу навіть у складних воєнних реаліях.

Отже, проведений аналіз основних типів конфліктів у трудовому колективі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021–2024 роки дозволив виявити позитивну динаміку у сфері внутрішніх трудових відносин. Загальна кількість конфліктів за зазначений період зменшилася більш ніж удвічі – з 41 випадку у 2021 році до 16 у 2024 році, що свідчить про покращення управлінських підходів і зростання організаційної культури. Найбільш поширеними залишаються виробничі та міжособистісні конфлікти, що вказує на потребу в подальшому вдосконаленні системи розподілу обов'язків та розвитку міжособистісної взаємодії у колективі. Основними причинами конфліктів були: нерівномірне навантаження, нечітке визначення обов'язків, особистісна несумісність та дефіцит комунікації. Підприємство поступово

впроваджує сучасні методи врегулювання конфліктів: зростає частота використання медіацій, командних тренінгів та анонімного зворотного зв'язку, тоді як частка традиційних адміністративних методів знижується. Це свідчить про переорієнтацію менеджменту на більш гнучкі та ефективні підходи до роботи з персоналом. Проте, незважаючи на позитивну динаміку, невирішені конфлікти все ще призводять до значних негативних наслідків – зниження продуктивності, психологічної напруги, плинності кадрів. Найвища концентрація конфліктів спостерігається у виробничих підрозділах, що зумовлено інтенсивністю праці та високим рівнем взаємозалежності виконуваних. Ефективна система управління конфліктами повинна не лише враховувати типологію та причини конфліктів, а й передбачати системну профілактику, регулярний моніторинг психологічного клімату та розвиток організаційної культури. Це дозволить не тільки мінімізувати негативні наслідки, а й створити сприятливе середовище для підвищення ефективності праці та стабільного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

3.1 Рекомендації щодо покращення внутрішніх комунікацій ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Ефективна система внутрішніх комунікацій є критично важливою для забезпечення продуктивності, організаційної згуртованості та своєчасного прийняття управлінських рішень на сучасному підприємстві. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом останніх років стикається з низкою викликів у сфері комунікацій, що гальмують розвиток команди, знижують рівень інформованості персоналу та негативно впливають на корпоративну культуру. У зв'язку з цим було проведено аналіз проблем, що мають місце в комунікаційній системі підприємства, та розроблено практичні рекомендації щодо їх усунення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Проблеми та їх прояви у внутрішніх комунікаціях ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Проблема	Прояв	Наслідки
Відсутність єдиного цифрового середовища (до 2022 р.)	Не було внутрішнього порталу	Ускладнений доступ до інформації, низька прозорість
Слабка регулярність комунікацій (до 2023 р.)	Інформаційні розсилки – нерегулярні	Втрата актуальності інформації, відсутність залучення
Обмежене використання сучасних каналів (месенджери) у 2021–2022 рр.	Telegram/Viber використовувалися обмежено	Уповільнення обміну терміновою інформацією
Слабке охоплення працівників комунікаційною системою	Частково/не задоволені – понад 60% у 2021–2022 рр.	Низький рівень зворотного зв'язку, пасивність персоналу

Аналіз сучасного стану внутрішніх комунікацій на підприємстві дозволяє виокремити низку системних проблем. Зокрема, до 2022 року в компанії не функціонувала єдина цифрова платформа для обміну інформацією, що

обмежувало прозорість процесів та доступ до корпоративних новин. Розсилки здійснювалися несистемно, внаслідок чого значна частина співробітників або не отримувала важливої інформації, або отримувала її із запізненням. До того ж, сучасні швидкі канали комунікацій, такі як месенджери, використовувалися епізодично, що ускладнювало оперативну взаємодію між підрозділами. Більш того, значна частина працівників вказували на відсутність своєчасного зворотного зв'язку, що свідчить про дефіцит діалогу між керівництвом і персоналом.

На основі виявлених проблем сформовано комплексну систему рекомендацій, яка охоплює як технологічні, так і соціально-психологічні аспекти покращення внутрішніх комунікацій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо покращення внутрішніх комунікацій
ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Напрямок удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Цифровізація комунікацій	- Розширити функціонал внутрішнього порталу (опитування, чати, база знань) - Інтегрувати портал з мобільними додатками	Покращення доступу до інформації, зростання залученості
Зворотний зв'язок	- Впровадити анонімні онлайн-опитування щокварталу - Створити спеціальний Telegram-бот для скарг/пропозицій	Підвищення довіри до керівництва, виявлення проблем
Комунікаційна культура	- Проведення тренінгів для керівників з ефективної комунікації - Регулярні новини від топменеджменту	Формування відкритої комунікаційної атмосфери
Сегментація інформації	- Впровадити цільові розсилки за відділами - Автоматизувати налаштування інфобюлетенів	Підвищення релевантності інформації для співробітників
Мотивація до участі в комунікації	- Конкурси/ініціативи з нагородженням за активність - Створення «Комунікаційної ради» з представників підрозділів	Створення культури внутрішньої взаємодії

У першу чергу доцільно зосередитися на цифровізації: удосконалення внутрішнього порталу, інтеграція мобільних рішень дозволять підвищити

гнучкість комунікацій та залучити молодших працівників. Окрема увага приділена зворотному зв'язку – впровадження інструментів прямої взаємодії (боти, анонімні опитування) сприятимуть виявленню внутрішніх проблем до їх ескалації. Важливим напрямом є розвиток комунікаційної культури керівників через навчання, а також сегментація повідомлень для релевантності інформації. Мотивація персоналу до активної участі в комунікаціях, зокрема через конкурсні ініціативи, дозволить розвивати спільні цінності та довіру.

Реалізація запропонованих заходів має забезпечити відчутні результати вже у середньостроковій перспективі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Очікувані результати реалізації запропонованих заходів на 2025 р.

Показник	Поточний рівень (2024)	Цільовий рівень (2025)
Частка працівників, повністю задоволених комунікаціями	45%	≥ 60%
Частота використання цифрових каналів	Щомісяця	Щотижня/щодня
Охоплення персоналу розсилками	Частково	Повне охоплення
Кількість каналів зворотного зв'язку	2 (збори, портал)	≥ 4 (додано: бот, опитування)
Інформованість працівників про зміни	Частково	Повна та своєчасна

Очікується зростання задоволеності комунікаціями з боку працівників щонайменше на 15%, що є ознакою підвищення рівня довіри до керівництва. Частота використання цифрових каналів зросте до щотижневого або щоденного рівня, що свідчитиме про глибшу інтеграцію цифрових інструментів у робочі процеси. Повне охоплення розсилками та збільшення каналів зворотного зв'язку сприятимуть більш системному інформуванню та взаємодії з персоналом. У результаті, підприємство отримає якісно новий рівень внутрішніх комунікацій, що підтримуватиме організаційну стійкість і корпоративну ефективність.

Отже, рекомендовані заходи щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» спрямовані на подолання виявлених системних недоліків і формування стійкої комунікаційної екосистеми.

Ключовими пріоритетами є цифровізація процесів, активізація зворотного зв'язку та підвищення залученості персоналу. Особливу увагу слід приділити розвитку комунікаційної культури керівництва, цільовому розподілу інформації та мотивації працівників до участі в комунікаційних процесах. Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить підприємству суттєво підвищити прозорість, оперативність і ефективність внутрішньої взаємодії.

3.2 Пропозиції щодо впровадження ефективних методів управління конфліктами на підприємстві

Конфлікти в організаціях є природним елементом міжособистісної та групової взаємодії, однак їх неконтрольований розвиток може негативно позначитись на ефективності роботи підприємства, емоційному кліматі та рівні продуктивності працівників. Для запобігання деструктивному впливу конфліктів необхідно впроваджувати комплексні, проактивні методи управління ними. У табл. 3.4 систематизовано запропоновані підходи до управління конфліктами на підприємстві, що поєднують як інституційні, так і психологічні інструменти, а також наведено очікувані результати від їх реалізації.

Таблиця 3.4 – Запропоновані методи управління конфліктами та очікувані результати їх впровадження

Метод управління конфліктами	Суть методу	Очікуваний результат
Впровадження системи внутрішнього коучингу	Індивідуальна робота з працівниками через менторство	Підвищення психологічної стійкості, зниження міжособистісних конфліктів
Розробка політики нульової толерантності до конфліктів	Регламентування поведінки, санкції за деструктивні дії	Формування корпоративної етики, зміцнення дисципліни
Встановлення електронної системи зворотного зв'язку	Анонімна подача пропозицій та скарг у внутрішній системі	Швидке виявлення проблем, зменшення інформаційних конфліктів
Регулярні тренінги з емоційного інтелекту	Навчання управлінню емоціями, розвиток емпатії	Профілактика конфліктів, покращення атмосфери в колективі
Щоквартальний аналіз клімату в підрозділах	Оцінювання морально-психологічного клімату в кожному відділі	Виявлення «гарячих точок», своєчасна реакція на проблемні ситуації

Першим запропонованим методом є впровадження системи внутрішнього коучингу, який передбачає залучення досвідчених працівників або зовнішніх фахівців до менторської роботи з персоналом. Це сприятиме особистісному розвитку працівників, зниженню рівня стресу та зменшенню частоти міжособистісних суперечок.

Другим кроком є розробка політики нульової толерантності до конфліктів, яка має регламентувати допустимі норми поведінки в колективі. Встановлення чітких правил та наслідків за їх порушення сприяє формуванню здорового мікроклімату та дисциплінованості.

Також пропонується встановлення електронної системи зворотного зв'язку, що дозволить працівникам анонімно подавати пропозиції, зауваження або скарги. Такий підхід забезпечить своєчасне виявлення внутрішніх проблем, які можуть перерости в конфлікти.

Особливу увагу приділено регулярним тренінгам з розвитку емоційного інтелекту, що покликані навчити працівників усвідомлювати та контролювати власні емоції, формувати емпатичне спілкування, що вкрай важливо для профілактики конфліктів.

Останній із запропонованих методів – щоквартальний аналіз морально-психологічного клімату в підрозділах, що дозволяє виявити проблемні «зони напруги» та оперативно реагувати на загрози стабільності командної взаємодії.

Реалізація ефективних методів управління конфліктами потребує поетапного підходу, який дозволяє гармонійно інтегрувати зміни в організаційну структуру та уникнути опору персоналу. У табл. 3.5 запропоновано покрокову програму впровадження відповідних заходів протягом 2025 року з визначенням термінів реалізації, ключових заходів та відповідальних виконавців.

Перший етап (червень 2025 р.) полягає у проведенні діагностики внутрішнього середовища, зокрема аналізу актуальних проблем у кожному підрозділі. Збір скарг та фокус-групові дослідження сприятимуть точному

виявленню джерел конфліктів. Відповідальними особами визначені HR-відділ та лінійні керівники, які безпосередньо взаємодіють з колективом.

Таблиця 3.5 – Програма поетапного впровадження методів управління конфліктами на 2025 рік

Етап	Період реалізації	Діяльність	Відповідальні особи
I	Червень	Аналіз потреб у підрозділах, збір скарг, фокус-групи	HR-відділ, керівники підрозділів
II	Липень – Вересень	Запуск тренінгів, впровадження електронної скриньки довіри	Тренери, IT-відділ
III	Жовтень – листопад	Введення внутрішнього коучингу та політики нульової толерантності	Юридичний відділ, служба персоналу
IV	Грудень	Оцінка ефективності, коригування стратегії	Адміністрація, служба безпеки

Другий етап (липень – вересень 2025 р.) передбачає активну фазу реалізації: запуск тренінгів з емоційного інтелекту та впровадження електронної скриньки довіри. Це дозволяє не лише надати працівникам практичні інструменти для конструктивної взаємодії, а й забезпечити анонімну комунікацію з керівництвом.

Третій етап (жовтень – листопад 2025 р.) включає глибші організаційні зміни: запуск системи внутрішнього коучингу, а також формалізацію політики нульової толерантності. У цьому процесі задіяні юридичний відділ та служба персоналу для забезпечення правової легітимності та методичної підтримки.

Четвертий етап (грудень 2025 р.) має на меті оцінку ефективності впроваджених заходів. Здійснюється аналіз результатів, визначення рівня досягнення цілей, а також коригування майбутньої стратегії з урахуванням реального стану справ. Це дозволяє забезпечити адаптивність та гнучкість в управлінні конфліктами.

Для підтвердження доцільності впровадження нових методів управління конфліктами на підприємстві необхідна оцінка очікуваних ефектів. Табл. 3.6 демонструє прогнозовану динаміку ключових показників, які відображають рівень конфліктогенності організаційного середовища, ефективність комунікації та командну згуртованість персоналу.

Таблиця 3.6 – Очікувані ефекти від впровадження нових методів управління конфліктами

Показник	Стан на 2024 рік	Цільовий рівень на кінець 2025 року	Прогнозоване зниження/зростання (%)
Загальна кількість конфліктів	16	10	–37,5%
Кількість інформаційних конфліктів	3	1	–66,7%
Плинність кадрів (осіб/рік)	11	6	–45,5%
Кількість скарг до керівництва	5	2	–60%
Задоволеність працівників комунікацією (%)	65%	85%	+20 в.п.
Індекс командної згуртованості (за опитуванням)	70/100	85/100	+21,4%

Згідно з прогнозом, загальна кількість конфліктів може зменшитись на 37,5%, що свідчить про зниження напруги у колективі та підвищення рівня внутрішньої стабільності. Особливо суттєвим є очікуване зменшення кількості інформаційних конфліктів (на 66,7%), що буде досягнуто завдяки впровадженню ефективних каналів зворотного зв'язку. Плинність кадрів, яка у 2024 році становила 11 осіб на рік, прогнозовано зменшиться до 6, що дорівнює скороченню на 45,5%. Це свідчить про зростання задоволеності працівників умовами праці та комунікаційною атмосферою. Кількість скарг до керівництва також має зменшитись удвічі, що буде результатом відкритого діалогу між керівництвом і персоналом, а також налагодження ефективних процедур вирішення проблем на ранніх етапах. Рівень задоволеності працівників комунікацією має зрости з 65% до 85%, що є позитивним показником успішності нових управлінських підходів. Нарешті, індекс командної згуртованості, який вимірюється за результатами опитування, також демонструє позитивну динаміку (зростання з 70 до 85 пунктів зі 100 можливих), що відображає формування ефективних командних взаємин.

Отже, впровадження системного підходу до управління конфліктами на підприємстві дозволяє не лише зменшити кількість деструктивних ситуацій, а й

створити сприятливе середовище для професійного зростання персоналу. Запропоновані методи – від внутрішнього коучингу до аналізу морально-психологічного клімату – забезпечують комплексне охоплення причин і механізмів виникнення конфліктів. З огляду на прогнозоване зниження конфліктогенності та підвищення командної згуртованості, доцільним є впровадження запропонованої програми у рамках корпоративної стратегії розвитку персоналу на 2025 рік.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

У сучасних умовах господарювання, коли підприємства змушені функціонувати в умовах високої конкуренції, нестабільної економіки та динамічного середовища, важливим завданням управління є пошук і впровадження ефективних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності, зниження витрат і мінімізацію внутрішніх ризиків. Особливого значення набувають інструменти, пов'язані з управлінням персоналом та формуванням сприятливого соціально-психологічного середовища. Саме ці аспекти нерідко є визначальними для досягнення сталого розвитку підприємства.

У зв'язку з цим у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» було розроблено низку організаційно-управлінських заходів, орієнтованих на покращення емоційного клімату, зменшення конфліктності, підвищення залученості персоналу та ефективності комунікації. Для забезпечення доцільності впровадження кожного з них здійснено оцінку економічної ефективності, яка дозволяє порівняти очікувані витрати та отриманий економічний ефект, а також визначити терміни окупності інвестицій у персонал.

Проведена оцінка охоплює п'ять управлінських заходів, кожен з яких має як якісні переваги (зміцнення корпоративної культури, зниження плинності кадрів, зменшення рівня стресу на робочому місці), так і кількісно вимірювані результати у вигляді економії витрат або зниження втрат. Узагальнені результати оцінки подано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів у
ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Назва заходу	Очікувані витрати на впровадження, тис. грн	Очікуване економічне зниження втрат/витрат, тис. грн на рік	Чистий економічний ефект, тис. грн	Термін окупності, місяці
Тренінги з емоційного інтелекту	80	150	70	6,4
Запуск електронної системи зворотного зв'язку	40	90	50	5,3
Впровадження політики нульової толерантності	25	60	35	5,0
Система внутрішнього коучингу	60	120	60	6,0
Щоквартальний аналіз морально-психологічного клімату	30	70	40	5,1

Першим заходом є проведення тренінгів з емоційного інтелекту, на які передбачено витрати в обсязі 80 тис. грн. Очікуване щорічне зниження втрат (за рахунок зменшення кількості конфліктів, зростання ефективності командної роботи, підвищення мотивації) становить 150 тис. грн. Таким чином, чистий економічний ефект досягає 70 тис. грн, а термін окупності заходу становить 6,4 місяця. Це свідчить про високу ефективність вкладень у розвиток м'яких навичок персоналу.

Другим заходом є запуск електронної системи зворотного зв'язку, що передбачає створення каналу для безперервного моніторингу проблем у колективі, оцінки рівня задоволеності працівників та оперативного реагування на управлінські виклики. Витрати на впровадження становлять 40 тис. грн, очікуване зниження втрат – 90 тис. грн на рік. Відповідно, чистий ефект складає 50 тис. грн, а термін окупності – 5,3 місяця, що свідчить про швидку економічну віддачу.

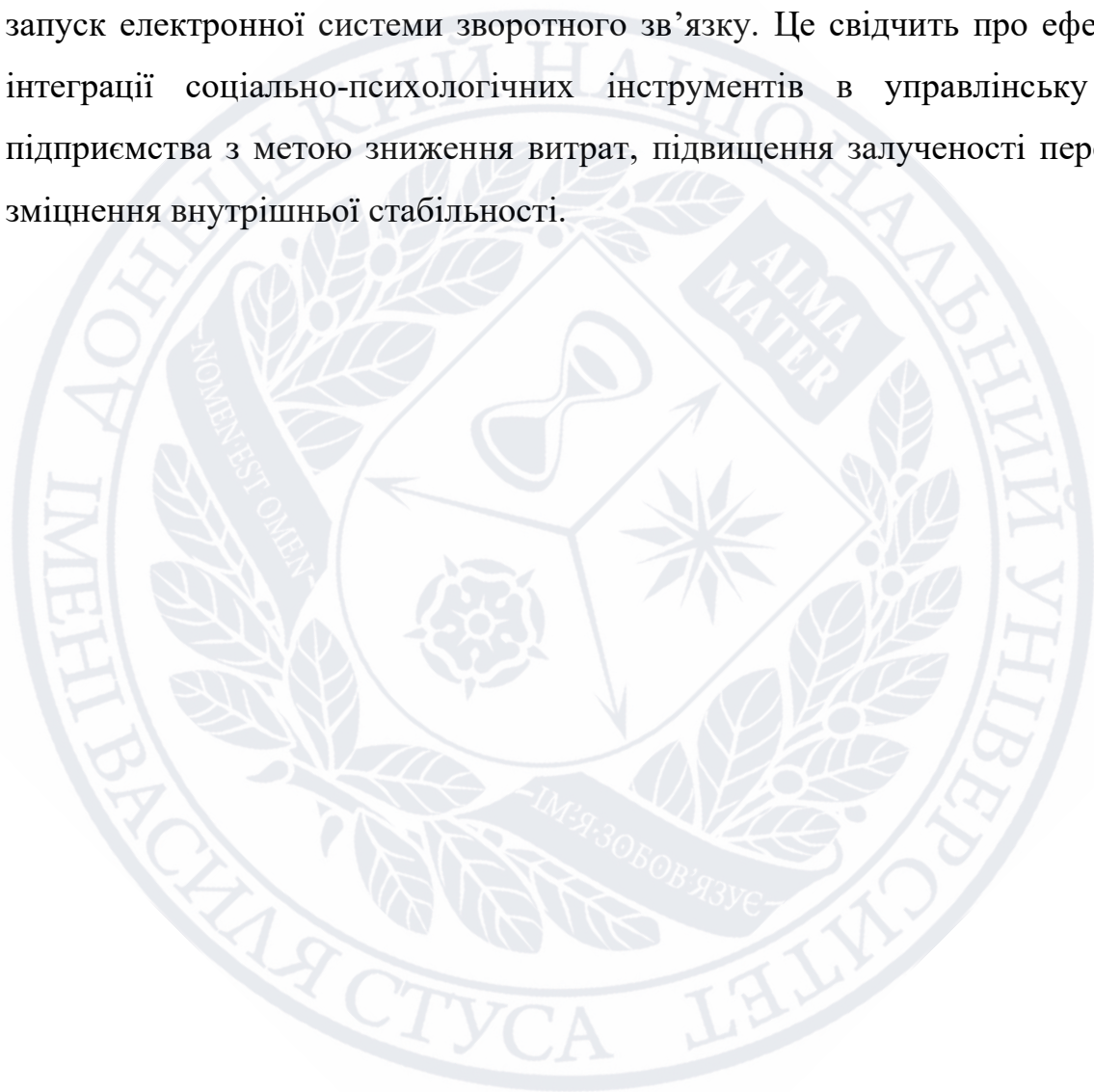
Наступним проаналізованим заходом є впровадження політики нульової толерантності до непрофесійної поведінки, у тому числі мобінгу, дискримінації та неетичних вчинків. Це дозволяє зменшити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, лікарняними листами через стрес, а також запобігти потенційним репутаційним ризикам. При витратах 25 тис. грн очікуваний економічний ефект становить 60 тис. грн на рік, що дає чистий прибуток 35 тис. грн. Термін окупності становить 5 місяців – найнижчий серед запропонованих заходів.

Четвертим заходом є запровадження системи внутрішнього коучингу, що передбачає залучення досвідчених працівників до наставництва та супроводу нових або менш досвідчених колег. При витратах 60 тис. грн очікується економія 120 тис. грн, тобто чистий ефект – 60 тис. грн. Термін окупності дорівнює 6 місяцям, що є свідченням високої рентабельності заходу в середньостроковій перспективі.

Останнім проаналізованим заходом виступає щоквартальний аналіз морально-психологічного клімату за допомогою анкетування, інтерв'ю та експертної оцінки. При мінімальних витратах у розмірі 30 тис. грн очікується економічна вигода у 70 тис. грн, що дає чистий економічний ефект у 40 тис. грн. Окупність заходу становить лише 5,1 місяця.

Усі запропоновані заходи демонструють високу економічну ефективність, оскільки терміни їх окупності не перевищують семи місяців. Це свідчить про доцільність інвестування у розвиток людського капіталу, покращення психологічного клімату та вдосконалення управлінських практик на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Найбільш вигідними виявилися впровадження політики нульової толерантності та система зворотного зв'язку, які забезпечують швидкий ефект за відносно невеликих інвестицій. Системний підхід до оцінки ефективності запропонованих управлінських рішень дозволяє обґрунтувати їхню практичну доцільність, забезпечити раціональний розподіл ресурсів і сприяти підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Отже, проведена оцінка економічної ефективності запропонованих управлінських заходів на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» підтвердила доцільність інвестування в розвиток внутрішніх організаційних практик і людського капіталу. Усі проаналізовані ініціативи характеризуються високим рівнем окупності (до 6,4 місяця) та суттєвим чистим економічним ефектом. Найбільш економічно вигідними виявилися політика нульової толерантності та запуск електронної системи зворотного зв'язку. Це свідчить про ефективність інтеграції соціально-психологічних інструментів в управлінську систему підприємства з метою зниження витрат, підвищення залученості персоналу та зміцнення внутрішньої стабільності.



ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Комунікації в організації є невід'ємним багатовимірним процесом цілеспрямованого обміну інформацією та взаємодії між учасниками, що забезпечує ефективну координацію дій, підтримку корпоративної культури, запобігання конфліктам і досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони сприяють формуванню єдності колективу, підвищенню ефективності управління та мотивації персоналу, а також адаптації організації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Відсутність належно організованих комунікацій призводить до дезорганізації, зниження продуктивності та загрози стабільному розвитку і конкурентоспроможності організації.

Теоретичні підходи до управління конфліктами охоплюють широкий спектр методів і концепцій, що дозволяють не лише зменшувати негативні наслідки конфліктів, а й використовувати їх як потенційний ресурс для розвитку організації. Вони включають класичні, психологічні, соціологічні, економічні та функціональні моделі, кожна з яких має свої переваги і обмеження, що визначає їх ефективність у конкретних ситуаціях. Комплексний і гнучкий підхід до управління конфліктами сприяє формуванню конструктивного мікроклімату, підвищенню продуктивності та стабільності в організації, що робить ці теоретичні основи невід'ємною складовою сучасного менеджменту.

Вплив організаційної культури на комунікативні процеси є визначальним фактором, що формує якість взаємодії працівників і рівень конфліктності в колективі. Культура організації задає загальні норми, цінності та стилі спілкування, які можуть як сприяти відкритому, конструктивному діалогу, так і провокувати непорозуміння та суперечки. Відповідність особистих цінностей працівників домінуючим у колективі нормам знижує ризики конфліктів, тоді як розбіжності в цих цінностях часто стають джерелом напруги. Тому ефективне

управління організаційною культурою і комунікаціями є ключовим для створення гармонійного робочого середовища, зниження конфліктів і підвищення загальної продуктивності організації.

Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк» є стабільним і технологічно розвиненим підприємством машинобудівної галузі, що успішно поєднує багаторічний досвід із впровадженням інноваційних рішень у виробництві теплоенергетичного обладнання. Його організаційна структура лінійно-функціонального типу забезпечує ефективний розподіл управлінських повноважень і контроль виробничих процесів, що сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції.

Проведене дослідження системи внутрішніх комунікацій на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» показало значне покращення комунікаційної інфраструктури підприємства за 2021–2024 роки. Перехід від традиційних методів до цифрових інструментів, таких як внутрішній портал, месенджери та електронні розсилки, сприяв підвищенню оперативності обміну інформацією, покращенню якості зворотного зв'язку та збільшенню рівня задоволеності працівників. Водночас дослідження виявило потребу у подальшому удосконаленні системи, зокрема у напрямку забезпечення більш доступної та своєчасної інформації для всіх категорій співробітників і активнішого зворотного зв'язку з керівництвом.

Аналіз основних типів конфліктів у трудовому колективі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» показав, що за період 2021–2024 років відбувається помітне зниження кількості конфліктних ситуацій у всіх категоріях, зокрема виробничих, міжособистісних, інформаційних та конфліктів з керівництвом. Це свідчить про успішне впровадження заходів із покращення внутрішньої комунікації, управління навантаженням і кадрової політики, а також активне застосування сучасних методів врегулювання конфліктів, таких як медіації та тренінги з командоутворення. Водночас, незважаючи на позитивну динаміку, залишаються виклики, пов'язані з особистісною несумісністю та недостатнім

зворотним зв'язком, що вимагає подальшої уваги для стабілізації психологічного клімату й підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Для досягнення стабільного покращення внутрішніх комунікацій ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» доцільно в найкоротші терміни впровадити сучасні цифрові інструменти, забезпечити регулярність та адресність інформаційних потоків, а також створити умови для постійного зворотного зв'язку з працівниками. Водночас варто акцентувати на підвищенні комунікаційної компетентності керівного складу та залученні персоналу через стимули й ініціативи. Такі дії не лише покращать інформованість та згуртованість колективу, а й сприятимуть загальному зростанню ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективне управління конфліктами є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства та підвищення продуктивності персоналу. Результати дослідження підтверджують, що поєднання превентивних, комунікативних і інституційних заходів, таких як коучинг, політика нульової толерантності, тренінги з емоційного інтелекту та регулярний моніторинг атмосфери в колективі, дає змогу суттєво покращити емоційний клімат і зменшити плинність кадрів. Рекомендується реалізувати відповідну програму заходів у визначені терміни для досягнення запланованих змін у культурі управління персоналом.

Результати оцінки економічної ефективності запропонованих заходів засвідчили їхню реальну здатність покращити фінансові показники підприємства шляхом оптимізації внутрішнього середовища, зменшення втрат та підвищення ефективності управління персоналом. Навіть за умов обмежених інвестицій усі заходи забезпечують суттєвий економічний ефект у короткостроковому періоді, що підтверджує важливість управлінських рішень, спрямованих на розвиток емоційної компетентності, комунікаційної відкритості та корпоративної етики. Таким чином, запропоновані дії є не лише соціально доцільними, а й економічно виправданими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Анцупов А. Я., Баклановський С. В. Конфліктологія у схемах та коментарях: Навчальний посібник. 2-ге вид., перераб., 2019. 304 с.
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов, Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. 22 с.
3. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22> (дата звернення: 22.05.2025).
4. Безчасний О. У. Сутність комунікацій на промисловому підприємстві. *Економіка та управління підприємством*. 2018. Вип. 16. С. 247-256.
5. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
6. Божко К. О. Формування організаційної культури промислового підприємства в стратегічному контексті. «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 30-31 березня, 2017 р.). Х.: Видавець ФОП Панов А.М., 2017. С. 33–34.
7. Василенко Н. В., Радиш Я. Ф. Сутність і природа конфліктів на публічної служби та шляхи їх вирішення. *Наукові перспективи*. 2024. № 4(46). С. 58-64.
8. Вітомський Ю.Л., Паращенко Л. І., Наконечна Н. В. Організаційні конфлікти та особливості їх розв'язання. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/nakonechna_0004.pdf (дата звернення: 22.05.2025).
9. Войт Б. Р. Сутність комунікацій підприємства та їх роль у процесі управління ним. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 166-171.

10. Войтенко М. В., Карамушка В. І. Конфлікти в трудовому колективі ЗНЗ: типологія, аналіз причин та управління. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/10.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

11. Гайдаржи А. І. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури судноводіїв. *Наукові записки*. 2019, № 144, URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/32203> (дата звернення: 22.05.2025).

12. Гассаб О. В. Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Випуск 4. С. 214-219.

13. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 15-22.

14. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137> (дата звернення: 22.05.2025)

15. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01> (дата звернення: 22.05.2025).

16. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 284–290.

17. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. К., 2016. 320 с.

18. Долінська Л. В., Матяш-Заяць Л. П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2019. 304 с.

19. Зінчина О. Б. Конфліктологія: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2017. 164 с.

20. Казначесьва С. Н., Бистрова Н. В., Казначесьв Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2019. №. 6. С. 36-42.

21. Конфліктологія: загальна та юридична: підручник / Л. М. Герасіна, М.П. Требін, О.М. Сахань, В. Д. Воднік; за заг. ред. Л.М. Герасіної. Харків: Право, 2021. 224 с.

22. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. / Т. Яхно, І. Куревіна. Центр учбової літератури, 2021. 168 с.

23. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

24. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9868> (дата звернення: 22.05.2025).

25. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41> (дата звернення: 22.05.2025).

26. Лісений Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*, 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5> (дата звернення: 22.05.2025).

27. Мантур-Чубата О. С., Сайко А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 23. С. 230-233.

28. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 113-118.

29. Мідляр А. К. Роль особистості керівника в корпоративній культурі. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2017. № 13. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/782289> (дата звернення:

22.05.2025).

30. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (50). С. 84-94.

31. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228.

32. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.

33. Осипенко О. В. Конфлікти у діяльності органів управління акціонерних компаній. ІКФ «ЕКМОС», 2019. 305 с

34. Основи менеджменту: Навчальний посібник; за ред. проф. І. Ю. Солдатової, проф. М. А. Чернишова. Видавничо-торговельна корпорація «Дашків та К°», 2016. 256 с.

35. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». URL: <https://termia.com.ua/about-the-enterprice/> (дата звернення: 22.05.2025).

36. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». URL: <https://clarity-project.info/edr/14307771/finances> (дата звернення: 22.05.2025).

37. Позднякова Л. О., Гриценко Н.В. Управління конфліктами: конспект лекцій / Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.

38. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С. 9–16.

39. Пушкар З. М., Панчук Д. В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025 – 1028.

40. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136.

41. Роговська О., Романченко Ю. Конфлікти в організаціях, що надають соціальні послуги. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування*. 2024. Том 1 № 12. URL: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.12.320581> (дата звернення: 22.05.2025).

42. 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.

43. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2019. № 48. С. 236-242.

44. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. *Вісник Вінницького Національного технічного університету*, 2019. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 22.05.2025).

45. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. С. 25-29.

46. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

47. Сулімов В. А. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1 (53). С. 115-121.

48. Тесленко Т. М. Психологічні особливості управління конфліктними ситуаціями у трудовому колективі. *Інтернаука*. 2016. № 9. С. 36–40.

49. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань. *Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку 254 суб'єктів національного господарства: монографія* / за ред. Л.М. Савчук, Л.М.

Бандоріної; Нац. металургійна акад. України. Дніпро: Пороги, 2020. С. 233-247.

50. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 132-139.

51. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст. Сер. Економічні науки*. 2014. Вип.114. С.160–165.

52. Шепеленко С. М. Формування корпоративної культури підприємств та її вплив на процес інтелектуалізації. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 2024. Вип. 55. С. 76-86.

53. Bedianashvili G., Zhosan H., Lavrenko S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development». Vol. 22 ISSUE 3. pp. 57–74.

54. Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *Sage Open*, vol. 10 (1), pages 21582440209, March. URL: <https://doi.org/10.1177/2158244020914634> (дата звернення: 22.05.2025).

55. Keijser Ch., Belderbos R., Goedhuys M. (2021). Governance and learning in global, regional, and local value chains: The IT enabled services industry in South Africa. *World Development*. Vol. 141. 105398. URL: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105398> (дата звернення: 22.05.2025).

56. Koibichuk Vitaliia, Henryk Dzwigol et Svitlana Stenko. (2021). Conflict Management in Health Care Institutions. *Health Economics and Management Review* 2, (4). pp. 71–77.

57. Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kornieieva T. (2023). Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*, 28(3). pp. 595–601.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту 28.02.2022
 Період 2021 рік, 12 міс
 Бухгалтер Прокопчук Наталія Антонівна
 КАТОТТГ UA05020030010063857
 Кількість працівників 527
 Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	68.00	185.00
первісна вартість	1001	94.00	266.00
накопичена амортизація	1002	26.00	81.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	275.00	3 301.00
Основні засоби	1010	20 412.00	22 309.00
первісна вартість	1011	65 568.00	72 208.00
знос	1012	45 156.00	49 899.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	12 719.00	2 046.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	12 573.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	100.00	1 118.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	33 574.00	41 532.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	74 564.00	93 703.00
Виробничі запаси	1101	27 979.00	44 962.00
Незавершене виробництво	1102	8 015.00	5 827.00
Готова продукція	1103	36 376.00	40 539.00
Товари	1104	2 194.00	2 375.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38 593.00	48 035.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 743.00	29 356.00
з бюджетом	1135	1.00	2 969.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	2 763.00	1 184.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	226.00	835.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	34 780.00	30 730.00
Готівка	1166	11.00	27.00
Рахунки в банках	1167	34 769.00	30 703.00
Витрати майбутніх періодів	1170	146.00	112.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	707.00	921.00
Усього за розділом II	1195	157 523.00	207 845.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	191 097.00	249 377.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 234.00	31 725.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	13 032.00	9 259.00
Додатковий капітал	1410	6.00	613.00
Емісійний дохід	1411	0.00	609.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 982.00	1 982.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	138 158.00	168 768.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	158 412.00	212 347.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	15 000.00	6 562.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	15 000.00	6 562.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 792.00	11 665.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 604.00	1 160.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 271.00	89.00
розрахунками зі страхування	1625	728.00	1 004.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 067.00	4 648.00
за одержаними авансами	1635	4 949.00	6 276.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	928.00	3 354.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	

Інші поточні зобов'язання	1690	1 617.00	2 361.00
Усього за розділом III	1695	17 685.00	30 468.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	191 097.00	249 377.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	305 676.00	199 773.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	260 052.00	165 755.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	45 624.00	34 018.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	53 619.00	21 012.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	15 453.00	9 569.00
Витрати на збут	2150	11 865.00	8 512.00
Інші операційні витрати	2180	37 769.00	20 965.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	34 156.00	15 984.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	2.00	256.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 499.00	11 071.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	918.00	593.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	31 741.00	4 576.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 904.00	-1 336.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	26 837.00	3 240.00

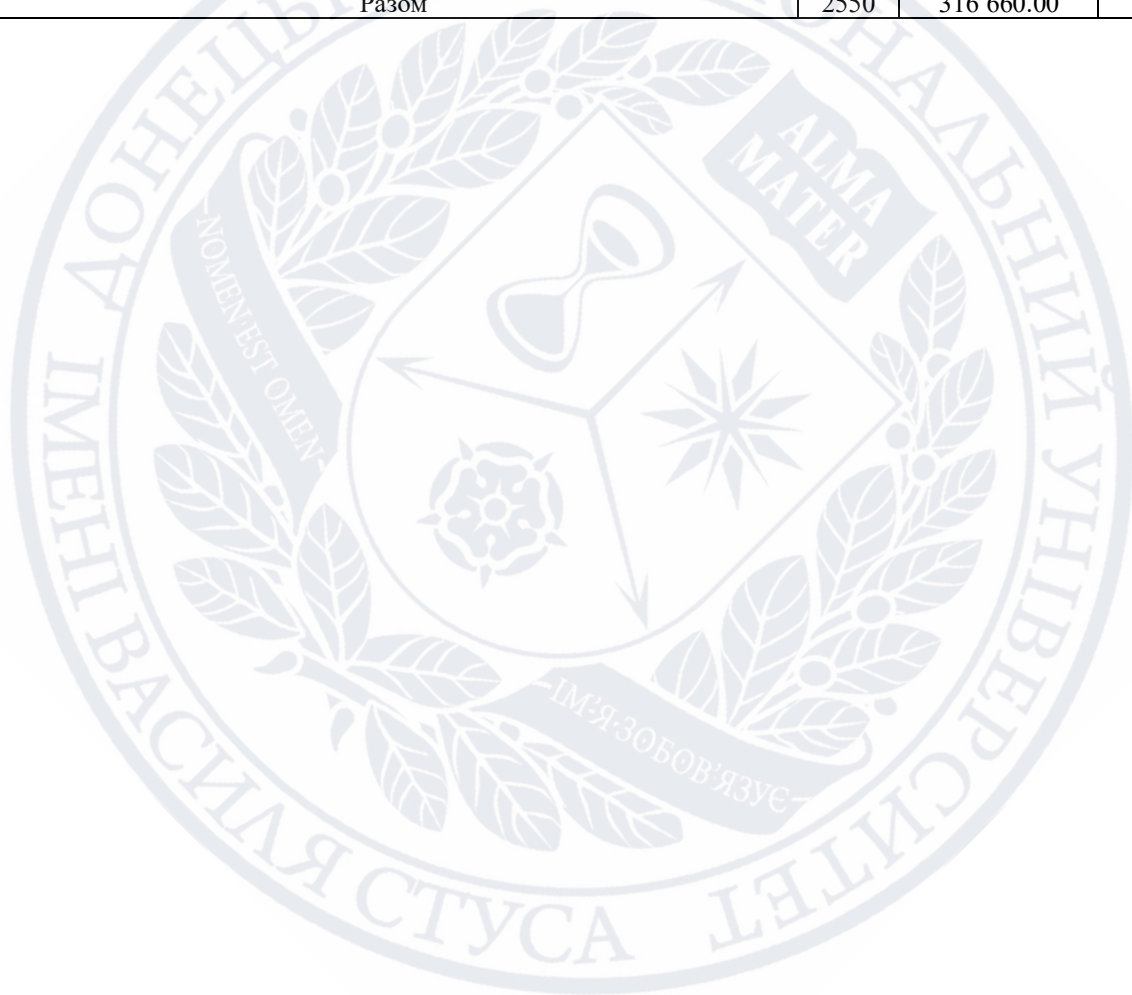
Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	3 773.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		0.00

підприємств			
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	3 773.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3 773.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	30 610.00	3 240.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	184 938.00	96 103.00
Витрати на оплату праці	2505	78 743.00	48 711.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 183.00	11 312.00
Амортизація	2515	6 310.00	9 166.00
Інші операційні витрати	2520	29 486.00	14 426.00
Разом	2550	316 660.00	179 718.00



Додаток Б

Дата звіту 28.02.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер Прокопчук Наталія Антонівна
 КАТОТТГ UA05020030010063857
 Кількість працівників 545
 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	185.00	120.00
первісна вартість	1001	266.00	310.00
накопичена амортизація	1002	81.00	190.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 301.00	4 933.00
Основні засоби	1010	22 290.00	35 849.00
первісна вартість	1011	72 208.00	92 050.00
знос	1012	49 918.00	56 201.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 046.00	2 046.00
інші фінансові інвестиції	1035	12 573.00	12 573.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	1 118.00	1 404.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	41 513.00	56 925.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	93 703.00	121 884.00
Виробничі запаси	1101	44 962.00	66 320.00
Незавершене виробництво	1102	5 827.00	3 727.00
Готова продукція	1103	40 539.00	50 856.00
Товари	1104	2 375.00	981.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48 027.00	73 886.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	29 356.00	29 013.00
з бюджетом	1135	2 969.00	2 911.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	1 184.00	30 949.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	833.00	980.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	30 730.00	36 054.00
Готівка	1166	27.00	18.00
Рахунки в банках	1167	30 703.00	36 036.00
Витрати майбутніх періодів	1170	112.00	113.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	

резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	921.00	2 793.00
Усього за розділом II	1195	207 835.00	298 583.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	249 348.00	355 508.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 725.00	31 725.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	9 259.00	8 717.00
Додатковий капітал	1410	613.00	611.00
Емісійний дохід	1411	609.00	609.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 982.00	1 982.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	168 734.00	237 832.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	212 313.00	280 867.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	6 562.00	26 062.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	6 562.00	26 062.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	11 672.00	12 220.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 146.00	9 674.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	77.00	8 822.00
розрахунками зі страхування	1625	1 006.00	733.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 658.00	3 334.00
за одержаними авансами	1635	6 276.00	16 787.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	3 354.00	4 117.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 361.00	1 714.00
Усього за розділом III	1695	30 473.00	48 579.00

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	249 348.00	355 508.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	599 511.00	305 676.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	388 889.00	260 052.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	210 622.00	45 624.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	33 534.00	53 619.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	16 855.00	15 453.00
Витрати на збут	2150	21 832.00	11 865.00
Інші операційні витрати	2180	95 694.00	37 769.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	109 775.00	34 156.00
Дохід від участі в капіталі	2200	1 695.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	263.00	2.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	3 398.00	1 499.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	11 666.00	918.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	96 669.00	31 741.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-17 173.00	-4 904.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	79 496.00	26 837.00

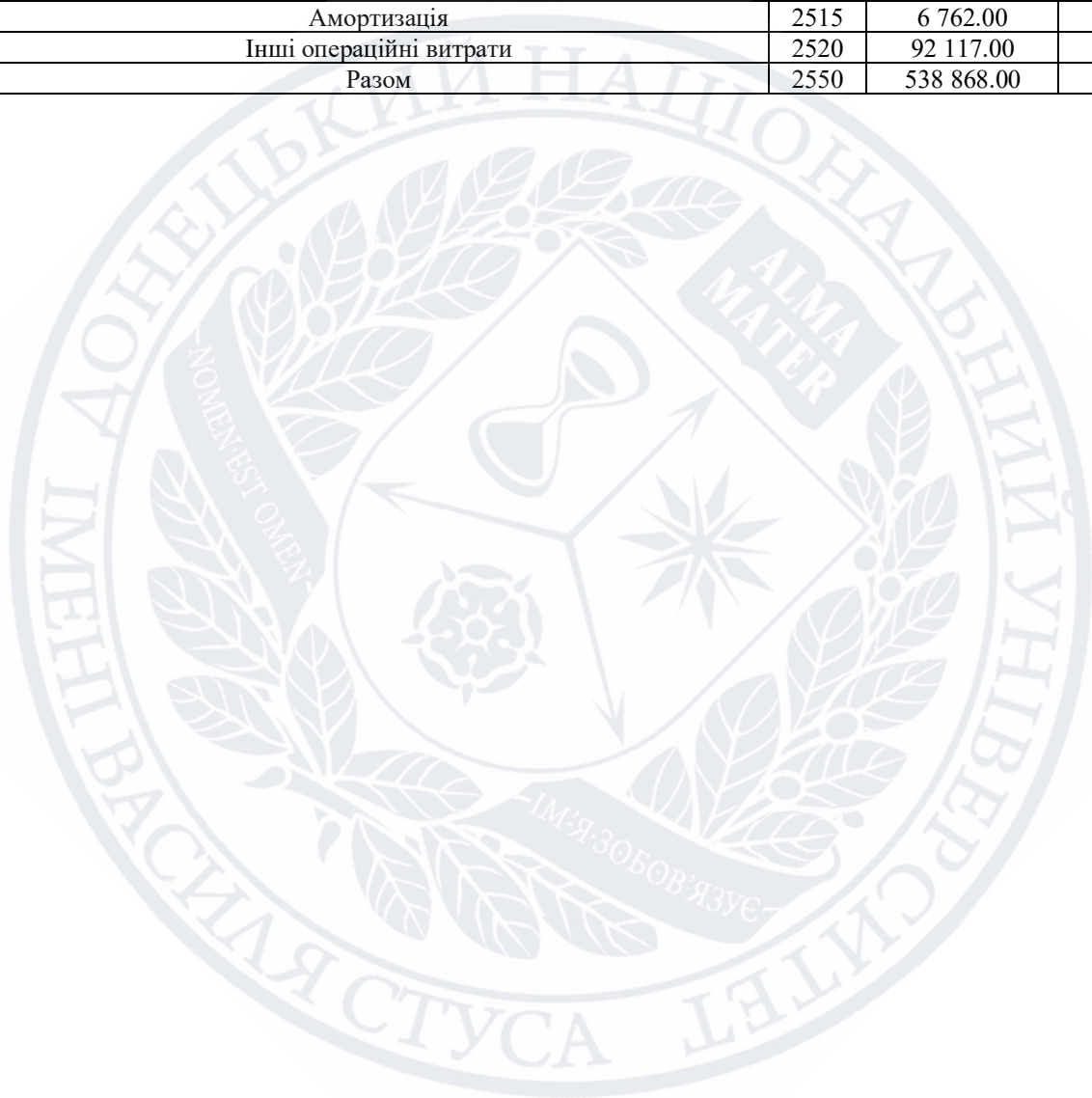
Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		3 773.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	3 773.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	3 773.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	79 496.00	30 610.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	315 739.00	184 938.00
Витрати на оплату праці	2505	102 195.00	78 743.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 055.00	17 183.00
Амортизація	2515	6 762.00	6 310.00
Інші операційні витрати	2520	92 117.00	29 486.00
Разом	2550	538 868.00	316 660.00



Додаток В

Дата звіту 26.02.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер Прокопчук Наталія Антонівна
 КАТОТТГ UA05020030010063857
 Кількість працівників 458
 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	120.00	28.00
первісна вартість	1001	310.00	310.00
накопичена амортизація	1002	190.00	282.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 933.00	2 614.00
Основні засоби	1010	35 849.00	36 967.00
первісна вартість	1011	92 050.00	102 943.00
знос	1012	56 201.00	65 976.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 046.00	2 046.00
інші фінансові інвестиції	1035	12 573.00	11 531.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	1 404.00	1 252.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	56 925.00	54 438.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	121 884.00	151 921.00
Виробничі запаси	1101	66 320.00	91 684.00
Незавершене виробництво	1102	3 727.00	10 321.00
Готова продукція	1103	50 856.00	49 285.00
Товари	1104	981.00	631.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	73 845.00	63 822.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	29 033.00	3 013.00
з бюджетом	1135	2 912.00	6.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	30 949.00	6 866.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	980.00	847.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	36 054.00	46 348.00
Готівка	1166	18.00	37.00
Рахунки в банках	1167	36 036.00	46 311.00
Витрати майбутніх періодів	1170	113.00	83.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	

резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 793.00	1 051.00
Усього за розділом II	1195	298 563.00	273 957.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	355 488.00	328 395.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 725.00	31 725.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	8 717.00	8 148.00
Додатковий капітал	1410	611.00	609.00
Емісійний дохід	1411	609.00	609.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 982.00	1 982.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	237 553.00	244 474.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	280 588.00	286 938.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	26 062.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	26 062.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	12 216.00	9 549.00
розрахунками з бюджетом	1620	9 844.00	6 185.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	8 991.00	1 223.00
розрахунками зі страхування	1625	733.00	1 778.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 334.00	7 432.00
за одержаними авансами	1635	16 787.00	6 136.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	4 117.00	10 054.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 807.00	323.00
Усього за розділом III	1695	48 838.00	41 457.00

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	355 488.00	328 395.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	208 958.00	599 511.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	134 557.00	388 889.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	74 401.00	210 622.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	32 390.00	33 534.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	14 773.00	16 855.00
Витрати на збут	2150	17 686.00	21 832.00
Інші операційні витрати	2180	40 555.00	95 694.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	33 777.00	109 775.00
Дохід від участі в капіталі	2200		1 695.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	1 079.00	263.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	4 573.00	3 398.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	9 109.00	11 666.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	21 174.00	96 669.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 883.00	-17 173.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	17 291.00	79 496.00

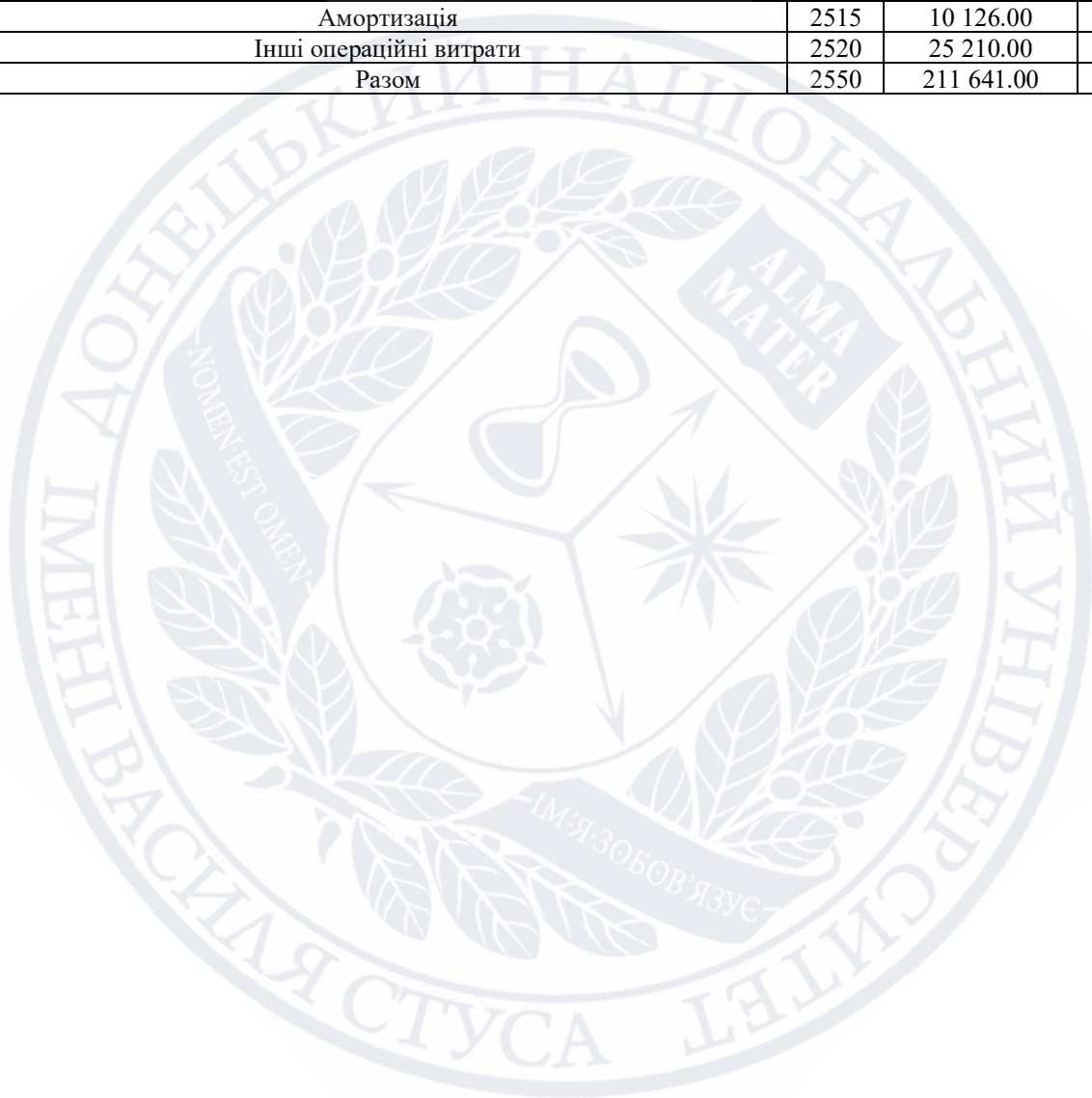
Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	569.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	569.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	569.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	17 860.00	79 496.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	108 185.00	315 739.00
Витрати на оплату праці	2505	55 021.00	102 195.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 099.00	22 055.00
Амортизація	2515	10 126.00	6 762.00
Інші операційні витрати	2520	25 210.00	92 117.00
Разом	2550	211 641.00	538 868.00



Додаток Д

Дата звіту 14.03.2025
 Період 2024 рік, 12 міс
 Бухгалтер Прокопчук Наталія Антонівна
 КАТОТТГ UA05020030010063857
 Кількість працівників 418
 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	28.00	72.00
первісна вартість	1001	310.00	381.00
накопичена амортизація	1002	282.00	309.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 614.00	3 376.00
Основні засоби	1010	36 967.00	40 945.00
первісна вартість	1011	102 943.00	120 754.00
знос	1012	65 976.00	79 809.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 046.00	2 046.00
інші фінансові інвестиції	1035	11 531.00	11 531.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	1 252.00	1 704.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	54 438.00	59 674.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	151 774.00	144 015.00
Виробничі запаси	1101	91 540.00	62 282.00
Незавершене виробництво	1102	10 321.00	16 655.00
Готова продукція	1103	49 282.00	61 771.00
Товари	1104	631.00	3 307.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	63 819.00	55 563.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 013.00	7 312.00
з бюджетом	1135	249.00	6.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	6 866.00	9 119.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	847.00	2 582.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 348.00	42 839.00
Готівка	1166	37.00	65.00
Рахунки в банках	1167	46 311.00	42 774.00
Витрати майбутніх періодів	1170	83.00	97.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	

резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 054.00	544.00
Усього за розділом II	1195	274 053.00	262 077.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	328 491.00	321 751.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 725.00	31 725.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	8 148.00	7 571.00
Додатковий капітал	1410	609.00	609.00
Емісійний дохід	1411	609.00	609.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 982.00	1 982.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	244 577.00	239 984.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	287 041.00	281 871.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	6 900.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	6 900.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	9 550.00	12 629.00
розрахунками з бюджетом	1620	6 180.00	3 929.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 223.00	970.00
розрахунками зі страхування	1625	1 778.00	681.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 432.00	3 337.00
за одержаними авансами	1635	6 133.00	2 835.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	10 054.00	8 195.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	323.00	1 374.00
Усього за розділом III	1695	41 450.00	32 980.00

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	328 491.00	321 751.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	226 154.00	208 958.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	177 087.00	134 557.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	49 067.00	74 401.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	43 048.00	32 390.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	21 201.00	14 773.00
Витрати на збут	2150	18 636.00	17 686.00
Інші операційні витрати	2180	45 215.00	40 555.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 063.00	33 777.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		1 079.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	3 030.00	4 573.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 391.00	9 109.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 642.00	21 174.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-519.00	-3 883.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 123.00	17 291.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	577.00	569.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	577.00	569.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	577.00	569.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 700.00	17 860.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	124 322.00	108 185.00
Витрати на оплату праці	2505	79 005.00	55 021.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 300.00	13 099.00
Амортизація	2515	15 176.00	10 126.00
Інші операційні витрати	2520	41 254.00	25 210.00
Разом	2550	277 057.00	211 641.00

