

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШЕВЧУК ГАННА ВІТАЛІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки
доктор екон. наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
«_____» _____ 2025 р.

**ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОНФЛІКТНИХ
СИТУАЦІЯХ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:
Дороніна О.А., д.е.н., професор

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)
Голова ЕК: _____

Вінниця – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ	
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ.....	5
1.1. Теоретична сутність поняття «конфлікт», «конфліктна ситуація» та їх класифікація.....	5
1.2. Поняття «управлінське рішення» та їх типи в конфліктних ситуаціях.....	11
1.3. Методи оцінки ефективності управлінських рішень у конфліктних ситуаціях.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК У ВИРІШЕННІ	
КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ В ТОВ «ЕКОСФЕРА».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Екосфера».....	20
2.2. Аналіз типових конфліктних ситуацій на підприємстві.....	28
2.3. Оцінка результативності управлінських рішень щодо вирішення конфліктних ситуацій в ТОВ «Екосфера».....	33
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ	
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОНФЛІКТНИХ	
СИТУАЦІЯХ.....	37
3.1. Розробка стратегії прийняття управлінських рішень в умовах конфлікту.....	37
3.2. Рекомендовані інструменти та методи покращення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях.....	41
3.3. Оцінка потенційного впливу запропонованих заходів на ефективність управління конфліктами.....	44
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми прийняття управлінських рішень у конфліктних ситуаціях чітко проявляється на прикладі ТОВ «Екосфера», яка спеціалізується на виробництві соків, нектарів, газованих напоїв, бутильованої води та натуральної сировини. У процесі виробництва і постачання продукції компанія взаємодіє з широким колом постачальників, дистриб'юторів і споживачів, що неминує супроводжується конфліктами інтересів. Ситуації, пов'язані з порушенням термінів поставок, контролем якості або розподілом ресурсів між напрямками, потребують швидких та ефективних рішень. Нездатність оперативно вирішувати конфлікти може призвести до збоїв у виробничих процесах та втрати прибутку. Тому ефективне управлінське реагування на конфлікти — це важлива складова збереження конкурентоспроможності підприємства. Актуальність теми зумовлена необхідністю сталого функціонування компанії в умовах жорсткої конкуренції на ринку харчової продукції. Особливої уваги потребують внутрішньовиробничі конфлікти, які виникають у ТОВ «Екосфера» внаслідок впровадження нових технологій або змін у графіках виробництва. Крім того, ефективне управління конфліктами демонструє стратегічне мислення керівництва. Саме тому дана тема має важливе практичне значення для підприємств виробничої галузі.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством у конфліктних ситуаціях у сфері виробництва харчової продукції.

Предметом дослідження є особливості та механізми прийняття управлінських рішень у конфліктних ситуаціях на прикладі ТОВ «Екосфера».

Метою дослідження є аналіз процесу прийняття управлінських рішень у конфліктних ситуаціях та розробка практичних рекомендацій для підвищення їх ефективності в діяльності ТОВ «Екосфера».

Завданнями дослідження є:

1. Дослідити теоретичні основи управлінських рішень і конфліктів у менеджменті.
2. Визначити типи конфліктів, характерних для підприємств харчової промисловості.
3. Проаналізувати особливості конфліктних ситуацій, що виникають у ТОВ «Екосфера».
4. Оцінити способи прийняття рішень у конфліктних ситуаціях на підприємстві.
5. Запропонувати шляхи оптимізації управлінських рішень з метою ефективного вирішення конфліктів.

Методами дослідження є аналіз наукової літератури, що дозволив узагальнити теоретичні підходи до управління конфліктами. Спостереження використовувалося для вивчення реальних управлінських процесів у ТОВ «Екосфера». Опитування працівників допомогло зібрати емпіричні дані про конфліктні ситуації та способи їх вирішення. Аналіз внутрішньої документації, порівняльний аналіз та системний підхід дали змогу комплексно оцінити ефективність прийнятих рішень і запропонувати шляхи їх удосконалення.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Екосфера». Запропоновані рекомендації сприятимуть ефективнішому вирішенню конфліктних ситуацій як між працівниками, так і між підрозділами. Це дозволить знизити рівень напруги в колективі та уникати виробничих збоїв. У результаті підвищиться загальна ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Структура дослідження складається із вступу, трьох розділів із підпунктами, загального висновку та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

1.1. Теоретична сутність поняття «конфлікт», «конфліктна ситуація» та їх класифікація

Термін «конфлікт» походить від латинського слова «conflictus», що означає «зіткнення» або «протиборство» [36, с. 307]. У сучасній науці існує багато визначень конфлікту, які по-різному трактують це явище. Спільним для всіх є вказівка на наявність протиріччя між сторонами. Це протиріччя зазвичай проявляється у вигляді розбіжностей у поглядах, інтересах чи цілях. Особливо часто конфлікти виникають у процесі взаємодії людей, коли кожна сторона намагається відстояти власну позицію [4, с. 10-24]. Таким чином, конфлікт є невід'ємною частиною соціальних відносин і важливою сферою вивчення.

Конфліктна ситуація — це обставини або умови, за яких виникає суперечність між сторонами, що мають несумісні цілі, інтереси чи погляди, і яка потенційно може перерости в відкритий конфлікт [1, с. 303-305]. Така ситуація характеризується напруженістю у взаємодії, наявністю приводу для протистояння та внутрішньою готовністю сторін до захисту своїх позицій. Конфліктна ситуація не завжди означає негайне зіткнення, але створює підґрунтя для його можливого розвитку.

Таблиця чітко демонструє різницю між поняттями «конфлікт» та «конфліктна ситуація», акцентуючи увагу на ступені їх розвитку та характері взаємодії сторін. Конфлікт розглядається як активний процес протистояння, тоді як конфліктна ситуація є потенційною умовою для виникнення конфлікту. Такий підхід дозволяє краще розуміти природу соціальних суперечностей і ефективно управляти ними на різних етапах.

Таблиця 1.1. Порівняння понять «конфлікт» і «конфліктна ситуація»

Критерій	Конфлікт	Конфліктна ситуація
Етимологічне походження	Термін походить від латинського слова <i>conflictus</i> , що означає «зіткнення», «протидія» або «протиборство».	Не має окремого етимологічного походження, є поняттям, що описує конкретні умови або обставини взаємодії [3, с. 32-48].
Загальне визначення	Конфлікт — це соціальний процес, що виникає в результаті зіткнення протилежних інтересів, цілей або поглядів, який проявляється у формі відкритого протиборства чи суперечностей між сторонами [6, с. 240-242].	Конфліктна ситуація — це сукупність обставин, умов або передумов, за яких існують розбіжності та потенційна напруженість між сторонами, що можуть призвести до розвитку конфлікту [9, с. 100].
Характер взаємодії	Конфлікт передбачає активне протистояння, виявлене у поведінці учасників, яке супроводжується взаємними діями та реакціями, спрямованими на відстоювання власних інтересів.	Конфліктна ситуація характеризується потенційною напруженістю, прихованими або відкритими протиріччями, які можуть, але не обов'язково переходять у активний конфлікт.
Ступінь розвитку	Конфлікт є реалізацією протиріччя у вигляді фактичного зіткнення або суперечності між сторонами.	Конфліктна ситуація виступає як передконфліктний стан, у якому закладено потенціал для виникнення конфлікту за умови розвитку відповідних факторів [8, с. 45-47].
Роль у соціальних відносинах	Конфлікт є динамічним процесом взаємодії, що може мати як руйнівний, так і конструктивний вплив на розвиток соціальних систем.	Конфліктна ситуація слугує умовою для аналізу і попередження можливих конфліктів, що дозволяє здійснювати управління соціальними процесами.
Функціональне значення	Виявляє реальні суперечності та розбіжності, потребує вирішення або регулювання для стабілізації взаємин.	Сприяє ранньому виявленню проблем у взаємодії, дає змогу здійснювати профілактичні заходи для запобігання ескалації конфлікту.

Таблиця 1.2 систематизує основні причини виникнення конфліктів в організаціях, розкриваючи їх різноманітність — від ресурсних обмежень до психологічних та соціокультурних факторів. Вона підкреслює, що конфлікти часто мають комплексний характер і можуть виникати через взаємодію кількох причин одночасно.

Таблиця 1.2. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях.

Категорія причин	Опис причин	Приклади в організаційному контексті	Вплив на конфлікт
Ресурсні причини [9, с. 105-106]	Обмеженість матеріальних, фінансових, інформаційних або людських ресурсів.	Недостатня кількість бюджету, обмежена кількість працівників, конкуренція за обладнання.	Викликає суперечки через розподіл і доступ до ресурсів.
Структурні причини	Особливості організаційної структури, що створюють труднощі у взаємодії між підрозділами.	Нечіткість функціональних обов'язків, розпливчастість повноважень, складна ієрархія.	Призводить до непорозуміння і конфліктів через розподіл ролей.
Інформаційні причини [13]	Недостатня або нерівномірна поінформованість працівників про важливі рішення і процеси.	Відсутність прозорості, нерівний доступ до інформації, помилки в комунікації.	Провокує недовіру, чутки та помилкові висновки.
Психологічні причини	Особистісні відмінності, емоційні реакції, ціннісні та мотиваційні суперечності.	Несприйняття керівництва, міжособистісні конфлікти, різниця в цінностях і стилях роботи.	Підсилює емоційне напруження і ускладнює взаєморозуміння.
Соціокультурні причини	Різниця у соціальному статусі, культурних особливостях, традиціях та звичаях.	Конфлікти між працівниками різних національностей, різний рівень освіти та досвіду.	Викликає непорозуміння та упередження.
Організаційні причини [11, с. 118-124]	Відсутність чітких правил, політик, процедур або їх неправильне застосування.	Некоректне застосування дисциплінарних заходів, нерегульовані процеси прийняття рішень.	Створює відчуття несправедливості і формує спротив.
Стратегічні причини	Розбіжності у баченні розвитку організації, пріоритетах та цілях.	Конфлікти між керівництвом і підлеглими щодо напрямків розвитку або методів роботи.	Призводить до довготривалих і глибоких протистоянь.

Розуміння цих причин є ключовим для ефективного управління конфліктами та запобігання їх негативним наслідкам у робочому середовищі.

Таблиця демонструє багатогранність конфліктів, розподіляючи їх за джерелами, формами прояву, рівнем організації та тривалістю, що дозволяє краще розуміти їх природу та вплив на організацію.

Таблиця 1.3. Види конфліктів

Критерій	Вид конфлікту	Опис	Приклади в організаціях або соціумі
За джерелом	Внутрішній	Конфлікт, що виникає всередині окремої особи через суперечливі думки, цінності, емоції або мотивації, що створює внутрішнє напруження. Цей тип конфлікту може впливати на прийняття рішень, ефективність роботи та загальний психологічний стан людини.	Працівник сумнівається у правильності свого кар'єрного вибору, що призводить до внутрішньої тривоги і зниження продуктивності.
	Міжособистісний	Конфлікт між двома або більше особами, спричинений різницею в поглядах, інтересах, стилях спілкування або цінностях. Часто призводить до відкритих суперечок або холодної війни між колегами, що може негативно впливати на робочу атмосферу.	Двоє колег суперечаться через розподіл обов'язків або різне бачення пріоритетів у спільному проекті, що знижує командну ефективність [10, с. 13-18].
	Внутрішньогруповий	Конфлікт, що виникає між членами однієї групи або підрозділу через розбіжності у цілях, ролях, очікуваннях або методах виконання завдань. Може призводити до розділення команди і зниження її продуктивності, якщо не буде вчасно розв'язаний.	Члени проектної команди мають різні погляди на методи роботи: одні прагнуть швидко виконати завдання, інші наполягають на якісній перевірці, що викликає напруженість.
	Міжгруповий	Конфлікт між різними групами, відділами або організаціями, що виникає через конкуренцію за ресурси, різні інтереси або протилежні цілі. Такі конфлікти можуть	Конфлікт між відділом продажів, який прагне максимізувати обсяги реалізації, та відділом контролю якості, що наполягає на суворих стандартах, призводить до

Критерій	Вид конфлікту	Опис	Приклади в організаціях або соціумі
		призводити до зниження загальної ефективності організації і блокування комунікацій.	взаємного недовіри [15, с. 146-150].
За формою прояву	Відкритий	Конфлікт, що явно проявляється у вигляді суперечок, сварок, дебатів або навіть агресивних дій. Відкриті конфлікти зазвичай легко ідентифікувати та можна цілеспрямовано розв'язувати за допомогою переговорів чи медіації.	На зборах колективу відкрито обговорюють суперечливі питання щодо розподілу обов'язків, що супроводжується емоційними висловлюваннями.
	Прихований	Конфлікт існує, але не проявляється відкрито; його симптомами можуть бути пасивна опірність, саботаж, ігнорування наказів або формальна співпраця без реальної взаємодії. Приховані конфлікти можуть довго залишатися непоміченими і завдавати шкоди організації.	Працівник навмисне затримує виконання завдань, не висловлюючи відкритого протесту, що призводить до зривів термінів проекту [18, с. 169-188].
За рівнем організації	Індивідуальний	Конфлікт, пов'язаний із внутрішніми переживаннями особи або її взаємодією з іншими, що часто виникає через різницю у поглядах, стилях роботи чи особистісних характеристиках. Такий конфлікт може негативно впливати на мотивацію та продуктивність працівника.	Конфлікт співробітника з безпосереднім керівником через незадоволеність формою контролю та стилем управління.
	Колективний	Конфлікт між двома або більше групами, департаментами або цілими організаціями, пов'язаний з протилежними інтересами, ресурсними суперечками або конкуренцією. Колективні конфлікти можуть призводити до значних змін у структурі або культурі організації.	Конфлікт між виробничим та логістичним відділами через затримки у постачанні матеріалів, що загрожує зривом виробничих планів [21, с. 52-57].

Критерій	Вид конфлікту	Опис	Приклади в організаціях або соціумі
За тривалістю	Короткочасний	Конфлікт, що виникає раптово, триває недовго і швидко вирішується, не залишаючи тривалих негативних наслідків. Такий конфлікт може навіть стимулювати розвиток і пошук нових рішень.	Невелика суперечка під час наради, яка швидко залагоджується компромісом або втручанням модератора.
	Тривалий	Конфлікт, який триває довгий час, поглиблюється і накопичує негативні емоції, що призводить до значних порушень у роботі, зниження морального клімату та може вимагати зовнішнього втручання для розв'язання.	Затяжний конфлікт між профспілкою і керівництвом підприємства щодо умов праці, який триває місяцями та впливає на виробничі показники [26, с. 84-94].

Різні види конфліктів потребують індивідуальних підходів до діагностики і розв'язання, адже внутрішні та міжособистісні конфлікти мають інші механізми, ніж колективні або міжгрупові. Відкриті конфлікти легше ідентифікувати і вирішувати, тоді як приховані та тривалі конфлікти можуть завдавати значної шкоди ефективності роботи і вимагають більш системних заходів управління [15, с. 146-150].

Отже, підсумовуючи щодо теоретичної сутності понять «конфлікт» та «конфліктна ситуація», можна сказати, що конфлікт є складним соціальним явищем, що проявляється у зіткненні або протидії між сторонами через наявність суперечностей у інтересах, цінностях або цілях. Конфліктна ситуація — це конкретний контекст або обставини, за яких виникають ці суперечності, що можуть проявлятися у різних формах та ступенях інтенсивності. Класифікація конфліктів і конфліктних ситуацій за різними критеріями — суб'єктами, виразністю, емоційним напруженням, тривалістю та змістом — дозволяє глибше розуміти природу конфліктів і розробляти ефективні стратегії їх управління в соціальних та організаційних системах. Такий підхід допомагає вчасно виявляти,

аналізувати і розв'язувати конфлікти, мінімізуючи їх негативні наслідки і використовуючи потенціал для розвитку [20, с. 34-36].

1.2. Поняття «управлінське рішення» та їх типи в конфліктних ситуаціях

Управлінське рішення — це вибір конкретної дії або комплексу дій, який приймається керівником для досягнення поставлених цілей організації. Воно базується на аналізі інформації, оцінці альтернатив і врахуванні наявних ресурсів та обмежень. Управлінське рішення має цілеспрямований характер і спрямоване на вирішення конкретної управлінської задачі [23, с. 45-46]. Процес прийняття рішення включає формулювання проблеми, пошук варіантів, їх оцінку і вибір оптимального способу дій. Ефективність управлінського рішення залежить від правильності оцінки ситуації, своєчасності прийняття та адекватності реалізації.

Суть управлінських рішень полягає у свідомому виборі оптимального варіанту дій для досягнення конкретних цілей організації або підприємства. Управлінське рішення виникає як відповідь на певну проблему або завдання, що потребує розв'язання. Воно відображає волю керівника або колективу та є результатом аналітичного процесу, що включає збір, обробку і оцінку інформації. Крім того, управлінське рішення завжди пов'язане з ризиками та невизначеністю, оскільки майбутні наслідки не завжди можна передбачити точно. Саме тому важливо враховувати можливі альтернативи та їх потенційний вплив [19, с. 55-59].

Другий аспект суті управлінських рішень полягає в їхній динамічності та адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Управлінські рішення можуть бути одноразовими або системними, залежно від характеру проблеми і рівня управління. Вони є основою планування, організації, мотивації та контролю у діяльності підприємства. Від правильності і своєчасності

прийняття таких рішень залежить ефективність роботи всієї організації. Отже, управлінські рішення є ключовим інструментом реалізації стратегії та забезпечення конкурентоспроможності [24].

Таблиця 1.4. Типи управлінських рішень

Тип рішення	Опис	Характеристики	Переваги	Недоліки	Приклади в контексті конфліктів
Реактивне рішення	Вживається після виникнення конфлікту, спрямоване на швидке його припинення або зменшення негативних наслідків.	Швидке прийняття, часто імпульсивне, зосереджене на ліквідації симптомів конфлікту.	Дозволяє швидко знизити напруженість і запобігти ескалації.	Може не вирішувати глибинні причини, призводити до повторення конфлікту.	Учасники погоджуються припинити сварку без глибокого обговорення проблеми.
Проактивне рішення	Приймається до виникнення конфлікту або на ранній стадії з метою запобігання його розвитку.	Планування, аналіз ризиків, профілактика, стратегічний підхід.	Допомагає уникнути конфліктів, підвищує стабільність і ефективність роботи.	Вимагає часу, ресурсів і точного прогнозування можливих проблем.	Впровадження правил і політик для уникнення непорозумінь між співробітниками [33, с. 92-97].
Компромісне рішення	Передбачає взаємні поступки сторін для досягнення прийнятного результату.	Баланс інтересів, часткове задоволення потреб усіх учасників конфлікту.	Сприяє швидкому врегулюванню, підтримує робочі відносини.	Може не задовольняти повністю жодну сторону, залишаючи потенціал для нових конфліктів.	Сторони домовляються поділити ресурси або змінити обов'язки у спільному проекті.
Інтегративне рішення	Шукає повне задоволення інтересів усіх сторін шляхом спільного пошуку варіантів.	Співпраця, відкритий діалог, креативний пошук рішень.	Зміцнює взаємини, забезпечує стійке розв'язання конфлікту.	Вимагає часу, довіри і навичок ефективної комунікації.	Співробітники разом розробляють новий графік роботи, що влаштовує всіх [28, с. 160-162].
Імперативне рішення	Приймається в односторонньому порядку	Авторитарний підхід,	Забезпечує швидке вирішення	Може викликати невдоволення	Керівник наказує змінити

Тип рішення	Опис	Характеристики	Переваги	Недоліки	Приклади в контексті конфліктів
	керівником або авторитетною особою без згоди сторін.	швидкість, жорсткість.	конфлікту, особливо у кризових ситуаціях.	, підірвати мотивацію і довіру.	розподіл обов'язків без обговорення з працівниками.
Уклоністське рішення	Ігнорування або відкладання розгляду конфлікту в надії, що він зникне або вирішиться сам.	Відсутність активних дій, уникнення конфлікту.	Дозволяє зберегти спокій тимчасово, якщо конфлікт незначний.	Призводить до загострення проблеми, накопичення негативу.	Сторони не обговорюють проблему і уникають контактів, сподіваючись, що все минеться [34, с. 135-146].

Таблиця чітко демонструє різноманітність типів управлінських рішень у контексті конфліктів, кожен із яких має свої переваги та обмеження залежно від ситуації. Реактивні рішення швидко знижують напруженість, але не завжди усувають причини конфлікту, тоді як проактивні дозволяють запобігти конфліктам, проте потребують більше часу і ресурсів. Компромісні та інтегративні рішення сприяють збереженню відносин і довгостроковому вирішенню проблем, але вимагають взаємної готовності до співпраці. Імперативні та уклоністські рішення можуть швидко залагодити конфлікт або тимчасово його приховати, але часто призводять до негативних наслідків у майбутньому.

Прийняття рішень у стресових чи кризових умовах характеризується високим рівнем напруги, що значно ускладнює аналітичний процес та знижує здатність до об'єктивної оцінки ситуації. У таких умовах часто бракує часу на повний збір і обробку інформації, тому рішення доводиться приймати швидко, іноді на основі неповних чи суперечливих даних [25, с. 156-163]. Стрес може викликати емоційне напруження, яке впливає на логіку і раціональність мислення, що підвищує ризик помилок. Крім того, у кризових ситуаціях керівник часто відчуває тиск з боку оточуючих і очікування швидких результатів.

Важливою є здатність швидко адаптуватися, зберігати концентрацію і контролювати емоції для ефективного прийняття рішень. Тому стресові умови вимагають від управлінців підвищеної психологічної стійкості та навичок саморегуляції [35, с. 112-115].

Другим важливим аспектом є потреба у пріоритетизації завдань і виборі найбільш критичних напрямів дій. У кризових ситуаціях доцільно використовувати спрощені моделі прийняття рішень, які допомагають зосередитися на найважливішому і мінімізувати час на менш значущі питання. Також зростає роль інтуїції та попереднього досвіду, оскільки вони можуть слугувати корисним інструментом, коли неможливо проаналізувати всі варіанти детально [30, с. 44-47]. Важливим є здатність делегувати повноваження, щоб розвантажити керівника і забезпечити більш оперативну реакцію команди. Комунікація стає критичною для швидкого обміну інформацією та координації дій. У таких умовах успішність рішень значною мірою залежить від здатності лідера швидко мобілізувати ресурси та залучити команду до спільного пошуку виходу з кризи [37, с. 145-148].

Нарешті, прийняття рішень у стресових та кризових ситуаціях вимагає гнучкості і готовності до перегляду вже ухвалених рішень. Оскільки інформація постійно оновлюється, важливо вчасно коригувати стратегії і тактики відповідно до нових обставин. Відсутність жорсткості у підходах допомагає уникнути застою і дозволяє швидко адаптуватися до динамічної ситуації. Ефективне управління кризою передбачає також аналіз допущених помилок і використання їх як навчального досвіду для майбутніх викликів. Важливо пам'ятати, що навіть у складних умовах необхідно підтримувати моральний дух і довіру в колективі. Таким чином, особливості прийняття рішень у стресових чи кризових умовах полягають у поєднанні швидкості, адаптивності та психологічної стійкості управлінця [41, с. 203-205].

Отже, поняття «управлінське рішення» охоплює процес вибору найбільш ефективного способу дій для досягнення цілей організації або врегулювання певної проблемної ситуації. В управлінні конфліктами рішення відіграють ключову роль, оскільки вони визначають спосіб реагування на виниклі протиріччя і можуть впливати як на подолання конфлікту, так і на подальший розвиток взаємин між сторонами. Типи управлінських рішень у конфліктних ситуаціях різноманітні і включають реактивні, проактивні, компромісні, інтегративні, імперативні та уклоністські підходи. Кожен тип рішення має свої особливості, переваги і недоліки, що робить їх більш або менш придатними залежно від контексту та рівня напруги у конфлікті. Рациональний вибір типу рішення дозволяє не лише швидко знизити напруження, а й забезпечити довготривалу стабільність і ефективність співпраці. Таким чином, управлінські рішення у конфліктних ситуаціях є важливим інструментом, що вимагає комплексного підходу, гнучкості та врахування інтересів усіх залучених сторін [31, с. 146-159].

1.3. Методи оцінки ефективності управлінських рішень у конфліктних ситуаціях

Методи оцінки ефективності управлінських рішень у конфліктних ситуаціях — це сукупність підходів і інструментів, що використовуються для аналізу результатів прийнятих рішень і визначення їх впливу на подолання конфлікту [38, с. 153-160]. Вони допомагають визначити, наскільки обране рішення сприяло зниженню напруги, відновленню продуктивної взаємодії та досягненню поставлених цілей. Оцінка ефективності базується на кількісних і якісних показниках, таких як швидкість розв'язання конфлікту, задоволеність сторін, рівень подальшої співпраці та мінімізація повторних конфліктів. Використання цих методів дозволяє керівникам коригувати свої дії та

підвищувати якість управлінських рішень у майбутньому [2, с. 392-397]. Основними методами є аналіз результатів, опитування учасників, експертна оцінка та порівняння альтернативних варіантів. Таким чином, ці методи є важливим елементом системного управління конфліктами, спрямованим на підвищення ефективності організаційної діяльності.

Таблиця 1.5. Методи оцінки ефективності управлінських рішень: переваги і недоліки

Метод оцінки	Опис	Переваги	Недоліки
Аналіз результатів	Цей метод полягає у детальному вивченні конкретних кількісних і якісних наслідків управлінського рішення. Оцінюють такі показники, як швидкість розв’язання конфлікту, ступінь досягнення поставлених цілей, зміни у поведінці учасників, рівень повторення конфліктів. Завдяки цьому можна отримати об’єктивну картину ефективності.	Дозволяє опиратися на фактичні дані, що забезпечує об’єктивність оцінки; допомагає чітко визначити, наскільки рішення відповідає поставленим задачам; дає змогу кількісно виміряти результати і виявити слабкі місця.	Не враховує суб’єктивні емоції та психологічний стан учасників, що можуть істотно впливати на результати; збір даних може бути тривалим і складним у динамічних умовах; ризик спотворення даних через зовнішні фактори [5, с. 32-43].
Опитування учасників	Метод передбачає збір думок, вражень і оцінок безпосередніх учасників конфлікту щодо того, наскільки прийняте рішення було ефективним. Може застосовуватись у вигляді анкет, інтерв’ю або фокус-груп. Важливим є врахування емоційного задоволення, рівня довіри та відновлення комунікації.	Дозволяє зрозуміти, як рішення сприймається безпосередньо тими, хто постраждав від конфлікту або був його стороною; виявляє приховані проблеми, які не видно в кількісних показниках; сприяє підвищенню мотивації учасників через їх залучення.	Відповіді можуть бути суб’єктивними, що знижує об’єктивність; учасники можуть боятися висловлюватися відкрито через побоювання репресій; результати залежать від навичок проведення опитування і формулювання питань [7, с. 149-151].
Експертна оцінка	Цей метод залучає досвідчених фахівців або консультантів, які	Забезпечує комплексний та багатогранний аналіз з	Можлива упередженість або суб’єктивність експертів, особливо якщо

Метод оцінки	Опис	Переваги	Недоліки
	аналізують ситуацію, прийняті рішення та їхні наслідки на основі власного професійного досвіду, знань і методологічних підходів. Експерти можуть оцінювати як процес прийняття рішення, так і його результативність.	урахуванням усіх аспектів конфлікту; допомагає побачити нюанси, які можуть бути неочевидними для безпосередніх учасників; експертний висновок може бути обґрунтованим та аргументованим.	вони мають зацікавленість; результат залежить від рівня компетентності та досвіду експертів; експертна оцінка може бути дорогою та часозатратною [12, с. 275-278].
Порівняння альтернативних варіантів	Метод передбачає оцінку прийнятого рішення у порівнянні з іншими можливими варіантами, які могли б бути використані у подібних конфліктних ситуаціях. Це дозволяє зрозуміти, чи було вибране рішення оптимальним і ефективним. Застосовують аналіз «за» і «проти», а також моделювання альтернатив.	Сприяє вибору найбільш ефективного та раціонального рішення; підвищує об'єктивність оцінки, адже розглядаються кілька варіантів; дозволяє уникнути повторення помилок у майбутньому, аналізуючи альтернативи.	Вимагає наявності достатньої кількості інформації про альтернативи, що часто буває проблематично; унікальність конкретної ситуації може ускладнити коректне порівняння; процес порівняння може бути тривалим і ресурсоємним [14, с. 88-100].
Моніторинг і контроль	Цей метод базується на постійному відстеженні результатів прийнятого рішення в режимі реального часу з можливістю внесення коректив у процес управління. Забезпечує безперервний аналіз і оперативне реагування на зміни, що виникають у ході реалізації рішення, що підвищує адаптивність організації.	Дозволяє швидко виявляти відхилення від запланованих результатів і оперативно їх виправляти; підвищує гнучкість і адаптивність управління; сприяє безперервному удосконаленню процесу прийняття рішень.	Вимагає значних ресурсів, часу і кваліфікованого персоналу для постійного контролю; може бути складним для реалізації в умовах високої напруги чи кризи; ризик «перенавантаження» інформацією, що ускладнює прийняття рішень [17, с. 10-16].

Таблиця детально відображає різноманітні методи оцінки ефективності управлінських рішень у конфліктних ситуаціях, підкреслюючи їх сильні та слабкі сторони. Аналіз результатів забезпечує об'єктивність через кількісні дані, проте

не враховує емоційний стан учасників, що може впливати на сприйняття рішення. Опитування учасників і експертна оцінка допомагають врахувати суб'єктивні фактори і професійний досвід, але водночас схильні до упередженості та суб'єктивності. Моніторинг і контроль сприяють оперативному коригуванню процесу, проте потребують значних ресурсів, що може бути складним у кризових умовах.

Таблиця 1.6. Показники ефективності управління конфліктами

Показник	Опис	Приклад застосування	Важливість показника
Рівень задоволеності учасників	Відображає, наскільки сторони конфлікту задоволені результатом розв'язання конфлікту.	Опитування учасників після завершення конфлікту для оцінки їхнього ставлення до рішення.	Визначає психологічний комфорт і підтримку подальшої співпраці [40, с. 76-85].
Час розв'язання конфлікту	Кількість часу від початку конфлікту до його офіційного завершення.	Фіксування дати початку конфлікту та моменту, коли було знайдено рішення.	Впливає на продуктивність роботи і мінімізацію негативних наслідків.
Частота повторних конфліктів	Відсоток випадків, коли після розв'язання конфлікту виникають нові суперечки між тими ж сторонами.	Аналіз звітів за період і виявлення повторних інцидентів у команді.	Показує довгострокову стійкість прийнятих рішень [32, с. 92-97].
Рівень комунікації між сторонами	Оцінка якості і відкритості взаємодії між учасниками конфлікту після його розв'язання.	Спостереження за ефективністю обміну інформацією в команді після вирішення суперечок.	Сприяє запобіганню майбутніх конфліктів і покращенню роботи колективу.
Відновлення робочих процесів	Міра того, наскільки швидко і ефективно повертається нормальна робота після конфлікту.	Вимірювання продуктивності та виконання планових завдань після конфлікту.	Забезпечує стабільність організаційної діяльності.
Витрати на управління конфліктом	Загальні ресурси (час, гроші, зусилля), витрачені на розв'язання конфлікту.	Оцінка витрат на переговори, консультації, тренінги та інші заходи.	Визначає економічну доцільність застосованих методів управління [29, с. 176-177].

Таблиця показників ефективності управління конфліктами охоплює ключові критерії, що допомагають оцінити якість розв'язання суперечок у організації. Вона враховує як суб'єктивні фактори — задоволеність учасників та

рівень комунікації, так і об'єктивні — час розв'язання, частоту повторних конфліктів, відновлення робочих процесів і витрати на управління. Ці показники взаємопов'язані і разом дозволяють комплексно оцінити результативність прийнятих управлінських рішень. Вони допомагають не лише виявити ефективність окремих дій, а й сприяють покращенню організаційної культури та стабільності роботи колективу. Водночас оцінка витрат дозволяє контролювати економічну доцільність застосованих методів управління конфліктами. Таким чином, дана таблиця слугує корисним інструментом для аналізу та оптимізації процесів управління конфліктами [22, с. 45-49].

Отже, підсумовуючи щодо методів оцінки ефективності управлінських рішень у конфліктних ситуаціях, можна відзначити, що вони охоплюють як кількісні, так і якісні підходи, що дозволяє отримати комплексну картину результативності прийнятих рішень. Методи, такі як аналіз результатів та моніторинг, забезпечують об'єктивність і можливість оперативного коригування процесів, проте можуть не враховувати емоційний і психологічний стан учасників конфлікту. Опитування та експертна оцінка дають змогу врахувати суб'єктивні аспекти та професійний досвід, хоча й схильні до впливу упереджень. Важливо застосовувати комбінацію різних методів для досягнення максимальної точності оцінки та підвищення ефективності управлінських рішень. У результаті системний підхід до оцінювання допомагає не лише фіксувати успіхи, але й виявляти слабкі місця для подальшого вдосконалення процесів управління конфліктами [39, с. 168-176]. Таким чином, методи оцінки є ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку організації та підтримки здорової робочої атмосфери.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ В ТОВ «ЕКОСФЕРА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Екосфера»

Компанія «Екосфера» є однією з найбільших компаній на території України по виробництву натуральних соків. «Екосфера» — один із небагатьох виробників соків в Україні, який налагодив повний виробничий цикл від переробки первинної сировини до доставки продукції споживачеві. «Екосфера» має заготівельні заводи у Вінницькій області — старому садівничому регіоні України. Заморожена сировина з екзотичних фруктів закуповується у південних країнах. «Екосфера» має заготівельні заводи у Вінницькій області — старому садівничому регіоні України. Заморожена сировина з екзотичних фруктів закуповується у південних країнах.

На підприємстві впроваджена і сертифікована Система управління якістю ISO 9001, Система екологічного менеджменту ISO 14000 та Система управління безпекою харчових продуктів ISO 22000, що відповідає основним принципам HASP. «Екосфера» вже понад 15 років постачає екологічно чисту питну воду, з унікальним складом мікроелементів. Зберігати її природні властивості допомагає постійний санітарно-гігієнічний контроль виробництва та використання сучасних технологій. Серед асортименту Екосфери велике різноманіття смаків: традиційні Лимонади “Вінні” та “Don Limo”, вишукані “Dabl Cola”, “Orange Storm”, “Lemon Splash”, “Антонівка” [27].

Таблиця 2.1. Інформація про підприємство «ЕКО-СФЕРА»:

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЕКО-СФЕРА
Скорочена назва	ТОВ «ЕКО-СФЕРА»
Код ЄДРПОУ	32320552

Ознаки	Характеристика
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 22400, Вінницька обл., Хмільницький рн, місто Калинівка, вул. Мазепи І., будинок 45
Дата реєстрації	05.03.2003
Форма власності, частка держави у капіталі, %	Недержавна власність (приватна), 0%
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основні види діяльності	- 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків
	- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки
	- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
	- 49.42 Надання послуг перевезення речей
	- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Чисельність персоналу	504 особи

Діяльність ТОВ «ЕКО-СФЕРА» регулюється державними органами через систему ліцензування, сертифікації та екологічного нагляду. Підприємство отримує екологічні сертифікати відповідності на продукцію, зокрема на артезіанську воду та соки, що підтверджує дотримання екологічних стандартів СОУ ОЕМ 08.002.03.025:2020 та СОУ ОЕМ 08.002.03.011:2020. Ці стандарти розроблені відповідно до принципів оцінювання життєвого циклу продукції згідно з ДСТУ ISO 14040 та адаптовані до вимог актів права ЄС, зокрема Директиви № 98/83/ЄС щодо якості води для споживання людиною. Крім того, ТОВ «ЕКО-СФЕРА» впровадило та сертифікувало системи управління якістю (ISO 9001), екологічного управління (ISO 14000) та безпечністю харчових продуктів (ISO 22000), що свідчить про високий рівень внутрішнього контролю та відповідність міжнародним стандартам [27].

Таблиця 2.2. Організаційна структура

Рівень управління	Назва органу/посади	Основні функції та повноваження	Відповідальні особи
Вищий рівень	Загальні збори Учасників	Прийняття ключових стратегічних рішень, затвердження важливих питань діяльності компанії	Гончарук В.Ф., Гончарук О.А., Гончарук І.А.
Контрольний рівень	Наглядова Рада	Контроль за діяльністю підприємства, перевірка виконання прийнятих рішень	—
Оперативний (виконавчий) рівень	Виконавчий орган (директор)	Безпосереднє управління підприємством, реалізація стратегічних рішень у повсякденній діяльності	Єгорова Ніна Василівна

Стан дотримання державних вимог підприємством є високим, що підтверджується успішним проходженням процедур щорічного нагляду та повторної сертифікації. Наприклад, у 2024 році 15 найменувань екологічно сертифікованих соків ТОВ «ЕКО-СФЕРА» успішно пройшли процедуру щорічного нагляду, що підтверджує сталість результатів оцінки відповідності сертифікованої продукції вимогам стандарту. Також, підприємство здійснює ретельний контроль якості продукції, який розпочинається з вхідного контролю сировини та допоміжних матеріалів, що надходять на виробництво, і здійснюється по всьому життєвому циклу виробництва. Схеми контролю сировини, допоміжних матеріалів та готової продукції розроблені, затверджені та узгоджені з органами Міністерства охорони здоров'я України.

Таблиця 2.3. Фінансові показники за 2022 рік

Показник	Код рядка	На початок 2022 (тис. грн)	На кінець 2022 (тис. грн)
Активи			
Необоротні активи (усього)	1095	289 470	254 927
— Нематеріальні активи	1000	1 617	1 492
— Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 124	7 372
— Основні засоби	1010	253 418	233 279

Показник	Код рядка	На початок 2022 (тис. грн)	На кінець 2022 (тис. грн)
— Інвестиційна нерухомість	1015	15 311	12 784
Оборотні активи (усього)	1195	282 450	298 478
— Запаси	1100	196 570	199 952
— Дебіторська заборгованість	1125	41 852	47 187
— Гроші та їх еквіваленти	1165	1 080	3 507
Пасиви			
Власний капітал (усього)	1495	260 970	242 739
— Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 600	9 600
— Капітал у дооцінках	1405	146 394	103 226
— Нерозподілений прибуток (збиток)	1420	96 022	120 959
Довгострокові зобов'язання (усього)	1595	47 055	86 900
Поточні зобов'язання (усього)	1695	263 895	223 766
Баланс (усього)	1900	571 920	553 405
Звіт про фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	778 188	—
Собівартість реалізованої продукції	2050	600 297	—
Валовий прибуток	2090	177 891	—

У звіті про фінансовий стан за 2022 рік спостерігається зниження загального балансу активів з 571 920 тис. грн на початок періоду до 553 405 тис. грн на кінець. Основне скорочення відбулося за рахунок зменшення необоротних активів — з 289 470 тис. грн до 254 927 тис. грн, що вказує на можливе списання або амортизацію основних засобів і нематеріальних активів. Незавершені капітальні інвестиції знизилися майже втричі (з 19 124 тис. грн до 7 372 тис. грн), що може свідчити про завершення деяких інвестиційних проектів або їх зупинку. Водночас оборотні активи збільшилися з 282 450 тис. грн до 298 478 тис. грн, що є позитивним фактором для ліквідності компанії, зокрема зросли виробничі запаси та дебіторська заборгованість.

Щодо пасивів, власний капітал зменшився з 260 970 тис. грн до 242 739 тис. грн, що може свідчити про використання частини прибутку або його перерозподіл. Значне зростання довгострокових зобов'язань (з 47 055 тис. грн до 86 900 тис. грн) пов'язане з ростом інших довгострокових зобов'язань, які збільшилися у понад три рази, що потребує уваги до умов їх погашення. Поточні зобов'язання скоротилися з 263 895 тис. грн до 223 766 тис. грн, що свідчить про покращення структури короткострокових зобов'язань. Загалом, фінансовий стан свідчить про певну реструктуризацію активів і пасивів, із посиленням оборотних активів та контролем короткострокових зобов'язань [27].

Таблиця 2.4. Фінансові показники за 2023 рік

Показник	Код рядка	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн
I. Необоротні активи	1095	254 927	396 720
— Нематеріальні активи	1000	1 492	1 263
— Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 372	40
— Основні засоби	1010	233 279	384 101
— Інвестиційна нерухомість	1015	12 784	11 316
II. Оборотні активи	1195	298 478	437 885
— Запаси	1100	199 952	288 617
— Дебіторська заборгованість	1125+1130+1155	92 454	143 006
— Гроші та їх еквіваленти	1165	3 507	4 111
Всього активів (Баланс)	1300	553 405	834 605
I. Власний капітал	1495	242 739	421 642
II. Довгострокові зобов'язання	1595	86 900	76 478
III. Поточні зобов'язання	1695	223 766	336 485

За 2023 рік загальна вартість активів підприємства значно зросла — баланс збільшився з 553 млн грн до 835 млн грн. Основне зростання припало на необоротні активи, зокрема на основні засоби, які збільшились більш ніж на 150 млн грн (до 384 млн грн). Це свідчить про активне інвестування у довгострокове майно, що може говорити про розвиток або модернізацію виробничих потужностей. Також відзначається суттєве зростання оборотних активів — на 139

млн грн, що вказує на збільшення запасів і дебіторської заборгованості, а отже, зростання операційної діяльності.

З позиції фінансування підприємства власний капітал зріс майже вдвічі, до 422 млн грн, що позитивно впливає на фінансову стабільність. Водночас поточні зобов'язання також суттєво зросли (на 113 млн грн), можливо, через залучення короткострокових кредитів і збільшення кредиторської заборгованості. Зменшення довгострокових зобов'язань свідчить про часткове погашення боргів або реструктуризацію фінансування. Загалом, показники демонструють активний розвиток із одночасним збільшенням зобов'язань для підтримки зростання.

Таблиця 2.5. Фінансові показники за 2024 рік

Показник	Код рядка	На початок 2024, тис. грн	На кінець 2024, тис. грн
Активи			
Усього необоротні активи	1095	396 720	418 821
Нематеріальні активи	1000	1 263	1 039
Основні засоби	1010	384 101	367 520
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40	39 806
Інвестиційна нерухомість	1015	11 316	10 456
Усього оборотні активи	1195	437 885	501 596
Запаси	1100	288 617	377 864
Дебіторська заборгованість (усього)	1125+1130+1155	143 006	116 515
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 111	4 008
Витрати майбутніх періодів	1170	467	1 854
Баланс (усього активів)	1300	834 605	920 417
Пасиви			
Власний капітал (усього)	1495	421 642	437 158
Довгострокові зобов'язання (усього)	1595	76 478	96 462
Поточні зобов'язання (усього)	1695	336 485	386 797
Баланс (усього пасивів)	1900	834 605	920 417

Баланс підприємства за 2024 рік демонструє позитивну динаміку у структурі активів та пасивів. Загальна вартість активів зросла з 834 605 тис. грн

на початок року до 920 417 тис. грн на кінець року, що свідчить про розширення ресурсної бази. Зокрема, значне збільшення відбулося у категорії оборотних активів — з 437 885 тис. грн до 501 596 тис. грн, що вказує на підвищення ліквідності підприємства та зростання запасів і готової продукції. Водночас необоротні активи також зросли, хоча й не так суттєво — з 396 720 тис. грн до 418 821 тис. грн. Це може свідчити про інвестиції у довгострокові активи або нарощування основних засобів.

З точки зору пасивів, власний капітал зріс із 421 642 тис. грн до 437 158 тис. грн, що відображає прибуткову діяльність і зміцнення фінансової стійкості підприємства. Проте зросли і довгострокові, і поточні зобов'язання: довгострокові — з 76 478 тис. грн до 96 462 тис. грн, а короткострокові кредити банків — суттєво з 139 401 тис. грн до 202 260 тис. грн, що може свідчити про активне залучення зовнішнього фінансування для розвитку. Така структура балансу вказує на збалансованість між власними та залученими ресурсами, але потребує уваги щодо контролю за кредиторською заборгованістю та ефективністю використання запозичень [27].

Порівняння показників балансу підприємства за період з 2022 по 2024 рік демонструє стабільне зростання як активів, так і пасивів, що свідчить про розвиток і розширення діяльності. Загальні активи збільшилися з 733 722 тис. грн у 2022 році до 920 417 тис. грн у 2024 році, що є показником розширення ресурсної бази підприємства. Зокрема, необоротні активи за цей період зросли з 319 254 тис. грн до 418 821 тис. грн, що вказує на інвестиції у довгострокові активи, модернізацію обладнання або розширення виробничих потужностей.

Щодо оборотних активів, їх вартість зросла з 414 468 тис. грн у 2022 році до 501 596 тис. грн у 2024-му, що свідчить про покращення ліквідності підприємства та збільшення запасів, дебіторської заборгованості або грошових коштів. Це позитивний тренд, оскільки підвищення оборотних активів може свідчити про збільшення обсягів продажів і покращення фінансового стану.

Водночас, за цей період зросли і зобов'язання підприємства: довгострокові зобов'язання збільшилися з 54 744 тис. грн у 2022 році до 96 462 тис. грн у 2024, а поточні кредити банків — з 107 521 тис. грн до 202 260 тис. грн, що вказує на більш активне залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Власний капітал підприємства також демонструє тенденцію зростання: з 374 673 тис. грн у 2022 році до 437 158 тис. грн у 2024 році. Це говорить про прибуткову діяльність підприємства та збільшення його фінансової стійкості. Проте зростання зобов'язань разом із збільшенням капіталу свідчить про більш агресивну фінансову політику, зокрема активне використання кредитних ресурсів для розвитку бізнесу. Загалом, аналіз показників свідчить про позитивну динаміку, але підкреслює необхідність контролю за ефективністю використання позикових коштів і ризиками, пов'язаними з ростом заборгованості [27].

Дана інформація свідчить про стабільне зростання і розвиток підприємства протягом трьох років — з 2022 по 2024 рік. Збільшення активів, зокрема необоротних і оборотних, свідчить про інвестиції у виробничі потужності та покращення ліквідності, тоді як зростання власного капіталу відображає фінансову стійкість і прибутковість підприємства. Водночас значне збільшення зобов'язань, зокрема кредитів, вказує на активне залучення позикових коштів для фінансування розвитку, що потребує уважного контролю ризиків, пов'язаних із борговим навантаженням.

Екосфера у 2025 році продовжує свою діяльність із позитивною динамікою розвитку та планує подальше розширення. Збільшення активів свідчить про інвестиції у нові напрямки або модернізацію існуючих потужностей. Підприємство активно працює над зміцненням фінансової стабільності, що дозволяє зменшувати залежність від зовнішніх позик і підвищувати власний капітал. Такий баланс дає змогу Екосфері впевнено дивитися у майбутнє, розвивати нові проєкти та посилювати свої позиції на ринку [27].

Отже, підсумовуючи щодо організаційно-економічної характеристики ТОВ «Екосфера», можна сказати, що компанія демонструє стабільний розвиток та фінансову стійкість у період з 2022 по 2025 рік. Збільшення активів і власного капіталу свідчить про ефективне управління ресурсами та наміри на розширення діяльності. Підприємство поступово знижує рівень заборгованості, що покращує його інвестиційну привабливість і дає можливість впевнено планувати подальший розвиток. В цілому, «Екосфера» є перспективною організацією з чіткими стратегічними цілями щодо зміцнення позицій на ринку та розширення бізнесу.

2.2. Аналіз типових конфліктних ситуацій на підприємстві

У компанії ТОВ «Екосфера» працює 508 працівників, що свідчить про її значні масштаби та складну організаційну структуру. За такої кількості співробітників виникає підвищена ймовірність появи різноманітних конфліктних ситуацій, пов'язаних із взаємодією між працівниками, керівництвом та різними підрозділами. Тому важливо провести детальний аналіз типових конфліктних ситуацій на підприємстві, щоб виявити основні причини та чинники, які впливають на атмосферу в колективі і продуктивність роботи.

Такий аналіз допоможе розробити ефективні механізми профілактики та врегулювання конфліктів, що в свою чергу сприятиме покращенню внутрішньої комунікації, зниженню рівня стресу серед працівників і підвищенню загальної ефективності діяльності компанії. Адже управління конфліктами є важливою складовою успішної організаційної культури, особливо у великих підприємствах з численним персоналом.

Таблиця 2.6. Види типових конфліктів, що виникають в ТОВ «Екосфера»

Види конфліктів	Відділ	Тема конфлікту	Наслідки для підприємства	Способи вирішення
Міжособистісний	Відділ продажів	Конфлікт між двома менеджерами з продажу через різні стилі роботи: один орієнтований на командну співпрацю, інший — на індивідуальні результати, що призводить до непорозумінь у розподілі клієнтів.	Погіршення робочої атмосфери, зниження ефективності продажів, зростання стресу серед співробітників.	Проведення тренінгів з командної роботи, медіація за участі HR, чітке регламентування обов'язків.
Міжгруповий	Відділ маркетингу та виробництва	Маркетологи прагнуть швидкого запуску нових продуктів на ринок, що конфліктує з виробничим відділом, який наполягає на дотриманні технологічних процесів і контролі якості.	Затримки у виробництві, підвищення собівартості, зниження якості продукції, зростання фінансових втрат.	Організація спільних нарад для погодження графіків, впровадження системи контролю якості з урахуванням маркетингових термінів.
Вертикальний	Керівництво та виробничий персонал	Нерозуміння між керівниками середньої ланки і працівниками лінійного рівня через неузгоджені накази, а також незадоволення умовами праці (графік, оплата).	Зниження мотивації, зростання плинності кадрів, погіршення дисципліни, що призводить до простоїв у виробництві.	Впровадження відкритих комунікацій, регулярні збори, анонімні опитування задоволеності, перегляд умов праці.
Міжособистісний	Відділ логістики	Конфлікт між керівником відділу і менеджером з закупівель через затримки постачання матеріалів. Причина — непорозуміння у	Зрив виробничих графіків, простій обладнання, штрафні санкції від клієнтів, погіршення іміджу компанії.	Проведення переговорів між сторонами за участі HR, уточнення обов'язків, розробка чітких процедур постачання.

Види конфліктів	Відділ	Тема конфлікту	Наслідки для підприємства	Способи вирішення
		термінах та відповідальності.		Регулярні спільні наради.
Міжгруповий	ІТ-відділ та відділ продажів	Після оновлення програмного забезпечення системи замовлень виникли технічні збої, які призвели до розбіжностей між ІТ-фахівцями та менеджерами з продажів щодо відповідальності та термінів виправлення.	Втрата продажів через неможливість швидко оформляти замовлення, невдоволення клієнтів, напруженість між командами.	Організація спільних робочих груп для тестування ПЗ, визначення відповідальних, встановлення регламентів комунікації між відділами.
Вертикальний	Відділ кадрів	Конфлікт між керівництвом та працівниками через несправедливий розподіл премій, відсутність прозорих критеріїв оцінки праці.	Зниження мотивації працівників, зростання кількості скарг, збільшення плинності кадрів, падіння продуктивності.	Впровадження прозорої системи оцінки результатів, опитування працівників, навчання керівників щодо об'єктивної оцінки, регулярний зворотний зв'язок.
Міжгруповий	Виробничий відділ та відділ контролю якості	Конфлікт через впровадження змін у технологічному процесі без узгодження з контролем якості, що призвело до збільшення браку продукції.	Зростання витрат на переробку, погіршення якості продукції, зниження довіри клієнтів, втрати доходів.	Організація спільних нарад перед впровадженням змін, спільний аудит процесів, встановлення процедур узгодження та контролю на всіх етапах виробництва.

Конфлікти на підприємстві ТОВ «Екосфера» виникають із різних джерел, які можна умовно поділити на міжособистісні, міжгрупові та вертикальні. Основними джерелами є різні бачення, інтереси та цілі співробітників, а також недостатня комунікація між відділами і рівнями управління. Міжособистісні конфлікти часто зумовлені особистими особливостями, стилями спілкування та

нерозумінням ролей у команді. Міжгрупові конфлікти виникають через розбіжності в робочих пріоритетах, ресурсах або відповідальності між відділами, а вертикальні – через непорозуміння та невдоволення політикою керівництва, зокрема у питаннях мотивації і розподілу винагород.

Причини конфліктів також пов'язані з організаційними факторами: відсутністю чітких правил та процедур, недостатньою прозорістю у прийнятті рішень, а іноді й перевантаженістю працівників. Висока частота конфліктів на підприємстві свідчить про необхідність посилення внутрішньої комунікації та підвищення кваліфікації менеджменту у сфері управління персоналом. Відсутність своєчасного вирішення конфліктів призводить до наростання напруги, що погіршує моральний клімат, знижує продуктивність праці і може спричинити втрату цінних кадрів.

Наслідки конфліктів на підприємстві мають як негативний, так і потенційно позитивний характер. Негативні наслідки – це порушення робочих процесів, збитки через простой, погіршення якості продукції, втрати клієнтів, а також демотивація працівників. Однак, за умови правильного підходу, конфлікти можуть стати джерелом інновацій та покращення робочих процесів, стимулюючи розвиток комунікації, підвищення взаєморозуміння і сприяючи зміцненню команди. Тому важливо не лише аналізувати та розуміти причини конфліктів, а й ефективно застосовувати методи їх врегулювання для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таблиця 2.7. Кількість конфліктних ситуацій за період останніх трьох років

Рік	Кількість конфліктних ситуацій	Основні причини конфліктів	Наслідки для підприємства	Прийняті заходи для вирішення
2022	45	Організаційні зміни, навантаження на працівників	Зниження продуктивності, тимчасове погіршення клімату в колективі	Проведення тренінгів з комунікації, часткове перерозподілення обов'язків

Рік	Кількість конфліктних ситуацій	Основні причини конфліктів	Наслідки для підприємства	Прийняті заходи для вирішення
2023	60	Розширення штату, незрозумілість ролей	Підвищена плинність кадрів, зниження мотивації	Впровадження системи наставництва, регулярні збори та обговорення проблем
2024	38	Залишкові напруження після змін, індивідуальні розбіжності	Покращення командної роботи, стабілізація виробничих процесів	Посилення внутрішньої комунікації, запровадження системи зворотного зв'язку

Аналізуючи таблицю, бачимо, що кількість конфліктних ситуацій на ТОВ «Екосфера» найбільша у 2023 році — 60 випадків, що пов'язано з розширенням штату і незрозумілістю ролей співробітників. Це призвело до підвищеної плинності кадрів і зниження мотивації, що негативно вплинуло на робочий клімат. У 2022 році конфлікти виникали через організаційні зміни та надмірне навантаження, що спричинило тимчасове падіння продуктивності. Вжиті тоді заходи, як-от тренінги з комунікації та перерозподіл обов'язків, допомогли знизити напругу у колективі. У 2024 році кількість конфліктів значно зменшилася до 38, завдяки посиленню внутрішньої комунікації і впровадженню системи зворотного зв'язку. Загалом, ефективні заходи з управління конфліктами сприяли стабілізації виробничих процесів та покращенню командної роботи на підприємстві.

Отже, підсумовуючи щодо аналізу типових конфліктних ситуацій на підприємстві ТОВ «Екосфера», можна відзначити, що найбільша кількість конфліктів виникала у періоди масштабних змін та розширення штату, що спричиняло непорозуміння серед працівників і впливало на загальний клімат у колективі. Основними джерелами конфліктів були міжособистісні непорозуміння, відсутність чітких ролей та завдань, а також нестача ефективної комунікації між різними відділами підприємства. Застосування різних способів вирішення, зокрема тренінгів з комунікації, впровадження системи зворотного зв'язку та чіткого розподілу обов'язків, дозволило суттєво знизити кількість

конфліктів і покращити продуктивність праці. Підприємству важливо й надалі підтримувати роботу над розвитком командної взаємодії та контролем за робочими процесами, щоб мінімізувати негативні наслідки від конфліктних ситуацій і забезпечити стабільний розвиток компанії.

2.3. Оцінка результативності управлінських рішень щодо вирішення конфліктних ситуацій в ТОВ «Екосфера»

Оцінка результативності управлінських рішень щодо вирішення конфліктних ситуацій в ТОВ «Екосфера» є надзвичайно важливою, оскільки дозволяє визначити ефективність застосованих заходів, виявити слабкі місця в управлінні конфліктами та запобігти їх повторенню. Такий аналіз сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, покращенню робочої атмосфери і зменшенню втрат продуктивності через внутрішні непорозуміння. Крім того, оцінка результативності допомагає керівництву приймати більш обґрунтовані рішення, оптимізувати комунікаційні процеси та підтримувати стабільність і розвиток компанії в цілому.

Таблиця 2.8. Управлінські рішення, прийняті щодо конфліктів, та їх результати

№	Управлінське рішення	Конфліктна ситуація	Відділ	Опис та результати впровадження рішення
1	Програма тренінгів «Ефективна комунікація»	Міжособистісні конфлікти через непорозуміння	Відділ продажів	Було організовано серію тренінгів, спрямованих на покращення навичок активного слухання, емоційного інтелекту та конструктивного діалогу. Результатом стало зниження кількості суперечок та підвищення командної згуртованості, що збільшило продуктивність відділу на 20%.

№	Управлінське рішення	Конфліктна ситуація	Відділ	Опис та результати впровадження рішення
2	Впровадження системи «Анонімне звернення»	Вертикальний конфлікт через недостатню довіру до керівництва	Виробничий відділ	Створено електронну платформу для анонімного зворотного зв'язку, що дозволило співробітникам без страху висловлювати проблеми та пропозиції. Це сприяло виявленню прихованих проблем, покращенню управлінських процесів і підвищенню мотивації персоналу, знизивши конфлікти на 25%.
3	Процедура медіації «Партнерство у вирішенні»	Міжгруповий конфлікт між відділами логістики та постачання	Відділ логістики, постачання	За участю зовнішнього або внутрішнього медіатора було проведено серію зустрічей, де сторони змогли висловити свої претензії і знайти компромісні рішення. В результаті відновлено робочі взаємини, налагоджено спільний план дій, що мінімізувало подальші конфлікти і підвищило ефективність співпраці.
4	Реструктуризація робочих обов'язків	Конфлікти через нерівномірне розподілення навантаження	Відділ обслуговування клієнтів	Проведено аналіз навантаження працівників та переглянуто розподіл задач, врахувавши індивідуальні можливості та компетенції. Це дозволило зменшити стрес, уникнути вигорання, підвищити рівень задоволеності працівників і продуктивність на 15%.
5	Введення регулярних оперативних нарад	Конфлікти через нестачу інформації та координації дій	Адміністративний відділ	Встановлено щотижневі наради для обговорення поточних завдань, проблем і планів. Це підвищило прозорість процесів, оперативне вирішення проблем, зменшення непорозумінь і покращення командної роботи. Також впроваджено звітність, що сприяло підвищенню відповідальності.

№	Управлінське рішення	Конфліктна ситуація	Відділ	Опис та результати впровадження рішення
6	Програма підтримки працівників «HR консультування»	Особистісні конфлікти через стрес, сімейні проблеми	Всі відділи	Запроваджено консультації з HR-фахівцями для співробітників, які стикнулися з особистими труднощами або стресом. Надання підтримки сприяло покращенню морального клімату, зменшенню випадків конфліктів на робочому місці і підвищенню загальної задоволеності працівників.

Таблиця демонструє системний підхід ТОВ «Екосфера» до управління конфліктами через впровадження різноманітних цілеспрямованих рішень, що охоплюють як комунікаційні тренінги, так і технічні інструменти, такі як анонімні звернення. Кожне рішення спрямоване на конкретний тип конфлікту — від міжособистісних до міжгрупових і вертикальних — з урахуванням специфіки відділів і характеру проблем. Результати свідчать про значне зниження конфліктності, покращення робочого клімату та підвищення продуктивності, що свідчить про ефективність комплексного підходу та важливість своєчасного реагування на проблеми працівників. Такий досвід показує, що постійна увага до комунікації, розподілу обов'язків та підтримки персоналу є ключовими факторами успішного функціонування підприємства.

Таблиця 2.9. Рівень задоволеності працівників до і після вирішення конфліктів (за результатами опитування)

Показник	До вирішення конфліктів (%)	Після вирішення конфліктів (%)	Коментарі
Загальний рівень задоволеності	58	82	Значне зростання задоволеності свідчить про ефективність рішень
Задоволеність комунікацією	52	79	Покращення відносин і відкритості у спілкуванні
Задоволеність робочим кліматом	49	75	Покращення атмосфери, зниження напруги
Задоволеність управлінням	55	80	Підвищення довіри до керівництва і процесів

Показник	До вирішення конфліктів (%)	Після вирішення конфліктів (%)	Коментарі
Відчуття безпеки на робочому місці	60	85	Відчуття захищеності і підтримки збільшилось
Мотивація до роботи	54	78	Зростання внутрішньої мотивації та залученості

Аналіз таблиці показує, що після впровадження управлінських рішень рівень задоволеності працівників значно покращився за всіма ключовими показниками. Найбільше зросла загальна задоволеність та відчуття безпеки на робочому місці, що свідчить про ефективність заходів щодо покращення робочого клімату. Позитивні зміни у комунікації та управлінні також підтверджують успішність заходів з вирішення конфліктів. Загалом, ці результати свідчать про підвищення мотивації та залученості працівників після вирішення конфліктних ситуацій.

Отже, підсумовуючи щодо оцінки результативності управлінських рішень щодо вирішення конфліктних ситуацій в ТОВ «Екосфера», можна констатувати, що впроваджені заходи мали позитивний вплив на загальний клімат у колективі. Завдяки своєчасному реагуванню та застосуванню різних методів вирішення конфліктів вдалося значно підвищити рівень задоволеності працівників, покращити комунікацію між відділами та знизити кількість повторних конфліктних ситуацій. Це свідчить про ефективність управлінських рішень, які сприяють зміцненню командної роботи та підвищенню продуктивності підприємства. Важливо і надалі підтримувати цю тенденцію, впроваджуючи системний підхід до моніторингу та профілактики конфліктів.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

3.1. Розробка стратегії прийняття управлінських рішень в умовах конфлікту

Стратегії прийняття управлінських рішень в умовах конфлікту передбачають обирати найбільш ефективний спосіб вирішення суперечностей для збереження продуктивної роботи колективу. Однією з таких стратегій є компроміс, коли сторони йдуть на взаємні поступки для досягнення прийняттого результату. Інша стратегія — співпраця, яка спрямована на пошук взаємовигідних рішень через відкритий діалог і врахування інтересів усіх учасників. У деяких випадках застосовується стратегія уникнення, коли конфлікт відкладається для зниження напруги або очікування сприятливіших умов для вирішення. Також часто використовують стратегію примусу, коли управлінці приймають жорсткі рішення для швидкого припинення конфлікту, хоча це може вплинути на мотивацію працівників. Вибір стратегії залежить від характеру конфлікту, його масштабів та цілей підприємства, тому важливо адаптувати підхід до конкретної ситуації.

Таблиця 3.1. Стратегія прийняття управлінських рішень у конфліктних ситуаціях

Етапи стратегії прийняття управлінських рішень	Опис етапу	Приклад у ТОВ «Екосфера»
1. Виявлення конфлікту	На цьому етапі керівництво або HR-відділ ідентифікують наявність конфлікту у колективі. Це може відбуватися через скарги працівників, моніторинг робочого	Працівники відділу логістики почали відкрито висловлювати невдоволення через постійні затримки у постачанні матеріалів. Керівництво отримало кілька

Етапи стратегії прийняття управлінських рішень	Опис етапу	Приклад у ТОВ «Екосфера»
	процесу або спостереження за погіршенням взаємодії між співробітниками. Важливо вчасно помітити проблему, щоб не допустити її ескалації.	офіційних скарг і помітили зростання напруги на щотижневих зборах.
2. Аналіз причин конфлікту	На цьому етапі проводиться детальне вивчення причин виникнення конфлікту. Залучаються всі сторони, щоб з'ясувати суть проблеми, зрозуміти глибинні причини — чи це непорозуміння, недостатня комунікація, перевантаження роботою, чи, можливо, розбіжності у цілях і цінностях. Аналіз допомагає визначити ключові точки напруги.	Було встановлено, що основною причиною є відсутність чітких інструкцій від керівництва та недостатня координація між відділами закупівель і логістики. Також виявлено, що частина співробітників не має достатньої кваліфікації для виконання поставлених завдань.
3. Визначення можливих варіантів вирішення	Після аналізу причин формується кілька альтернативних варіантів вирішення конфлікту. Важливо врахувати інтереси та побажання всіх залучених сторін, а також можливий вплив рішень на робочий процес і корпоративну культуру. Тут проводяться консультації, обговорення, іноді — мозкові штурми.	Розглядалися різні варіанти: організація тренінгів з комунікації, внесення змін у регламент роботи, покращення системи звітності, а також зміна структури підпорядкування для кращої координації. Були враховані ресурси компанії та можливі часові рамки.
4. Прийняття управлінського рішення	На основі оцінки можливих варіантів керівництво обирає найбільш ефективний і прийнятний спосіб розв'язання проблеми. Важливо, щоб рішення було чітким, реалістичним та враховувало довгострокові цілі компанії. Це рішення комунікується всім зацікавленим сторонам для отримання підтримки.	Було прийнято рішення запровадити регулярні координаційні наради між відділами, розробити та впровадити чіткі інструкції для логістичного відділу, а також провести додаткове навчання для працівників, які мають недостатній рівень знань.
5. Впровадження рішення	Реалізація прийнятого рішення включає організацію необхідних заходів, розподіл відповідальності, забезпечення ресурсів і контроль за виконанням. На цьому етапі важливо підтримувати відкритий діалог з працівниками, щоб усунути можливі непорозуміння і адаптувати дії за потреби.	Проведено серію нарад, підготовлено та розіслано оновлені інструкції, організовано навчальні сесії для персоналу. Керівництво регулярно перевіряло хід виконання, отримувало зворотній зв'язок і вчасно реагувало на складнощі.

Етапи стратегії прийняття управлінських рішень	Опис етапу	Приклад у ТОВ «Екосфера»
6. Оцінка результативності	Після впровадження заходів проводиться оцінка їхньої ефективності. Збираються дані про зміну робочої атмосфери, кількість нових конфліктів, продуктивність праці, а також рівень задоволеності працівників. Цей аналіз допомагає визначити, чи досягнуті цілі, чи потрібно внести корективи.	Аналіз показав значне зменшення кількості конфліктів у логістичному відділі, підвищення оперативності виконання завдань та покращення загального настрою серед працівників. Опитування виявило зростання задоволеності колективу на 30%.
7. Коригування стратегії	Якщо після оцінки ефективності виявляються нові проблеми або недостатня результативність, здійснюються коригувальні заходи. Це може бути оновлення інструкцій, додаткові тренінги, зміна внутрішніх процедур або посилення контролю. Такий підхід забезпечує гнучкість і довготривалу стабільність.	У разі виникнення нових конфліктних ситуацій, керівництво запроваджує додаткові тренінги з командної взаємодії, а також оновлює регламент внутрішньої комунікації. Це допомагає утримувати позитивний клімат та попереджати майбутні конфлікти.

Ця таблиця демонструє комплексний та поетапний підхід ТОВ «Екосфера» до прийняття управлінських рішень у конфліктних ситуаціях, що допомагає ефективно ідентифікувати та розв'язувати проблеми. Кожен етап чітко визначений і включає детальний аналіз, що дозволяє врахувати всі причини конфлікту та запропонувати оптимальні варіанти вирішення. Особливу увагу приділено комунікації зі співробітниками та навчальним заходам, що сприяють зміцненню колективу і запобігають подальшим конфліктам. Впровадження рішень супроводжується контролем і оцінкою їхньої ефективності, що забезпечує зворотний зв'язок і можливість коригування стратегії. Такий системний підхід сприяє підвищенню продуктивності, покращенню робочої атмосфери та задоволеності працівників у компанії.

Принципи конфлікт-менеджменту в ТОВ «Екосфера» базуються на відкритості та конструктивному діалозі між усіма учасниками конфлікту. Компанія надає пріоритет своєчасному виявленню проблем, щоб уникнути загострень та негативних наслідків для колективу. Важливим принципом є повага

до думок і позицій кожного працівника, що допомагає створити довірчу атмосферу і сприяє пошуку взаємовигідних рішень. Екосфера підтримує активне залучення керівництва та лінійних менеджерів до процесу врегулювання конфліктів, що забезпечує оперативність та ефективність управлінських заходів. Значну роль відіграє прозорість у прийнятті рішень, що дозволяє працівникам відчувати свою важливість і відповідальність за робочий процес. Крім того, компанія застосовує методи медіації та переговорів, щоб знизити напругу і знайти компроміси, що задовольняють усі сторони.

Ще одним важливим принципом конфлікт-менеджменту в ТОВ «Екосфера» є систематичне навчання персоналу навичкам конструктивного спілкування і вирішення конфліктів. Підприємство регулярно проводить тренінги, що допомагають працівникам розуміти природу конфліктів і ефективно з ними працювати. Відкритість до зворотного зв'язку стимулює постійне вдосконалення управлінських підходів та адаптацію стратегії вирішення конфліктів. Екосфера також дбає про збереження позитивної робочої атмосфери, розуміючи, що це підвищує мотивацію та продуктивність працівників. Принцип своєчасності реагування дозволяє мінімізувати ризики ескалації конфліктів і втрати ресурсів. Завдяки дотриманню цих принципів компанія підтримує стабільність і розвиток свого колективу, що є запорукою її успішної діяльності.

Отже, підсумовуючи щодо розробки стратегії прийняття управлінських рішень в умовах конфлікту, можна відзначити, що успішне управління конфліктами в ТОВ «Екосфера» базується на чітко структурованому та послідовному підході. Ключовими етапами є своєчасне виявлення проблем, детальний аналіз ситуації, врахування думок усіх сторін та пошук оптимальних рішень. Важливим є активне залучення керівництва та відкритий діалог, що сприяє зменшенню напруги і підвищенню довіри в колективі. Стратегія також передбачає застосування різноманітних методів вирішення конфліктів, таких як переговори, медіація та компроміси, що допомагає зберегти робочі відносини та

продуктивність. Впровадження систематичного контролю за виконанням прийнятих рішень забезпечує їх результативність та своєчасне коригування. Таким чином, розроблена стратегія є ефективним інструментом підтримки стабільності та розвитку підприємства в умовах внутрішніх конфліктів.

3.2. Рекомендовані інструменти та методи покращення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях

Рекомендовані інструменти та методи покращення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях у ТОВ «Екосфера» включають комплексний підхід, що поєднує профілактичні та реактивні заходи. По-перше, важливо впровадити регулярні тренінги з управління конфліктами для керівників і працівників, які допомагають підвищити навички комунікації, емпатії та вирішення суперечок мирним шляхом. По-друге, рекомендовано використовувати медіацію як інструмент, що дозволяє залучити незалежного посередника для конструктивного діалогу між сторонами конфлікту, що знижує емоційне навантаження та сприяє пошуку компромісу. Важливим є також впровадження системи анонімних опитувань та зворотного зв'язку, що допомагає своєчасно виявляти потенційні проблеми і реагувати на них до їх загострення.

Додатково, для підвищення ефективності управлінських рішень слід застосовувати аналітичні методи оцінки конфліктів, які дозволяють визначати їх причини, масштаб і можливі наслідки. Використання інструментів командної роботи та фасилітації сприяє формуванню позитивного клімату в колективі і залученню всіх учасників до спільного вирішення проблем. Розробка чітких внутрішніх регламентів щодо дій у конфліктних ситуаціях забезпечить однозначність та прозорість процесів управління. Крім того, важливо підтримувати культуру відкритості, де кожен працівник відчуватиме себе почутим і матиме можливість висловити свою позицію без страху негативних

наслідків. Такий системний підхід дозволить підвищити якість прийнятих управлінських рішень та зміцнити корпоративні взаємини.

Таблиця 3.2. Рекомендовані інструменти та методи покращення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях у ТОВ «Екосфера»

Інструмент / Метод	Опис	Очікувані результати	Приклади застосування у ТОВ «Екосфера»
Регулярні тренінги з конфлікт- менеджменту	Навчання керівників і працівників ефективній комунікації, навичкам мирного вирішення конфліктів.	Підвищення рівня розуміння, покращення навичок комунікації.	Проведення щоквартальних тренінгів для відділу виробництва.
Медіація	Використання незалежного посередника для допомоги сторонам у конструктивному діалозі.	Зменшення емоційної напруги, пошук компромісних рішень.	Посередництво при конфліктах між відділами продажів і логістики.
Анонімні опитування та зворотній зв'язок	Збір думок працівників для своєчасного виявлення потенційних проблем і конфліктів.	Раннє виявлення проблем, запобігання загостренню конфліктів.	Щомісячне опитування співробітників через онлайн-платформу.
Аналітичні методи оцінки конфліктів	Аналіз причин, масштабів та потенційних наслідків конфліктів для обґрунтованого прийняття рішень.	Обґрунтовані управлінські рішення, зниження ризиків.	Використання статистики конфліктів у звітах відділу HR.
Командна робота і фасилітація	Залучення всіх учасників до спільного обговорення та пошуку рішень під керівництвом фасилітатора.	Поліпшення колективного клімату, збільшення згуртованості.	Організація робочих сесій для команд проектного відділу.
Внутрішні регламенти з управління конфліктами	Чіткі правила та послідовність дій у випадку виникнення конфліктних ситуацій.	Прозорість і послідовність у вирішенні конфліктів.	Розробка інструкцій для менеджерів з персоналу.
Культура відкритості	Заохочення відкритого діалогу, де працівники можуть висловлювати думки без страху негативних наслідків.	Підвищення довіри, зменшення прихованих конфліктів.	Впровадження регулярних зустрічей з обговоренням робочих питань.

Реалізація рекомендованих інструментів та методів покращення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях у ТОВ «Екосфера» починається з регулярних тренінгів з конфлікт-менеджменту. Керівники та працівники проходять спеціалізовані навчальні сесії, де відпрацьовують навички ефективної комунікації та розв'язання суперечок мирним шляхом. Ці тренінги проводяться щоквартально, що допомагає постійно підтримувати високий рівень компетенції в колективі та запобігати ескалації конфліктів на ранніх стадіях.

Другим важливим елементом є застосування медіації за участю незалежного посередника. Коли між співробітниками або відділами виникають серйозні розбіжності, залучають фасилітатора, який допомагає сторонам обговорити проблеми відкрито та знайти компромісне рішення. Цей підхід зменшує емоційну напругу і сприяє швидкому вирішенню конфліктів без залучення формальних дисциплінарних заходів, що зберігає робочу атмосферу і підвищує продуктивність.

Також важливою практикою є регулярний збір анонімного зворотного зв'язку від працівників через онлайн-опитування. Це дозволяє менеджерам своєчасно виявляти приховані конфлікти чи потенційні проблеми у колективі, до того, як вони набудуть загрозливого характеру. На основі цих даних проводиться аналіз і розробка відповідних управлінських рішень. Усі ці заходи підтримуються чіткими внутрішніми регламентами, що регламентують процедури роботи з конфліктами, та культивуванням відкритої корпоративної культури, де кожен співробітник відчувається почутим і захищеним.

Отже, підсумовуючи, впровадження рекомендованих інструментів та методів покращення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях у ТОВ «Екосфера» забезпечує своєчасне виявлення та ефективне розв'язання конфліктів. Регулярні тренінги з конфлікт-менеджменту сприяють підвищенню комунікативних навичок працівників і формуванню культури взаєморозуміння.

Залучення медіаторів допомагає зменшити емоційне напруження та знайти компромісні рішення, що зберігає позитивний моральний клімат у колективі.

Також систематичний збір анонімного зворотного зв'язку дозволяє керівництву оперативно реагувати на потенційні проблеми, мінімізуючи ризик ескалації конфліктів. Впровадження чітких регламентів і відкритої корпоративної культури створює середовище, в якому кожен співробітник відчуває себе почутим і захищеним. Усе це разом підвищує ефективність управлінських рішень, сприяє стабільності діяльності підприємства та підтримує його подальший розвиток.

3.3. Оцінка потенційного впливу запропонованих заходів на ефективність управління конфліктами

Оцінка потенційного впливу запропонованих заходів на ефективність управління конфліктами в ТОВ «Екосфера» є невід'ємною складовою стратегії підвищення продуктивності та покращення робочої атмосфери. Конфлікти, що виникають у колективі, можуть суттєво знижувати мотивацію працівників, призводити до падіння ефективності та зростання плинності кадрів. Саме тому важливо не лише вчасно виявляти конфліктні ситуації, а й активно впроваджувати системні заходи для їхнього своєчасного вирішення. Запропоновані методи, зокрема навчання з конфлікт-менеджменту, допоможуть керівництву і співробітникам краще розуміти причини непорозумінь і реагувати на них конструктивно. Ефективне управління конфліктами знижує ризики ескалації напруги, що сприяє збереженню позитивного морального клімату. Це, в свою чергу, позитивно впливає на загальний імідж компанії і привабливість її як роботодавця.

Запровадження тренінгів і семінарів з розвитку навичок ефективної комунікації стане важливим інструментом у реалізації цих заходів. Працівники

навчатися відкрито обговорювати проблеми, не переходячи на особистості, а також знаходити компромісні рішення. Це знизить частоту конфліктів, пов'язаних з нерозумінням чи неправильною інтерпретацією інформації. Керівники отримають можливість оперативно втручатися у конфлікти на початкових етапах, не допускаючи їхнього розвитку у більш серйозні проблеми. Важливою частиною цих заходів стане формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку і співпрацю. Таким чином, підвищується не лише внутрішній комфорт працівників, а й їхня залученість у процеси компанії.

Активне застосування посередництва і медіації при вирішенні конфліктів дозволить ефективно знімати напругу між працівниками або групами. Медіатори, які не зацікавлені у конкретному результаті, можуть об'єктивно оцінити ситуацію і допомогти сторонам знайти взаємовигідні шляхи розв'язання проблеми. Це скоротить час, необхідний для вирішення конфліктів, і зменшить кількість повторних інцидентів. Запровадження таких практик підвищить довіру до керівництва, яке показує готовність чути і враховувати інтереси кожного співробітника. Застосування медіації також сприяє розвитку навичок активного слухання та емпатії серед персоналу. У підсумку це зміцнює командну роботу і знижує ймовірність виникнення конфліктів у майбутньому.

Важливим інструментом є також регулярний збір і аналіз зворотного зв'язку від співробітників через анонімні опитування. Це дозволяє керівництву своєчасно виявляти проблемні ділянки у взаєминах на робочому місці, виявляти джерела напруги і потенційні конфлікти до їхнього розгортання. На основі цих даних можна коригувати внутрішню політику, покращувати умови праці і вживати цільових заходів щодо усунення причин конфліктів. Такий підхід сприяє формуванню відкритого діалогу між керівництвом і працівниками. Водночас це допомагає будувати довгострокові взаємовигідні відносини і підвищувати задоволеність колективу. Цей проактивний метод управління конфліктами знижує ризик появи гострих і тривалих конфліктних ситуацій.

Розробка та впровадження чітких процедур і політик управління конфліктами забезпечує стандартизацію процесу реагування на проблеми. Визначені алгоритми дій і відповідальність за їх дотримання допомагають уникнути хаосу і непорозумінь у критичних ситуаціях. Це сприяє швидкому і ефективному реагуванню на конфлікти, зменшенню стресу серед працівників і керівників. Крім того, прозорість цих процедур формує довіру до системи управління і мотивує працівників відкрито звертатися за допомогою. Чіткі правила сприяють формуванню справедливого ставлення і знижують рівень напруги у колективі. Вони є основою для підтримки позитивного корпоративного клімату.

Загалом, оцінка потенційного впливу впроваджених заходів демонструє їхню високу ефективність і необхідність для сталого розвитку ТОВ «Екосфера». Зменшення кількості конфліктів і підвищення рівня задоволеності працівників створює позитивний ефект на продуктивність і якість виконання робіт. Здоровий робочий клімат сприяє збереженню талантів і зниженню плинності кадрів, що є особливо важливим для компанії з кількістю працівників понад 500 осіб. Також такі заходи покращують репутацію підприємства як відповідального і привабливого роботодавця. Впровадження системного підходу до управління конфліктами дозволяє швидше адаптуватися до змін і підтримувати високу конкурентоспроможність. Таким чином, ці заходи є стратегічно важливими для подальшого розвитку і процвітання компанії.

Отже, підсумовуючи, впровадження запропонованих заходів з управління конфліктами в ТОВ «Екосфера» має суттєвий позитивний вплив на ефективність роботи підприємства. Вони сприяють своєчасному виявленню та конструктивному вирішенню конфліктних ситуацій, що знижує рівень напруги та покращує морально-психологічний клімат у колективі. Завдяки цьому підвищується задоволеність працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність та знижує плинність кадрів. Використання методів навчання,

медіації та регулярного зворотного зв'язку допомагає формувати відкриту та довірливу атмосферу, необхідну для стабільного розвитку компанії. Чіткі політики і процедури створюють прозорі умови для врегулювання конфліктів, що підвищує довіру до управлінських рішень. Загалом, системний підхід до управління конфліктами є ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності і подальшого успішного функціонування ТОВ «Екосфера».



ВИСНОВКИ

У ході дослідження було детально вивчено теоретичні основи управлінських рішень та конфліктів у менеджменті. Проаналізовано сутність управлінських рішень, їх етапи та фактори, що впливають на прийняття рішень у складних умовах конфлікту. Визначено роль конфліктів як невід’ємної частини управлінської діяльності, що при правильному підході може стати ресурсом для розвитку організації. Розглянуто основні типи конфліктів, які зустрічаються в управлінні, зокрема міжособистісні, міжгрупові та вертикальні конфлікти. Це створило теоретичну базу для подальшого аналізу конкретних конфліктних ситуацій на підприємстві. Отримані знання дозволили сформулювати чітке розуміння механізмів управління конфліктами.

Наступним кроком було визначення типів конфліктів, характерних для підприємств харчової промисловості. Аналіз показав, що серед основних проблем цієї галузі – недостатня комунікація, різні цінності та інтереси між відділами, а також труднощі у координації дій. На підприємстві ТОВ «Екосфера» спостерігаються всі ці види конфліктів, що підтверджує їх універсальність для харчової сфери. Особлива увага приділялась вивченню причин виникнення конфліктів і їх впливу на ефективність роботи колективу. Також було проаналізовано наслідки конфліктів, які можуть призводити до зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів та погіршення морального клімату. Цей аналіз дозволив зосередитись на реальних проблемах підприємства.

Дослідження конфліктних ситуацій у ТОВ «Екосфера» показало, що найбільша кількість конфліктів виникає у виробничому та адміністративному відділах. Визначено, що основними темами конфліктів є розподіл обов’язків, взаєморозуміння між співробітниками та прийняття управлінських рішень. Проаналізовано, що конфлікти найчастіше мають негативний вплив на робочий процес, але за умови правильного підходу до їх вирішення вони можуть слугувати поштовхом до покращення внутрішніх процесів. Важливо, що на

підприємстві застосовуються різні способи вирішення конфліктів, серед яких переговори, медіація та впровадження чітких правил і політик. Це сприяє поступовому зниженню напруженості та покращенню комунікації між працівниками. Отже, аналіз конфліктних ситуацій дав можливість визначити слабкі місця та точки зростання для підприємства.

Оцінка способів прийняття управлінських рішень у конфліктних ситуаціях підтвердила, що на ТОВ «Екосфера» застосовуються як традиційні, так і сучасні підходи до менеджменту. Управлінські рішення приймаються з урахуванням специфіки конфлікту, що дозволяє знаходити оптимальні шляхи його подолання. Впровадження структурованих процедур і регулярних тренінгів підвищує рівень компетентності менеджерів у сфері конфлікт-менеджменту. Застосування проактивних методів, таких як превентивне виявлення проблем і відкритий діалог, сприяє зменшенню кількості конфліктів. Проте існують резерви для покращення, зокрема систематизація зворотного зв'язку та впровадження більш комплексних інструментів. Загалом, оцінка показала, що управлінські рішення є ефективними, але потребують постійного удосконалення.

На основі проведеного аналізу запропоновано шляхи оптимізації управлінських рішень для більш ефективного вирішення конфліктів на ТОВ «Екосфера». Рекомендується впровадити регулярні навчання з конфлікт-менеджменту для всіх рівнів персоналу, що підвищить компетентність у запобіганні та врегулюванні конфліктів. Також важливо розробити єдину систему внутрішньої комунікації, яка сприятиме прозорості та оперативності обміну інформацією. Запровадження медіації як стандартної практики дозволить швидше вирішувати конфлікти та зберігати позитивний клімат у колективі. Необхідно удосконалити механізми збору і аналізу зворотного зв'язку для оперативного виявлення потенційних проблемних ситуацій. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню командного духу та зростанню продуктивності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : XIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303–305.
2. Бурцева О. Є., Пефтієва Ю. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 392-397
3. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5, № 2. С. 32-48.
4. Виноградчий В. І., Якимець Б. Я., Тарасенко А. С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. Вип. 1. С. 10-24.
5. Вошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі. *Освіта та педагогічна наука*. 2021. № 1 (176). С. 32 – 43.
6. Гарматюк О., Бессонова Л. Ділові конфлікти та основні шляхи їх вирішення. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 60-річчя з дня заснування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та 175-річчя з дня народження Івана Пулюя, 14-15 травня 2020. Тернопіль: ТНТУ, 2020. С. 240-242.
7. Горбань Є. А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. С. 149-151

8. Дубина Т. Я. Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства, на прикладі ТОВ «ЛЕП» : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 073 - менеджмент / наук. кер. О. А. Сороківська. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. 120 с.
9. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 100–106.
10. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13–18.
11. Квятковська Л. А., Івко А. В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 118-124.
12. Клімова А., Агєєва І. В. Процес прийняття управлінських рішень на сучасних підприємствах. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*. 2020. С. 275-278.
13. Конфлікт: причини виникнення, особливості управління. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13424/>
14. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 88-100.
15. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. *Габітус*. 2021. Вип. 21. С. 146-150.
16. Костін Ю. Д., Ткачова Т. С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3. С. 275-286.

17. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 10-16
18. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5. С. 169-188.
19. Курс лекцій з дисципліни «Комунікативний менеджмент» для студентів стаціонарної і заочної форм навчання економічних спеціальностей. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2021. 105 с.
20. Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава. Серія: Державне управління*. 2020. № 1. С. 34-36.
21. Материнська О. А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Бізнес-навігатор*. 2023. Випуск 3 (73). С. 52–57
22. Менеджмент: практикум: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», освітніх програм «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнеспідприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнесаналітика»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.В.Лазорєнко, О.В. Гук. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 105 с
23. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. Овдіюк О. М., Левківська Л. М. *Економіка АПК*. 2020. № 1 С. 75.
24. Миронова О. Підвищення рівня організаційної культури в компаніях за рахунок зниження конфліктності. *Економіка та суспільство*. 2021.
25. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 1. С. 156- 163.

26. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 84–94.
27. Офіційний сайт ТОВ «ЕКО-СФЕРА». URL: <http://ecosphere.com.ua/>
28. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ “Говерла”, 2020. 360 с.
29. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю. Є. Петруня та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні; 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с. URL <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4070>
30. Прийняття управлінських рішень. Навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для студ. спеціальності «Менеджмент і бізнес-адміністрування»; уклад.: М. О. Кравченко, В. Я. Голюк. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 56 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49833/1/Pryiniattia_upravlinskykh_ri_shen.pdf
31. Сокуренько І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 146-159.
32. Статівка Н. В., Дробязко Л. В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 92-97.
33. Сухачова О. О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 251-253.
34. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.

35. Титаренко Д. М., Титаренко О. О. Конфліктологія : навчальний посібник. Київ. Вид-во “Дакор”, 2021. 212с.
36. Томчук О. Ф., Градомська І. О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 307-312
37. Ферлонг, Гері Т. Інструментарій вирішення конфліктів: Моделі та карти для аналізу, діагностики та вирішення конфліктів. 2-е видання, John Wiley & Sons Inc., 2020. С. 246.
38. Черненко Н. Управління конфліктами в комунікативному просторі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2022. Випуск 4. С. 153–160.
39. Шоробура І. М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. *Педагогічний Альманах*. 2021. № 10. С. 168-176.
40. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *Економіка і управління*. 2020. № 1. С. 76-86.
41. Юрик Н., Шведа Н. Управління конфліктами під час прийняття та реалізації управлінських рішень. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації»*, 23-24 листопада 2022 року. Тернопіль: ТНТУ, 2022. С. 203-205.