

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА	Менеджмент персоналу
ПРОГРАМА СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 – Менеджмент
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 – Управління та адміністрування

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «**Управління конфліктами та стресами**»

здобувача **Паламарчук Марії Сергіївни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Дмитрук Сергій Миколайович

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

_____ О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Паламарчук Марії Сергіївні
Заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Управління конфліктами та стресами»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р. №

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ
«КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

РОЗДІЛ 1. ТЕОРТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»

Об'єкт дослідження: процеси управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»

Предмет дослідження: теоретико-методичні основи управління конфліктами та стресами.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: аналіз теоретико-методичних основ управління конфліктами та стресами, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних методів управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“» на основі аналізу поточних практик, які використовуються в цих процесах.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- визначити сутність, види та причини виникнення конфліктів і стресів у трудовому колективі;
- проаналізувати існуючі методи та стратегії управління конфліктами та стресами в організації;

У Розділі 2

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»
- проаналізувати методи регулювання конфліктів та стресів на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»;
- оцінити рівень конфліктності та стресогенності в колективі підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»;

У Розділі 3

- розробити заходи щодо покращення управління конфліктами та стресами працівників підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо покращення управління конфліктами та стресами працівників підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“».

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

доцент Дмитрук С.М.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 202__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Паламарчук М.С.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 202__ р.

РЕФЕРАТ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 48 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінки. Робота містить 7 рисунків, 8 таблиць та 2 додатки.

Об'єктом дослідження є процеси управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи управління конфліктами та стресами.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є аналіз теоретико-методичних основ управління конфліктами та стресами, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних методів управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» на основі аналізу поточних практик.

У процесі дослідження використано методи системного аналізу для дослідження сутності та видів конфліктів і стресів; порівняльного аналізу для вивчення методів та стратегій управління конфліктами; статистичного аналізу для оцінки рівня конфліктності та стресогенності в колективі; соціологічного опитування для виявлення причин виникнення конфліктів; економіко-математичного моделювання для обґрунтування соціально-економічних ефектів запропонованих заходів.

У результаті дослідження систематизовано типологію конфліктів та стресів за суб'єктами взаємодії, причинами виникнення та видами стресу; розроблено комплексну модель методів та стратегій управління конфліктами та стресами; обґрунтовано інтегровану модель управління конфліктами та стресами, що включає організаційні, програмно-методичні та технологічні компоненти; запропоновано впровадження інноваційних підходів, таких як цифрова система прогнозування конфліктів та персоналізована програма розвитку стресостійкості. Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами

на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"». Очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складає 383,18 тис. грн на рік, а термін окупності інвестицій – близько 1 року та 9 місяців.

Рік захисту 2025 рік

Ключові слова: управління конфліктами, управління стресами, психологічний клімат, трудовий колектив, стресостійкість, продуктивність праці, ефективність діяльності.

Keywords: conflict management, stress management, psychological climate, work team, stress resistance, labor productivity, operational efficiency.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»
Паламарчук Марії Сергіївни
на тему «Управління конфліктами та стресами»

1. *Актуальність теми.* В умовах зростаючої динаміки зовнішнього середовища, високого рівня невизначеності, а також посилення психологічного навантаження на працівників, питання ефективного управління конфліктами та стресами в організаціях є надзвичайно актуальним. Формування системи управління цими явищами є важливою умовою забезпечення стабільної роботи колективу, підвищення продуктивності праці та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Тема роботи є своєчасною, практично орієнтованою та науково обґрунтованою.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* Робота структурована у три змістовні розділи. У першому розділі здійснено аналіз сучасних підходів до управління конфліктами і стресами, систематизовано методи й стратегії. У другому розділі проведено всебічний аналіз системи управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“», включно з фінансово-економічними та трудовими показниками, оцінюванням рівня конфліктності й стресогенності в колективі. У третьому розділі запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення управління, обґрунтовано соціально-економічні ефекти від впровадження.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* Авторкою проведено анкетне опитування працівників підприємства щодо рівня конфліктності та впливу стресів у робочому середовищі. На основі результатів опитування виявлено основні проблеми в системі управління персоналом, пов'язані з конфліктами та стресовими навантаженнями. Запропоновано низку практичних заходів щодо зниження рівня конфліктності, підвищення психологічної стійкості працівників та формування сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві. Рекомендації мають прикладну цінність і відповідають специфіці діяльності досліджуваної організації.
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Робота ґрунтується на широкому спектрі українських і зарубіжних наукових джерел, що забезпечує глибину теоретичного аналізу та аргументованість висновків. У процесі дослідження авторка опрацювала сучасні підходи до управління конфліктами й стресами, що дозволило сформулювати комплексне бачення проблематики та обґрунтувати доцільність запропонованих рішень. Практичні рекомендації є релевантними, адаптованими до організаційних умов діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“», а також можуть бути апробовані в інших підприємствах онлайн-торгівлі чи суміжних галузях.
5. *Наявність недоліків.* Робота відповідає встановленим вимогам до кваліфікаційних досліджень. Незначним недоліком є потреба в ширшому порівнянні отриманих результатів із зарубіжним досвідом управління конфліктами в умовах кризових ситуацій.
6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* 68 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н, доцент Дмитрук С.М.

23.05.2025

Дмитрук С.М.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Паламарчук Марії Сергіївни

Тема «Управління конфліктами та стресами» в ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища та посилення конкурентної проблема ефективного управління конфліктами та стресами набуває особливої гостроти. Організації будь-якої сфери економіки стикаються зі зростаючим рівнем психологічного напруження серед працівників, що потребує вчасної діагностики та застосування адекватних заходів профілактики й розв'язання конфліктних ситуацій. Обрана здобувачем тема є надзвичайно актуальною, оскільки грамотне управління конфліктами й стресами безпосередньо впливає на результати діяльності компанії, знижуючи ризики емоційного вигорання персоналу та підтримуючи позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Доцільність її розроблення зумовлена необхідністю створення комплексної системи попередження й врегулювання конфліктів, а також розвитку стресостійкості працівників для досягнення високих показників продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

Якість проведеного дослідження: Дослідження виявляється глибоким аналізом наукової літератури та багатовекторним підходом до вивчення предмета. Авторка кваліфікаційної роботи детально розглянула теоретико-методичні засади управління конфліктами та стресами, виокремила їхні характерні ознаки, причини виникнення та ключові типи. Аналітична частина роботи демонструє комплексне вивчення системи управління конфліктами та стресами на дослідженому підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"». Проведений аналіз внутрішньої документації, методів регулювання та профілактики конфліктів свідчить про високий рівень дослідницької роботи й дотримання принципів системності. Суттєвим є використання змішаного методичного інструментарію: аналіз звітів, соціологічне опитування, статистичні методи оцінювання рівня конфліктності та стресогенності, що надало змогу глибоко виявити болючі точки й сильні сторони організації політики підприємства у сфері управління персоналом.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Безперечним позитивом є логічна структура та аргументоване викладення матеріалу, що підкріплено достатньою кількістю наукових джерел, а також інформацією з звітності реального підприємства. Актуальність і практична спрямованість рекомендацій чітко простежується в обґрунтованих запропонованих заходах – від вдосконалення комунікацій між відділами й керівниками до запровадження програм стрес-менеджменту та навчальних тренінгів для підвищення психологічної стійкості персоналу. Висновки й рекомендації містять реальні кейси, спрямовані на мінімізацію деструктивних конфліктів та зниження стресу, що робить роботу універсальною для застосування на багатьох підприємствах.

Зауваження: Робота загалом справляє позитивне враження, проте бажано було б розширити емпіричну базу дослідження за рахунок глибшого порівняльного аналізу різних відділів або структурних підрозділів підприємства та додаткових соціологічних інструментів. У теоретичній частині цікавою була б більш детальована характеристика інноваційних підходів до стрес-менеджменту (наприклад, використання цифрових технологій для моніторингу психологічного стану персоналу) та окреслення, наскільки вони можуть бути адаптовані до українських реалій. Крім того, у висновках можна було б надати прогностичну оцінку впливу запропонованих заходів на довгострокову перспективу розвитку організації та уточнити, які методи моніторингу й оцінки результатів запровадження заходів планується використовувати.

Практична значимість висновків і рекомендацій: Матеріали та рекомендації, викладені у кваліфікаційній роботі, володіють значним потенціалом практичного застосування. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені з відносно невеликими витратами часу і ресурсів та передбачають адаптацію до різних типів підприємств. Зниження рівня конфліктності та стресу

сприятиме зміцненню командної згуртованості, підвищенню мотивації та залученості персоналу, зменшенню плинності кадрів і, як наслідок, зростанню продуктивності праці. Особливо цінним є обґрунтування економічного та соціального ефекту від реалізації запропонованих заходів, що підтверджує їхню доцільність та дає підстави рекомендувати їх впровадження не лише на конкретному підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"», а й у ширшому колі організацій.

Місце роботи та посада рецензента ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"».
директор

23.12 2024 року

_____ Огрудков С. І.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, види та причини виникнення конфліктів і стресів у трудовому колективі.....	6
1.2. Методи та стратегії управління конфліктами та стресами в організації.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“».....	23
2.2. Аналіз методів регулювання конфліктів та стресів на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“».....	29
2.3. Оцінювання рівня конфліктності та стресогенності в колективі підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“».....	35
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»....	46
3.1. Розроблення заходів щодо покращення управління конфліктами та стресами працівників підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“».....	46
3.2. Обґрунтування соціально-економічних ефектів запропонованих заходів щодо покращення управління конфліктами та стресами працівників підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“».....	51
3.3. Обґрунтування соціально-економічних ефектів запропонованих заходів щодо покращення управління конфліктами та стресами працівників підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“».....	57
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах трансформації бізнес-середовища, посилення конкуренції та зростання невизначеності особливої актуальності набуває проблема ефективного управління конфліктами та стресами в організаціях. Військова агресія, пандемія COVID-19, економічна нестабільність та цифрова трансформація створюють додаткові виклики для українських підприємств, що призводить до зростання рівня конфліктності та стресогенності в трудових колективах. За таких умов здатність організації ефективно управляти конфліктами та стресами стає ключовим фактором її конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу науковців до проблематики управління конфліктами та стресами. Теоретико-методологічні основи управління конфліктами розглядаються в працях таких вітчизняних вчених, як А.М. Колот, О. Синюк, Л.В. Долинська, Л.П. Матяш-Заяц, Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель, Т.М. Дуткевич, О.І. Бондарчук, Н.Т. Пак, І.М. Юсковець, Т.О. Сазонова, В.Ю. Шульженко, Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер. Практичні аспекти управління стресами досліджують Б.О. Довгий, В.В. Білик, А.В. Василик, О.А. Чиханцова. Питання розвитку стресостійкості персоналу в особливих умовах аналізують В.М. Синенький, М.Д. Курляк, В. Кирилук, О. Колядич, О. Шевчук. Взаємозв'язок конфліктів та професійного стресу розглядають як зарубіжні науковці - А. Нанді, М.М. Габіб, Е. Гібельс, О. Янссен, Д. Іскамто, З. Хоссейні, О. Браун-Левенсон, М. Октапіані, Х. Тампуболон, так і вітчизняні дослідники - А.М. Колот, А. Костриця, І.О. Рябоконт. Водночас, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної системи управління конфліктами та стресами в умовах сучасних викликів, що постають перед українськими підприємствами, зокрема в контексті військової агресії, пандемії COVID-19, економічної нестабільності та цифрової трансформації. Потребують подальшого вивчення інноваційні методи та стратегії

управління конфліктами й стресами з урахуванням специфіки вітчизняного бізнес-середовища та зарубіжного досвіду.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є аналіз теоретико-методичних основ управління конфліктами та стресами, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання сучасних методів управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“» на основі аналізу поточних практик, які використовуються в цих процесах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. визначити сутність, види та причини виникнення конфліктів і стресів у трудовому колективі;
2. проаналізувати існуючі методи та стратегії управління конфліктами та стресами в організації;
3. надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»;
4. проаналізувати методи регулювання конфліктів та стресів на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»;
5. оцінити рівень конфліктності та стресогенності в колективі підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»;
6. розробити заходи щодо покращення управління конфліктами та стресами працівників підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»;
7. обґрунтувати соціально-економічні ефекти запропонованих заходів щодо покращення управління конфліктами та стресами працівників підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“».

Об'єкт дослідження – процеси управління конфліктами та стресами на підприємстві ХХХ.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи управління конфліктами та стресами.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: системного аналізу – для дослідження сутності та видів

конфліктів і стресів; порівняльного аналізу – для вивчення методів та стратегій управління конфліктами; статистичного аналізу – для оцінки рівня конфліктності та стресогенності в колективі; соціологічного опитування – для виявлення причин виникнення конфліктів; економіко-математичного моделювання – для обґрунтування соціально-економічних ефектів запропонованих заходів.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів полягає в розвитку теоретико-методичних засад управління конфліктами та стресами через уточнення класифікації видів конфліктів, систематизацію методів управління та розроблення комплексної моделі оцінки ефективності управління конфліктами та стресами. Практична значущість роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“», які можуть бути використані також іншими підприємствами галузі.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана на замовлення підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“».

Інформаційна база дослідження включає праці вітчизняних та зарубіжних науковців з проблематики управління конфліктами та стресами, матеріали наукових конференцій, фінансову та управлінську звітність підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“», результати власних досліджень автора.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

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

Конфлікти та стреси є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації, оскільки вони виникають як природний результат взаємодії людей з різними цінностями, поглядами, цілями та інтересами. Конфлікт являє собою зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах людей та їх формальних і неформальних об'єднань, обумовлене розбіжністю поглядів, позицій та інтересів. У трудовому колективі конфлікти можуть виникати як між окремими працівниками, так і між групами, підрозділами або рівнями управління, проявляючись у різних формах протистояння та негативно впливаючи на психологічний клімат і ефективність роботи організації.

Стрес, своєю чергою, є психофізіологічною реакцією організму на підвищене психологічне або фізичне навантаження, що характеризується порушенням емоційної рівноваги та може призводити до зниження працездатності. В організаційному контексті стрес часто виникає як наслідок інтенсивної роботи, високої відповідальності, невизначеності, конфліктних ситуацій або організаційних змін. Важливо розуміти, що певний рівень стресу може бути корисним, стимулюючи активність та мобілізуючи внутрішні ресурси людини, однак тривалий або інтенсивний стрес призводить до виснаження, професійного вигорання та погіршення здоров'я працівників.

Аналіз наукових підходів до визначення конфлікту демонструє різноманітність поглядів на цей феномен. А.М. Гірник трактує конфлікт як прояв об'єктивних чи суб'єктивних суперечностей, що виражається в протиборстві сторін. Дослідник акцентує увагу на дуалістичній природі конфлікту, який може мати як

об'єктивні передумови, пов'язані з реальними протиріччями інтересів, так і суб'єктивні, зумовлені особливостями сприйняття ситуації учасниками [7].

Автор О. Синюк пропонує розглядати конфлікт як зіткнення протилежних інтересів, поглядів, потреб, оцінок суб'єктів взаємодії. Такий підхід підкреслює багатовимірність конфліктних ситуацій, які можуть виникати на різних рівнях організаційної взаємодії [8].

Науковець А.М. Колот надає комплексне визначення, характеризуючи конфлікт як зіткнення різноспрямованих сил у вигляді цінностей, інтересів, поглядів, цілей та позицій суб'єктів взаємодії. Це визначення охоплює широкий спектр потенційних джерел конфліктів в організаційному середовищі [21].

Концептуалізація поняття стресу також характеризується множинністю підходів. Класичне визначення Г. Сельє характеризує стрес як неспецифічну відповідь організму на будь-яку вимогу, що до нього висувається. Це універсальне визначення підкреслює адаптивну природу стресової реакції [11].

Л.М. Мекшун розглядає стрес як стан напруги, що виникає під впливом сильних емоційних, психологічних або фізичних факторів. Таке трактування акцентує увагу на мультифакторній природі стресорів в організаційному середовищі [11].

О.А. Чиханцова визначає стрес як стан психічної напруженості, що виникає в процесі діяльності в найбільш складних і важких умовах. Це визначення особливо релевантне для розуміння професійного стресу в сучасних організаціях [19].

Конфлікти та стреси є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації, оскільки вони виникають як природний результат взаємодії людей з різними цінностями, поглядами, цілями та інтересами. Конфлікт являє собою зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах людей та їх формальних і неформальних об'єднань, обумовлене розбіжністю поглядів, позицій та інтересів [10]. У трудовому колективі конфлікти можуть виникати як між окремими працівниками, так і між групами, підрозділами або рівнями управління, проявляючись у різних формах протистояння та негативно впливаючи на психологічний клімат і ефективність роботи організації. Стрес є

психофізіологічною реакцією організму на підвищене психологічне або фізичне навантаження, що характеризується порушенням емоційної рівноваги та може призводити до зниження працездатності [11]. В організаційному контексті стрес часто виникає як наслідок інтенсивної роботи, високої відповідальності, невизначеності, конфліктних ситуацій або організаційних змін. Важливо розуміти, що певний рівень стресу може бути корисним, стимулюючи активність та мобілізуючи внутрішні ресурси людини, однак тривалий або інтенсивний стрес призводить до виснаження, професійного вигорання та погіршення здоров'я працівників.

Аналіз наукової літератури свідчить про значну увагу дослідників до проблематики управління конфліктами та стресами в організаціях. О. Синюк досліджує підходи до вирішення та профілактики соціальних конфліктів, наголошуючи на необхідності системного підходу до управління конфліктними ситуаціями. Автор виділяє ключові причини виникнення конфліктів, серед яких: організаційно-управлінські фактори, соціально-психологічні особливості колективу та особистісні характеристики працівників. Особливу увагу приділено розробці механізмів профілактики конфліктів та стресових ситуацій, що базуються на принципах соціального партнерства та діалогу [8].

Л.В. Долинська та Л.П. Матяш-Заяц розглядають психологічні аспекти конфліктів у трудових колективах. Науковці підкреслюють, що конфлікти можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер, залежно від способів їх вирішення та управління ними. Автори пропонують класифікацію конфліктів за різними ознаками та розробляють рекомендації щодо їх попередження та розв'язання [10].

На рисунку 1.1 представлено структурно-логічну схему взаємозв'язку видів конфліктів та стресів у організації, що відображає їх комплексний характер та взаємний вплив. Центральним елементом моделі виступають організаційні конфлікти та стреси, які взаємодіють з міжособистісними та груповими конфліктами, а також професійним та організаційним стресом. Схема демонструє, як різні види конфліктів можуть провокувати стресові ситуації, і навпаки, як стрес

може призводити до загострення конфліктів. Важливими факторами впливу виступають комунікаційні бар'єри, особливості розподілу ресурсів, рівень робочого навантаження та організаційні зміни, які можуть як провокувати, так і посилювати конфліктні та стресові ситуації в організації.



Рисунок 1.1. – Взаємозв'язок видів конфліктів та стресів у організації

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [8;10; 33]

Представлена структурно-логічна схема наочно демонструє систему взаємозв'язків між різними видами конфліктів та стресів в організаційному середовищі. Розроблена модель відображає центральну роль організаційних конфліктів та стресів, які перебувають у динамічній взаємодії з міжособистісними та груповими конфліктами, а також професійним і організаційним стресом. Важливим аспектом візуалізації є виокремлення ключових факторів впливу, таких як комунікаційні бар'єри, особливості розподілу ресурсів, рівень робочого навантаження та організаційні зміни, що можуть виступати як тригерами, так і каталізаторами конфліктних та стресових ситуацій в організації

Л.М. Мекшун акцентує увагу на теоретичних та практичних аспектах управління конфліктами та стресами в організаціях. Дослідниця відзначає, що ефективно управління конфліктами вимагає комплексного підходу, який включає діагностику причин конфліктів, вибір оптимальних стратегій їх вирішення та

розроблення превентивних заходів. Особливу увагу автор приділяє питанням стрес-менеджменту та розвитку стресостійкості персоналу [11].

Автори Н.Т. Пак та І.М. Юсковець досліджують підходи та методи управління конфліктами в організації, наголошуючи на важливості врахування організаційної культури при формуванні системи управління конфліктами. Автори розглядають механізм впливу організаційної культури на ефективність управління конфліктами та пропонують критерії оцінки ефективності такого управління [16].

Науковці Т.О. Сазонова та В.Ю. Шульженко розглядають управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури. Науковці характеризують основні параметри організаційної культури, які впливають на виникнення та розвиток конфліктів, та пропонують підходи до формування ефективної системи управління конфліктами. Особливу увагу приділено аналізу причин виникнення стресу в професійній діяльності та його впливу на розвиток конфліктних ситуацій [17].

Таблиця 1.1 – Типологія конфліктів та стресів в організації

Критерій класифікації	Види конфліктів/стресів	Характеристика	Причини виникнення
1	2	3	4
За суб'єктами взаємодії	Міжособистісні	Зіткнення інтересів окремих осіб	Розбіжність цілей та інтересів
	Міжгрупові	Протистояння формальних/неформальних груп	Боротьба за ресурси
	Внутрішньоособистісні	Внутрішні протиріччя особистості	Ціннісні протиріччя
За причинами виникнення	Між особистістю і групою	Конфронтація індивіда з колективом	Порушення групових норм
	Організаційні	Пов'язані з організацією роботи	Недоліки в організації праці
	Виробничі	Викликані виробничим процесом	Технологічні проблеми
	Трудові	Щодо умов праці	Незадоволеність умовами
	Інноваційні	Через впровадження змін	Опір змінам

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
За видами стресу	Організаційний	Пов'язаний з організаційними факторами	Організаційні зміни
	Професійний	Викликаний професійною діяльністю	Професійні вимоги
	Комунікативний	Через проблеми у спілкуванні	Комунікаційні бар'єри
	Інформаційний	Через інформаційне перевантаження	Надмірний потік інформації

Джерело: розроблено автором на основі [11; 16; 31]

У таблиці 1.1 систематизовано основні види конфліктів та стресів в організації за різними критеріями класифікації, що дозволяє більш глибоко зрозуміти їх природу та особливості. Представлена типологія охоплює три ключові аспекти: суб'єкти взаємодії, причини виникнення та види стресу. Для кожного типу конфліктів та стресів наведено їх характеристику та основні причини виникнення, що дає можливість не лише ідентифікувати конкретні прояви конфліктних та стресових ситуацій, але й розуміти їх глибинні причини. Така систематизація є важливою для розроблення ефективних стратегій управління конфліктами та стресами в організації.

Запропонована типологізація конфліктів та стресів в організації представляє собою комплексну класифікаційну систему, що охоплює три фундаментальні критерії: суб'єкти взаємодії, причини виникнення та види стресу. Структурований підхід до систематизації дозволяє не лише ідентифікувати різноманітні прояви конфліктних та стресових ситуацій, але й визначити їхні глибинні причини та характерні особливості. Особливу цінність представляє виокремлення взаємозв'язків між різними типами конфліктів та стресів, що створює методологічну основу для розроблення ефективних стратегій управління ними в організаційному контексті. Маша, виділить причини, пару слів опису, бо у вас в назві підрозділу виділені причини.

Л.М. Карамушка та О.В. Креденцер досліджують психологічні технології підготовки персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості. Автори пропонують комплексний підхід до розвитку компетентностей персоналу щодо управління конфліктними ситуаціями та стресом, включаючи тренінгові програми

та практичні рекомендації. Особливу цінність представляє розроблена авторами тренінгова програма "Професійна кар'єра та психологічне здоров'я освітнього персоналу", яка включає чотири тренінгові сесії, спрямовані на розвиток навичок управління конфліктами та стресом. Дослідники акцентують увагу на важливості використання інтерактивних технік для формування практичних навичок роботи в умовах соціальної напруженості [18].

Автор О.А. Чиханцова розглядає життєстійкість як важливий показник психічного здоров'я та фактор протидії стресу. Дослідниця підкреслює значення розвитку особистісних ресурсів для подолання стресових ситуацій та конфліктів у професійному середовищі. У своєму дослідженні автор зосереджується на вивченні ключових передумов, які дозволяють підтримувати ефективну взаємодію з важливими людьми, досягати успіху в житті та залишатися щасливими навіть за наявності несприятливих обставин. Особлива увага приділяється аналізу якості життя людини та її задоволеності собою, діяльністю та навколишнім середовищем [19].

Науковець А.М. Колот аналізує вирішення соціально-трудова конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. Автор наголошує на важливості діалогу та взаємної відповідальності всіх сторін трудових відносин у процесі запобігання та розв'язання конфліктів. У дослідженні розглядається конструкт соціально-трудова конфлікту як багатоаспектного феномену суспільної життєдіяльності та аргументується потенціал соціального діалогу як інституту узгодження неспівпадаючих інтересів сторін. Автор підтверджує гіпотезу про те, що соціальне партнерство може виступати платформою для посилення індивідуальної відповідальності суб'єктів відносин у сфері праці [21].

Автори О. Гречаник та Л. Зеленська досліджують управління розвитком корпоративної культури в умовах конфліктів. Науковці розглядають вплив корпоративної культури на внутрішньо-організаційні процеси та пропонують методи управлінської діяльності для розвитку ефективної системи управління конфліктами. Дослідники доводять, що культура виступає критерієм якості діяльності організації та її успішності на ринку товарів і послуг. Особливу увагу

приділено впливу корпоративної культури на внутрішньокорпоративні процеси – спілкування, ухвалення рішень, кар'єру, соціалізацію та виробничий процес [23].

Д. Искамто та співавтори досліджують вплив конфліктів на продуктивність працівників, визначаючи значущий взаємозв'язок між рівнем конфліктності та результатами роботи. Автори підкреслюють необхідність ефективного управління конфліктами для підтримки високої продуктивності праці. На основі аналізу даних 90 респондентів дослідники встановили, що конфлікти пояснюють 59,7% варіації в продуктивності праці, що підтверджує значний вплив конфліктних ситуацій на ефективність роботи персоналу та необхідність розроблення ефективних стратегій управління конфліктами [31].

З. Хоссейні та співавтори зосереджують увагу на покращенні психічного здоров'я працівників в умовах конфлікту між роботою та особистим життям. Дослідники пропонують модель управління стресом, що базується на підході Лазаруса та Фолкмана. Автори розробили чотирифазний змішаний підхід до дослідження, який включає кількісні та якісні методи оцінювання впливу конфліктів на психічне здоров'я працівників. Особлива увага приділяється розробленні освітніх інтервенцій для управління стресом, що базуються на реальних потребах цільової аудиторії [32].

Автори А. Нанді та М.М. Хабіб розглядають конфлікти з колегами як джерело професійного стресу. Автори наголошують на необхідності розробленні ефективних стратегій управління конфліктами для зниження рівня стресу в організації. На основі систематичного огляду літератури та опитування працівників різноманітних організацій дослідники дійшли висновку, що конфлікти можуть мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки, включаючи підвищення продуктивності, появу інноваційних ідей та зміцнення командної згуртованості, якщо ними правильно управляти [33].

Дослідники О. Браун-Левенсон та К.Г. Маєр досліджують способи подолання стресу та конфліктів через призму салютогенезу. Науковці пропонують комплексний підхід до розвитку стресостійкості та навичок управління конфліктами. Дослідження включає аналіз про салютогенез та подолання стресу з

різних дисциплінарних, соціокультурних, історичних, політичних та економічних перспектив, що дозволяє створити основу для подальших досліджень у напрямку більш комплексних теоретичних засад управління конфліктами та стресом [35].

М. Октапіані та співавтори аналізують роль лідерства в управлінні конфліктами та стресом. Дослідники підкреслюють важливість стратегічного підходу керівництва до вирішення конфліктних ситуацій та зниження рівня стресу в організації. На основі аналізу літератури автори пропонують розуміння концепцій лідерства, стилів керівництва та стратегій управління конфліктами. Особлива увага приділяється важливості сімейного підходу та взаємної відкритості, які мають позитивний вплив на зниження рівня конфліктів та стресу в організації [36].

Науковці Х. Тампуболон та Б. Пурба вивчають вплив стресу та конфліктів на результативність роботи персоналу. Автори встановлюють негативний вплив цих факторів на продуктивність праці та пропонують шляхи їх мінімізації. Дослідження, проведене на базі 63 працівників Агентства з управління катастрофами округу Каро, демонструє значущий негативний вплив як робочого стресу (-2,426), так і робочих конфліктів (-3,054) на продуктивність працівників, що підкреслює необхідність ефективного управління цими факторами для підвищення результативності роботи персоналу [37].

Проведене дослідження сутності, видів та причин виникнення конфліктів і стресів у трудовому колективі дозволяє виділити ключові аспекти їх природи та взаємовпливу в організаційному середовищі. Критичний аналіз наукових джерел показав, що конфлікти та стреси мають складну багаторівневу структуру, яка включає організаційні, міжособистісні, професійні та психологічні компоненти. Особливо важливим є розуміння механізмів їх виникнення та розвитку, що дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки між різними типами конфліктів та формами стресових реакцій у трудовому колективі.

Науковий аналіз показав посилення уваги дослідників до вивчення взаємозв'язку між організаційною культурою та рівнем конфліктності й стресогенності в колективі. Виявлено, що характер цього взаємозв'язку значною мірою визначається специфікою діяльності організації, її структурою, стилем

керівництва та особливостями соціально-психологічного клімату. При цьому важливу роль відіграють індивідуально-психологічні характеристики працівників, їх професійний досвід та рівень розвитку соціальних компетентностей. Розуміння цих взаємозв'язків створює основу для розроблення ефективних механізмів управління конфліктами та стресами в організації.

На нашу думку, ефективне управління конфліктами та стресами в організації вимагає комплексного підходу, який враховує взаємодію різних чинників на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Зокрема, ми вважаємо за необхідне розглядати конфлікти та стреси не лише як дискретні події, а як динамічні процеси, які розгортаються в часі та просторі організаційних відносин.

Це передбачає аналіз передумов виникнення конфліктів та стресів, їх тригерів та каталізаторів, а також потенційних наслідків для окремих працівників, робочих груп та організації в цілому. На наш погляд, ключовим фактором ефективного управління конфліктами та стресами є розвиток конфліктологічної компетентності персоналу, яка включає не лише знання про природу та динаміку конфліктів, а й практичні навички їх конструктивного вирішення.

При цьому важливо забезпечити баланс між проактивними (профілактичними) та реактивними стратегіями управління, використовуючи як методи попередження деструктивних конфліктів та надмірних стресів, так і інструменти ефективного врегулювання вже існуючих протиріч. Створення організаційної культури, що заохочує відкритий діалог, довіру та співробітництво, є критично важливим для мінімізації деструктивного впливу конфліктів та стресів на робочі процеси та психологічне благополуччя персоналу.

1.2. Методи та стратегії управління конфліктами та стресами в організації

Управління конфліктами та стресами є важливою складовою сучасного менеджменту організацій, що вимагає системного підходу та використання різноманітних методів і стратегій. Ефективне управління цими процесами передбачає не лише реагування на вже існуючі проблеми, але й превентивні заходи, спрямовані на попередження деструктивних конфліктів та надмірного стресового навантаження. Особливого значення набуває розвиток компетентностей керівників та працівників у сфері управління конфліктами та стресами, формування відповідної організаційної культури та створення ефективних механізмів соціальної взаємодії.

В умовах сучасних трансформацій бізнес-середовища традиційні підходи до управління конфліктами та стресами потребують суттєвого оновлення з урахуванням нових викликів та можливостей. Це вимагає розроблення та впровадження інноваційних методів та стратегій, які б враховували як індивідуально-психологічні особливості працівників, так і специфіку організаційного контексту. При цьому важливо забезпечити баланс між організаційними цілями та потребами персоналу, створюючи умови для конструктивного вирішення конфліктів та ефективного управління стресом.

Б.О. Довгий та В.В. Білик розглядають практичні аспекти управління стресами з позиції керівника. Автори наголошують на важливості індивідуального підходу до кожного працівника, що включає аналіз їх характеру, оцінювання професійних компетентностей та створення оптимальних умов для розвитку. Керівник має створити якісну систему комунікації та чітко доносити завдання, повноваження й обов'язки працівників. Дослідники підкреслюють необхідність створення можливостей для розвитку знань, здібностей та підвищення кваліфікації персоналу як важливого елемента профілактики стресів [14].

А.М. Колот та О.О. Герасименко досліджують трансформації у сфері праці та їх вплив на управління конфліктами та стресами. Науковці аналізують вплив демографічних, технологічних, глобалізаційних та інституціональних чинників на формування нової соціально-трудової платформи. Автори розглядають зміни, пов'язані з новими трендами у ресурсах, технологіях, витратності та продуктивності. Особливу увагу приділено необхідності розроблення та реалізації ризико-відновлювальної моделі економічного та соціально-трудоного розвитку в умовах нової світової кризи [20].

А.В. Василик та співавтори акцентують увагу на діагностиці та подоланні професійного вигорання як важливому аспекті управління стресом. На основі емпіричного дослідження персоналу ресторанного бізнесу виявлено ключові проблеми: неналежне ставлення працівників до роботи, надмірна тривалість робочого дня, проблеми з конфліктними клієнтами та неналежні умови відпочинку. Дослідники пропонують конкретні заходи подолання виявлених проблем з прогнозованими індикаторами зниження наслідків професійного вигорання [22].

Аналіз сучасних досліджень дозволяє виділити ключові методи управління конфліктами в організаціях. Серед найбільш ефективних варто відзначити переговори, які забезпечують спільний пошук взаємовигідних рішень шляхом обговорення проблеми з урахуванням інтересів всіх сторін конфлікту [10]. Медіація, тобто залучення нейтрального посередника, також є дієвим інструментом врегулювання протиріч, оскільки допомагає учасникам конфлікту знайти спільну мову та розробити прийнятне для всіх рішення [16]. Л.М. Карамушка та О.В. Креденцер [18] пропонують використовувати технологію фасилітації для ефективного обговорення проблем у групі та досягнення консенсусу. У випадках, коли сторони не можуть самостійно дійти згоди, застосовується процедура арбітражу із залученням незалежного експерта, рішення якого є обов'язковим для виконання [17]. Б.О. Довгий та В.В. Білик [14] відзначають важливість коучингу конфліктів для розвитку в персоналу навичок ефективної комунікації та конструктивного вирішення протиріч.

Що стосується управління стресами, дослідники виділяють такі дієві методи, як навчання персоналу тайм-менеджменту для оптимізації робочого навантаження та запобігання перевантаженням [11], впровадження корпоративних програм здоров'я, спрямованих на підтримку фізичного та психологічного благополуччя працівників [14], а також забезпечення гнучких умов праці, зокрема можливості віддаленої роботи та самостійного регулювання робочого часу з урахуванням індивідуальних потреб та специфіки діяльності.

На рисунку 1.2 представлено комплексну модель методів та стратегій управління конфліктами та стресами в організації, що відображає взаємозв'язок різних підходів та інструментів управління. Модель демонструє інтеграцію превентивних, оперативних та системних стратегій, які забезпечують комплексний підхід до вирішення конфліктних ситуацій та управління стресом. Особлива увага приділяється взаємодії різних методів та їх відповідності специфічним організаційним умовам та потребам персоналу.



Рисунок 1.2. – Комплексна модель методів та стратегій управління конфліктами та стресами в організації

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [14; 22]

Розроблена комплексна модель методів та стратегій управління конфліктами та стресами відображає системний підхід до вирішення організаційних протиріч та управління стресовими ситуаціями та демонструє інтеграцію превентивних, оперативних та системних стратегій, що забезпечує багаторівневий підхід до управління конфліктами та стресами. Важливим аспектом

моделі є відображення взаємозв'язків між різними методами управління та їх відповідності специфічним організаційним умовам, що створює передумови для формування ефективної системи управління конфліктами та стресами в сучасних організаціях.

Е. Гібелс та О. Янссен досліджують роль третьої сторони в управлінні конфліктами. На основі дослідження 108 працівників соціальних служб автори доводять, що допомога третьої сторони може розглядатися як додатковий стиль управління конфліктами поряд з традиційними підходами. Дослідження показує сильний взаємозв'язок між конфліктним стресом та емоційним виснаженням, абсентеїзмом і намірами звільнення, який значно послаблюється при високому рівні підтримки третьої сторони [34].

Л.М. Ачкасова та співавтори розробляють алгоритми управління конфліктами на підприємстві. За допомогою логічного підходу автори визначають, що управління конфліктами має здійснюватися через створення відповідних технологій, розвиток конфліктологічної компетентності працівників та профілактичні заходи. Запропоновані алгоритми включають фазу діагностики конфлікту та розширений зміст управлінських дій на рівні підприємства [38].

Таблиця 1.2 – Стратегії управління конфліктами та стресами в організації

Тип стратегії	Методи реалізації	Умови застосування	Очікувані результати
Превентивна	Моніторинг психологічного клімату, навчання персоналу, розвиток корпоративної культури	Стабільне організаційне середовище, наявність ресурсів для профілактики, підтримка керівництва	Зниження ризику виникнення конфліктів, підвищення стресостійкості
Оперативна	Медіація, переговори, коучинг, консультування	Гострі конфліктні ситуації, високий рівень стресу, потреба в швидкому реагуванні	Швидке вирішення конфліктів, зниження рівня стресу
Системна	Організаційні зміни, реінжиніринг процесів, програми розвитку	Комплексні організаційні проблеми, системні конфлікти, хронічний стрес	Стійкі позитивні зміни, покращення організаційного клімату

Джерело: розроблено автором на основі [22, 34, 38]

У таблиці 1.2 систематизовано основні стратегії управління конфліктами та стресами в організації, що включають превентивні, оперативні та системні підходи. Представлена систематизація дозволяє визначити найбільш ефективні методи та

умови їх застосування для різних типів конфліктних та стресових ситуацій, а також очікувані результати від їх впровадження.

Систематизація стратегій управління конфліктами та стресами в організації представляє собою структурований підхід до вибору та імплементації управлінських інструментів залежно від специфіки ситуації. Запропонована класифікація, що включає превентивні, оперативні та системні стратегії, дозволяє обрати найбільш релевантні методи управління відповідно до конкретних умов та очікуваних результатів. Особливу практичну цінність має чітке визначення умов застосування кожної стратегії та прогнозованих результатів їх впровадження, що створює методологічну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління конфліктами та стресами.

Н.С. Куцай аналізує основні причини та особливості впливу конфліктів у трудовому колективі. Дослідження включає визначення елементів конфліктних ситуацій та характеристику факторів, що впливають на рівень конфліктності. Автор пропонує конкретні кроки для ефективного управління конфліктами, наголошуючи на важливості системного підходу [39].

А. Костиця досліджує управління в умовах трансформаційних змін, розробляючи теоретичну модель, яка включає чотири ключові компоненти: умови праці, професійний розвиток, соціальну взаємодію та психологічну гнучкість. Особлива увага приділяється розвитку здатності до адаптації, управління стресом та конфліктами, емоційної стійкості та комунікаційної гнучкості [9].

В.М. Синенький та М.Д. Курляк аналізують розвиток стресостійкості в особливих умовах, зокрема в контексті воєнного стану. Дослідники вивчають внутрішні та зовнішні фактори впливу на стресостійкість та пропонують методи її формування через психологічні тренінги, консультації та програми підтримки. Автори підкреслюють важливість комплексного підходу до розвитку психологічної стійкості персоналу [12].

Конфлікти та стреси є невід'ємними та взаємопов'язаними елементами функціонування сучасних організацій, що вимагають системного підходу до їх аналізу та управління. Дослідження показало, що конфлікти можуть виникати на

різних рівнях організаційної взаємодії - від внутрішньоособистісного до міжгрупового, а стрес проявляється як комплексна психофізіологічна реакція на різноманітні організаційні фактори. При цьому важливо розуміти дуалістичну природу цих явищ: вони можуть мати як деструктивний, так і конструктивний вплив на організацію, залежно від ефективності управління ними.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про трансформацію підходів до управління конфліктами та стресами під впливом глобальних викликів - цифровізації, пандемії, геополітичних змін. Це вимагає розроблення та впровадження інноваційних методів управління, які враховують як традиційні організаційно-психологічні аспекти, так і нові реалії бізнес-середовища. Особливого значення набуває інтеграція різних підходів до управління конфліктами та стресами, що включає превентивні, оперативні та системні стратегії, а також використання потенціалу цифрових технологій для діагностики, моніторингу та вирішення конфліктних ситуацій.

Ключовими елементами ефективної системи управління конфліктами та стресами виступають: розвиток конфліктологічної компетентності персоналу, формування відповідної організаційної культури, створення механізмів раннього виявлення та профілактики конфліктів, впровадження програм управління стресом та розвитку стресостійкості. При цьому важливим є забезпечення балансу між організаційними цілями та індивідуальними потребами працівників, що досягається через механізми соціального діалогу, партнерства та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на конструктивне вирішення конфліктів.

Результати теоретичного аналізу свідчать про необхідність комплексного підходу до оцінювання ефективності управління конфліктами та стресами, що включає як кількісні показники (продуктивність праці, плинність кадрів, рівень абсентеїзму), так і якісні характеристики (психологічний клімат, рівень задоволеності працею, стресостійкість персоналу). Такий підхід дозволяє не лише оцінювати поточний стан системи управління конфліктами та стресами, але й своєчасно виявляти потенційні проблеми та розробляти ефективні стратегії їх подолання. Це особливо актуально в умовах зростаючої невизначеності та

динамічності бізнес-середовища, коли здатність організації ефективно управляти конфліктами та стресами стає важливим фактором її конкурентоспроможності та сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ НА ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОФІСМЕН» засноване 22 листопада 2018 року з юридичною адресою у місті Києві. Статутний капітал організації становить 50 тис. грн, а основним видом економічної діяльності визначено роздрібну торгівлю через мережу Інтернет (КВЕД 47.91). Додаткові напрями діяльності підприємства охоплюють декілька сфер роздрібною торгівлі, включно з продажем канцелярських виробів, одягу, взуття та інших товарів широкого вжитку.

З моменту створення компанія зосередилася на динамічній моделі розвитку, роблячи акцент на електронних каналах збуту та співпраці з провідними логістичними операторами. У 2019–2021 роках підприємство демонструвало стабільне зростання, формуючи лояльну клієнтську базу та розширюючи географію присутності. Початок 2022 року приніс значні виклики через нестабільну безпекову та економічну ситуацію в країні, однак завдяки орієнтації на онлайн-формат компанії вдалося уникнути критичного падіння продажів

Початок 2022 року ознаменувався значними випробуваннями, пов'язаними з нестабільною безпековою та економічною ситуацією в країні. Численні підприємства зіткнулися з падінням споживчого попиту, логістичними ускладненнями та проблемами утримання персоналу. Компанія ТОВ «ОФІСМЕН» також відчула ці виклики, проте завдяки орієнтації на онлайн-формат вдалося уникнути критичного зниження продажів. У 2023 році спостерігалось відновлення ринкової активності, що дозволило повернутися до стратегії експансії та інтенсивного набору персоналу, особливо у сфері логістики та відділу продажів.

Протягом 2024 року компанія суттєво зміцнила свої позиції, зосередившись на вдосконаленні сервісних процесів та розширенні товарного асортименту.

Для комплексного вивчення фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати динаміку ключових економічних показників за останні три роки. У таблиці 2.1 представлено фінансово-економічні показники ТОВ «ОФІСМЕН» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"» за 2022–2024 роки

Найменування показників	2022	2023	2024	Зміна 2024 до 2023, +/-
				абсол.
Виручка від реалізації, тис. грн	7 434,8	10 446,2	12 580,0	+2 133,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4 950,0	7 010,0	8 495,0	+1 485,0
Валовий прибуток, тис. грн	2 484,8	3 436,2	4 085,0	+648,8
Операційні витрати, тис. грн	1 800,0	2 150,0	2 505,0	+355,0
Операційний прибуток, тис. грн	684,8	1 286,2	1 580,0	+293,8
Чистий прибуток, тис. грн	186,2	196,5	210,4	+13,9
Активи, тис. грн	1 913,9	2 150,7	2 402,5	+251,8
Власний капітал, тис. грн	1 210,0	1 270,0	1 350,0	+80,0
Зобов'язання, тис. грн	642,9	880,7	827,5	-53,2
Рентабельність реалізації, %	2,5	1,9	1,7	-0,2
Рентабельність активів, %	9,7	9,1	8,8	-0,3
Рентабельність власного капіталу, %	15,4	15,5	15,6	+0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,88	1,44	1,63	+0,19
Коефіцієнт ліквідності	1,20	1,26	1,30	+0,04
Оборотність активів	3,88	4,86	5,03	+0,17

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Інформація, наведена в таблиці 2.1, демонструє складні умови функціонування підприємства у 2022 році. Найнижчий рівень рентабельності реалізації складав лише 2,5%, тоді як у наступні роки цей показник стабілізувався на рівні 1,7–1,9%. Коефіцієнт фінансової стійкості 2022 року досягав 1,88, що є найвищим значенням за досліджуваний період, однак це свідчить про обережну фінансову політику в умовах невизначеності. Виручка від реалізації становила 7 434,8 тис. грн, що є найменшим показником за аналізований період. Такі результати

пояснюються початком повномасштабних воєнних дій 24 лютого 2022 року, які спричинили порушення логістичних ланцюгів, значне зниження купівельної спроможності населення та загальну дестабілізацію економічного середовища в країні.

Показники рентабельності реалізації коливаються у межах 1,7-2,5%, що є порівняно невисоким значенням для роздрібної торгівлі. Таку ситуацію можна пояснити специфікою інтернет-комерції та необхідністю підтримувати конкурентоспроможні ціни. Водночас рентабельність власного капіталу демонструє позитивну тенденцію до зростання, досягнувши 15,6% у 2024 році, що вказує на ефективніше використання наявних ресурсів. Підприємство значно покращило оборотність активів – з 3,88 у 2022 році до 5,03 у 2024 році, що свідчить про прискорення обігу товарних запасів та оптимізацію логістичних процесів.

Коефіцієнт фінансової стійкості після зниження з 1,88 до 1,44 у 2023 році знову зріс до 1,63 у 2024 році. Така динаміка пояснюється тим, що в період активного розширення компанія більше залучала кредитні ресурси та користувалася відстроченнями платежів постачальникам. Коефіцієнт ліквідності стабільно зростає з 1,20 до 1,30, що свідчить про поступове покращення платіжної дисципліни підприємства. Згідно з прогнозами керівництва, ця позитивна тенденція збережеться за умови подальшого розвитку збутової мережі.

Необхідно також оцінити, наскільки фінансово-економічні досягнення підкріплюються ефективною організацією кадрової політики. У таблиці 2.2 представлені основні трудові показники підприємства, включаючи дані щодо чисельності персоналу, фонду оплати праці та продуктивності.

Таблиця 2.2 – Основні трудові показники діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"» за 2022–2024 роки

Найменування показників	2022	2023	2024	Зміна 2024 до 2023, +/- абсол.
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	22	22	30	+8
Чисельність робітників, осіб	10	10	15	+5
Чисельність службовців, осіб	10	10	13	+3
Чисельність керівників, осіб	2	2	2	0
Річний фонд заробітної плати, тис. грн	1 500	1 900	2 600	+700

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Частка ФЗП працівників у складі реалізованої продукції, %	20,2	18,2	20,7	+2,5
Середньомісячна заробітна плата, грн	5 681	7 197	7 222	+25
Річний виробіток одного працівника, тис. грн/особу	338,9	474,8	419,3	-55,5
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	1,50	1,90	0,80	-1,10
Плинність кадрів, %	12,5	18,2	14,3	-3,9
Коефіцієнт обігу з прийому	0,27	0,31	0,50	+0,19
Коефіцієнт обігу зі звільнення	0,32	0,45	0,23	-0,22
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	90	110	160	+50

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Порівняно з 2022 роком, коли штат налічував 22 особи, у 2024 році чисельність персоналу суттєво зросла – до 30 працівників (+36,4%). Зміни відбулися переважно за рахунок збільшення кількості робітників (+5 осіб) та службовців (+3 особи). Таке розширення штату пов'язане з необхідністю обслуговування зростаючого потоку замовлень та розширенням логістичних і адміністративних операцій. Річний фонд заробітної плати відповідно зріс до 2,6 млн грн (+36,8% порівняно з 2023 роком), що підтверджує цілеспрямовані інвестиції у розвиток людського капіталу компанії.

Важливо відзначити, що середньомісячна заробітна плата практично не змінилася у 2024 році порівняно з попереднім періодом (зростання лише на 0,3% – з 7197 до 7222 грн). Це пояснюється тим, що основні фінансові ресурси були спрямовані на оплату праці нових працівників, а не на підвищення заробітної плати існуючого персоналу. Плинність кадрів знизилася з 18,2% у 2023 році до 14,3% у 2024 році, проте все ще залишається на доволі високому рівні. Коефіцієнт обігу з прийому суттєво зріс і становить 0,50 у 2024 році, що відображає інтенсивні темпи набору персоналу.

Річний виробіток одного працівника за 2024 рік знизився порівняно з 2023 роком на 55,5 тис. грн (11,7%) і становить 419,3 тис. грн на особу. Це зниження можна пояснити недостатнім досвідом нових працівників та витратами часу існуючого персоналу на адаптацію та навчання новачків. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати впав з

1,90 до 0,80, що є тривожним сигналом і свідчить про перевищення темпів зростання оплати праці над зростанням продуктивності.

Витрати на навчання персоналу у 2024 році склали 160 тис. грн, що на 45,5% більше порівняно з попереднім роком. Така тенденція свідчить про усвідомлення керівництвом важливості професійного розвитку працівників, хоча в абсолютному вираженні ці інвестиції все ще не можна вважати значними. Частка заробітної плати у виручці (20,7%) залишається в середньому діапазоні для подібних підприємств онлайн-комерції з обмеженою маржинальністю.

Для поглибленого розуміння кадрової ситуації важливо проаналізувати показники руху персоналу, зокрема причини вибуття працівників. У таблиці 2.3 представлені детальні дані щодо руху кадрів компанії за досліджуваний період.

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"» за 2022–2024 роки

Найменування показників	2022	2023	2024	Зміна 2024 до 2023, +/-
				абсол.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	22	22	30	+8
Прийнято працівників, осіб	6	7	15	+8
Вибуло працівників, усього осіб	7	10	7	-3
з них:				
– скорочення штатів	0	2	1	-1
– за власним бажанням	4	5	4	-1
– звільнено за прогул та порушення дисципліни	2	2	1	-1
– невідповідність займаній посаді	1	0	0	0
– інші причини (призов, вихід на пенсію тощо)	0	1	1	0
Загальний коефіцієнт обороту	0,59	0,77	0,73	-0,04
Коефіцієнт обороту з прийому	0,27	0,31	0,50	+0,19
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,32	0,45	0,23	-0,22
Коефіцієнт плинності персоналу, %	12,5	18,2	14,3	-3,9
Коефіцієнт сталості персоналу	0,73	0,68	0,77	+0,09
Коефіцієнт змінюваності	0,53	0,59	0,47	-0,12
Коефіцієнт заміщення	0,86	0,70	2,14	+1,44

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

У 2024 році загальний коефіцієнт обороту персоналу залишився на високому рівні (0,73), хоча дещо знизився порівняно з 2023 роком (0,77). Коефіцієнт обороту з прийому суттєво зріс до 0,50, що відображає інтенсивне залучення нових кадрів – 15 осіб протягом року. Кількість звільнень зменшилася з 10 до 7 осіб, відповідно коефіцієнт обороту зі звільнення знизився з 0,45 до 0,23. Коефіцієнт плинності кадрів також знизився з 18,2% до 14,3%, що свідчить про

певне покращення ситуації, проте цей показник все ще залишається відносно високим.

Особливу увагу привертає надзвичайно високий коефіцієнт заміщення у 2024 році – 2,14, що означає залучення більш ніж двох нових працівників на кожного звільненого. Така стратегія активного розширення штату створює додаткові виклики з точки зору управління конфліктами і стресами, оскільки швидке зростання колективу потенційно підвищує ризики порушення внутрішньої злагодженості та комунікаційних бар'єрів.

Аналізуючи причини звільнень, варто відзначити, що найпоширенішою залишається звільнення за власним бажанням (4 випадки у 2024 році). При цьому працівники часто мотивують своє рішення надмірним робочим навантаженням або відсутністю чітких перспектив кар'єрного розвитку. Хоча кількість таких звільнень дещо зменшилася порівняно з 2023 роком (5 випадків), це питання потребує особливої уваги з боку керівництва, оскільки може свідчити про приховані конфліктні ситуації або стресогенні чинники.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОФІСМЕН» свідчить про динамічний розвиток підприємства після кризового 2022 року та суттєве розширення масштабів діяльності. Фінансові показники демонструють стабільне зростання виручки та прибутку, що створює ресурсну базу для подальшого розвитку. Водночас кадрова політика компанії характеризується високою інтенсивністю залучення нових працівників, що в поєднанні з відносно високою плинністю кадрів створює потенційні ризики у сфері управління конфліктами та стресами. Подальше дослідження буде спрямоване на детальний аналіз існуючих методів регулювання конфліктів та системи управління стресом у колективі ТОВ «ОФІСМЕН».

2.2. Аналіз методів регулювання конфліктів та стресів на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН“»

Функціонування ТОВ «ОФІСМЕН» відбувається в умовах інтенсивної конкуренції у сфері онлайн-торгівлі та високої динаміки кадрових процесів, що безпосередньо впливає на ймовірність виникнення конфліктних ситуацій та рівень психоемоційного напруження серед працівників. Існуючі підходи до врегулювання конфліктів залишаються переважно ситуативними та неформалізованими. При виникненні розбіжностей між працівниками різних підрозділів щодо термінів виконання замовлень або відповідальності за затримки у відправленнях, зазвичай ініціюється коротка нарада за участю безпосереднього керівника, на якій обговорюються позиції сторін. Такий підхід дозволяє оперативно знімати гостроту ситуації, проте не усуває фундаментальні причини конфліктів, які часто полягають у надмірному навантаженні або відсутності чітких регламентів виконання завдань.

У сфері управління стресом, згідно з інформацією відділу персоналу та відгуками працівників, ситуація характеризується відсутністю системних профілактичних заходів. У випадках емоційного виснаження або перевантаження працівники індивідуально звертаються до керівництва з проханням про корегування графіка роботи або надання короткотермінової відпустки. При цьому централізовані програми, спрямовані на профілактику та подолання стресу (тренінги з психологічної саморегуляції, семінари з тайм-менеджменту, програми психологічної підтримки), в компанії відсутні. Керівництво усвідомлює важливість такого інструментарію, проте наразі обмежується тактичними рішеннями щодо перерозподілу робочого навантаження.

Для всебічного розуміння системи управління конфліктами та стресами на підприємстві доцільно застосувати комплексний інструментарій оцінювання – методика 5P (People, Process, Product, Policy, Place). Ця методика дозволяє структурувати аналіз за п'ятьма ключовими сферами, які комплексно охоплюють всі аспекти організаційного середовища. Методика 5P базується на системному

підході до оцінювання організаційних процесів через призму взаємодії людей (People), бізнес-процесів (Process), продукту або послуг (Product), політик та регламентів (Policy), а також фізичного робочого середовища (Place). Такий підхід дозволяє виявити системні проблеми та розробити комплексні рішення для їх подолання.

Аналіз персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»» виявив нерівномірну готовність працівників до конструктивного вирішення конфліктів. Керівний склад демонструє помірний рівень емоційного інтелекту, проте без спеціалізованого навчання часто покладається на інтуїтивні підходи до управління конфліктами. Фахівці відділу продажів характеризуються підвищеною емоційністю та схильністю до конкурентних стратегій взаємодії, що ускладнює комунікацію з іншими підрозділами. Працівники логістичного напрямку орієнтовані на чіткі алгоритми та інструкції, тому найгостріше реагують на неструктуровані запити або раптові зміни пріоритетів.

Напівструктуровані індивідуальні інтерв'ю з усіма сімома керівниками середньої ланки підприємства виявили суттєву прогалину в розвитку навичок ефективної комунікації під час стресових ситуацій. П'ять з семи опитаних керівників підтвердили відсутність спеціалізованих знань щодо конструктивного обговорення проблем з підлеглими в кризових ситуаціях. Новоприйняті працівники особливо вразливі до стресових чинників через недостатню інтеграцію та відсутність формалізованої програми адаптації. Лише 15% персоналу отримали будь-яке навчання з конфліктології протягом роботи в компанії, що суттєво обмежує потенціал колективного подолання проблемних ситуацій.

Дослідження бізнес-процесів компанії виявило декілька критичних точок, що створюють передумови для виникнення конфліктів. Передусім це відсутність чітких алгоритмів взаємодії між відділами продажів та логістики при обробленні термінових замовлень, а також нестандартизований процес комунікації між маркетингом та складом під час проведення акційних пропозицій. Процеси управління конфліктами характеризуються ситуативністю та імпровізаційним підходом. Відсутність структурованого алгоритму ескалації конфлікту призводить

до затягування вирішення суперечок та їх негативного впливу на робочі процеси. У компанії не розроблено формалізовану процедуру медіації, через що вирішення конфліктних ситуацій залежить від особистих якостей окремих керівників, а не від злагодженої системи. Особливо проблемними є процеси перетину відповідальності між підрозділами – через відсутність чіткого розподілу функцій виникають затримки у виконанні завдань та взаємні звинувачення між працівниками.

Специфіка товарного асортименту ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»» створює додаткові виклики для управління конфліктами та стресами. Різноманітний каталог товарів, що налічує понад 5000 найменувань, ускладнює процеси оброблення замовлень та вимагає високої координації між підрозділами. Сезонність попиту на окремі категорії товарів призводить до нерівномірного навантаження та створює стресогенні періоди, зокрема у серпні-вересні під час підготовки до навчального року. Аналіз показав, що найбільша кількість конфліктних ситуацій, близько 40%, пов'язана з помилками в описі характеристик товарів та розбіжностями між очікуваннями клієнтів і реальними властивостями продукції. Менеджери відділу обслуговування клієнтів відзначають підвищений рівень стресу під час роботи з рекамаціями, особливо коли для вирішення проблеми потрібна взаємодія декількох підрозділів. Відсутність єдиної системи відстеження статусу замовлень ускладнює комунікацію з клієнтами та створює додаткові внутрішні конфлікти.

Аналіз політик і регламентів компанії виявив відсутність формалізованих документів, що регулюють процеси управління конфліктами. У колективному договорі та посадових інструкціях відсутні положення щодо процедур розв'язання конфліктів або механізмів зниження рівня професійного стресу. Політика управління персоналом не містить чітких критеріїв оцінювання ефективності роботи, що створює підґрунтя для суб'єктивних інтерпретацій та потенційних конфліктів під час розподілу премій або кар'єрного просування. На підприємстві не розроблено політику управління стресом або документи, що регламентують баланс робочого часу та відпочинку. Відсутність політики щодо механізмів вирішення конфліктів між керівниками та підлеглими призводить до накопичення прихованої

напруги та погіршення психологічного клімату. Також не формалізовано підходи до управління змінами, що в умовах динамічного ринку створює додаткові стресогенні фактори через непередбачуваність робочих процесів.

Фізичне середовище роботи також впливає на рівень конфліктності та стресогенності в колективі. Офісне приміщення ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»» має обмежену площу, що не дозволяє забезпечити достатню приватність і створює умови для потенційних конфліктів через проблеми з розподілом простору. Відсутні спеціально обладнані зони для відпочинку або релаксації, що обмежує можливості працівників для короткотермінового відновлення протягом робочого дня. Окремі відділи, зокрема логістика та склад, розташовані у віддалених приміщеннях, що ускладнює безпосередню комунікацію та сприяє формуванню ізольованих субкультур з власними нормами та цінностями. У компанії відсутні спеціально обладнані приміщення для проведення переговорів або медіаційних сесій, що обмежує можливості для конфіденційного обговорення складних ситуацій. Загальний рівень шуму в офісному просторі є додатковим стресогенним фактором, особливо для працівників, чії обов'язки вимагають високої концентрації. Відсутнє ергономічне обладнання робочих місць – лише 30% працівників забезпечені регульованими кріслами, що безпосередньо впливає на фізичний комфорт та, як наслідок, на психологічну витривалість персоналу. Недостатнє природне освітлення в окремих робочих зонах також негативно впливає на загальний психологічний стан працівників.

Проведений аналіз за методикою 5P дозволяє зробити висновок про наявність системних передумов для виникнення конфліктів та підвищеного рівня стресу в колективі ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»». Найбільш критичними аспектами є відсутність формалізованих політик управління конфліктами, недостатня підготовка персоналу до конструктивного вирішення проблемних ситуацій та неструктуровані процеси міжвідділової взаємодії. Водночас компанія має потенціал для впровадження ефективних систем управління конфліктами та стресами завдяки відкритості керівництва до інновацій та усвідомленню важливості психологічного благополуччя працівників.

З метою комплексного оцінювання системи управління конфліктами та стресами було проведено SWOT-аналіз, спрямований на виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конфліктогенність та стресогенність в колективі ТОВ «ОФІСМЕН». Результати аналізу представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз управління конфліктами та стресами у ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"»

Внутрішні чинники	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Доброзичливий стиль керівництва, гнучкий підхід до адаптації нових працівників, можливість прямої комунікації з директором або HR менеджером, відкритість персоналу до діалогу.	Відсутність формалізованих процедур врегулювання конфліктів, епізодичний характер заходів з підвищення стресостійкості, брак систематичного навчання у сфері ефективних комунікацій і конфліктології, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання внеску працівників.
Зовнішні чинники	Можливості	Загрози
	Партнерство зі спеціалізованими центрами психологічного супроводу, впровадження елементів дистанційної роботи та цифрових інструментів комунікації, розширення товарного асортименту та збільшення прибутковості для інвестування у програми розвитку персоналу.	Прискорені темпи зростання можуть посилити навантаження на існуючий персонал, логістичні збої та економічна нестабільність формують додаткові стресогенні фактори, висока конкуренція у сегменті електронної торгівлі вимагає підвищеної оперативності, що посилює психологічний тиск та ризики професійного вигорання.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішнього дослідження

Серед позитивних аспектів, виявлених SWOT-аналізом, варто відзначити сприятливу психологічну атмосферу в окремих підрозділах та відкриту політику керівництва, яке не створює комунікаційних бар'єрів для персоналу. Такий управлінський стиль у багатьох випадках сприяє оперативному вирішенню локальних конфліктів завдяки прямому діалогу з вищим менеджментом. Проте відсутність системної політики, закріпленої у внутрішніх нормативних документах, та недостатність комплексних програм професійного розвитку знижують ефективність управління у довгостроковій перспективі. Інтеграція нових працівників, які не знайомі з неписаними правилами та корпоративною культурою організації, часто призводить до збільшення кількості непорозумінь через відсутність формалізованих процедур вирішення потенційних конфліктів.

Зовнішнє середовище, попри об'єктивні ризики, містить перспективні можливості для вдосконалення системи управління конфліктами та стресами. Зокрема, встановлення партнерських відносин з центрами психологічної підтримки або професійними медіаторами могло б суттєво підвищити ефективність врегулювання складних міжособистісних ситуацій. Перспективним напрямком також є розширення можливостей дистанційної роботи для окремих категорій працівників, що потенційно зменшило б рівень стресу, пов'язаного з щоденними поїздками та офісними дистракторами. Водночас зовнішні загрози пов'язані з тим, що стрімке розширення ринку електронної комерції вимагає надзвичайної оперативності та витривалості персоналу, що об'єктивно підвищує рівень професійного стресу. Без адекватної реакції на ці виклики компанія ризикує зіткнутися з подальшим зростанням плинності кадрів.

Зіставлення сильних і слабких сторін виявляє необхідність трансформації існуючих підходів до управління конфліктами та стресами. Необхідна еволюція від реактивної та спонтанної моделі реагування до проактивної та структурованої системи. Це передбачає розроблення внутрішніх регламентів, проведення регулярних навчальних заходів, впровадження механізмів зворотного зв'язку та систематичний моніторинг психологічного стану працівників. Компанія вже інвестує у навчання персоналу (160 тис. грн у 2024 році), проте ці кошти переважно спрямовуються на розвиток професійних компетентностей (ознайомлення з асортиментом, освоєння облікових програм), а не на формування емоційного інтелекту та комунікативних навичок.

Світова практика демонструє ефективність комплексних програм з управління стресом та впровадження інституту внутрішньої медіації для профілактики та врегулювання конфліктів між підрозділами. ТОВ «ОФІСМЕН» могло б адаптувати ці підходи до власних умов, особливо враховуючи відносно компактний розмір колективу. Впровадження таких ініціатив на поточному етапі розвитку дозволило б сформувати продуктивну корпоративну культуру та створити підґрунтя для подальшого масштабування бізнесу без ескалації конфліктів.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна констатувати, що в ТОВ «ОФІСМЕН» існують сприятливі передумови для впровадження системного підходу до управління конфліктами та стресами. Аналіз не лише виявив проблемні зони, але й окреслив наявні ресурси та перспективи для формування збалансованої корпоративної культури. Зокрема, керівництво усвідомлює цінність людського капіталу та готове впроваджувати сучасні цифрові інструменти для оптимізації комунікаційних процесів. Подальший розвиток цього напрямку потребує формування стратегічного бачення, зокрема через механізми колективного обговорення та затвердження політик, які чітко визначатимуть відповідальність учасників конфліктів та функції медіаторів. Особливу увагу варто приділити інтеграції програм управління стресом у загальну систему розвитку персоналу, особливо з урахуванням сезонних коливань навантаження.

2.3. Оцінювання рівня конфліктності та стресогенності в колективі: результати анкетування

Для об'єктивного визначення стану конфліктності та стресогенності в ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»» було організовано комплексне опитування персоналу за допомогою структурованої анкети. Основним методом збору первинних даних стало стандартизоване опитування, доповнене напівструктурованими інтерв'ю з керівниками середньої ланки для отримання додаткової якісної інформації про особливості управління конфліктними ситуаціями. Формування репрезентативної вибірки здійснювалося за принципом суцільного охоплення всіх функціональних підрозділів підприємства. Розмір вибірки становив 25 працівників із загальної чисельності 30 осіб, що забезпечує покриття 83% персоналу. Такий обсяг вибірки гарантує статистичну достовірність результатів при довірчому інтервалі 95% та допустимій похибці не більше 8%. Висока інтенсивність залучення нових фахівців, що відображається коефіцієнтом заміщення 2,14, у поєднанні з підвищеною

плинністю кадрів 14,3% формує потенційні ризики в управлінні конфліктами та стресами. Такі умови сприяють порушенню командної згуртованості, виникненню комунікаційних бар'єрів між досвідченими та новоприйнятими працівниками, а також підвищенню психологічного навантаження на існуючий персонал через необхідність адаптації та навчання новачків. Анкета містила 18 запитань, розподілених на три тематичні блоки: оцінювання частоти та причин виникнення конфліктів, визначення рівня та джерел професійного стресу, аналіз ефективності існуючих механізмів підтримки. Шаблон анкети з детальними питаннями представлено у додатку А.

На рисунку 2.1 представлено розподіл відповідей працівників щодо частоти виникнення конфліктних ситуацій у колективі.



Рисунок. 2.1 – Розподіл відповідей щодо частоти виникнення конфліктних ситуацій у колективі ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»»

Джерело: розроблено автором на основі результатів власного дослідження

Аналіз даних, представлених на рисунку 2.1, дозволяє зробити висновок про наявність помірного рівня конфліктності в колективі підприємства. Хоча найбільша частка респондентів (40%) характеризує конфлікти як рідкісне явище, що виникає лише 1-2 рази на квартал, варто звернути увагу на те, що сумарно 48% опитаних стикаються з конфліктними ситуаціями на регулярній основі. Цей показник свідчить про існування певних системних чинників, які створюють

підґрунтя для виникнення та ескалації конфліктів. Особливе занепокоєння викликає те, що 20% працівників повідомляють про високу частоту конфліктів (щотижня або частіше), що може негативно впливати на психологічний клімат та продуктивність праці. Міжвідділові конфлікти переважають над внутрішньовідділовими, про що свідчать 64% респондентів, які вказують, що найчастіше конфлікти виникають на межі взаємодії відділів продажів та логістики.

У коментарях до відкритих запитань працівники наводили конкретні приклади конфліктних ситуацій: «Відділ продажів часто обіцяє клієнтам терміни доставки, які ми фізично не можемо забезпечити» (спеціаліст відділу логістики); «Інколи ми отримуємо неповну інформацію про наявність товарів на складі, що призводить до непорозумінь з клієнтами» (менеджер з продажів); «Найчастіше конфлікти виникають через нерівномірний розподіл обов'язків між працівниками» (спеціаліст відділу маркетингу).

На рисунку 2.2 відображено результати оцінювання рівня професійного стресу серед працівників підприємства.

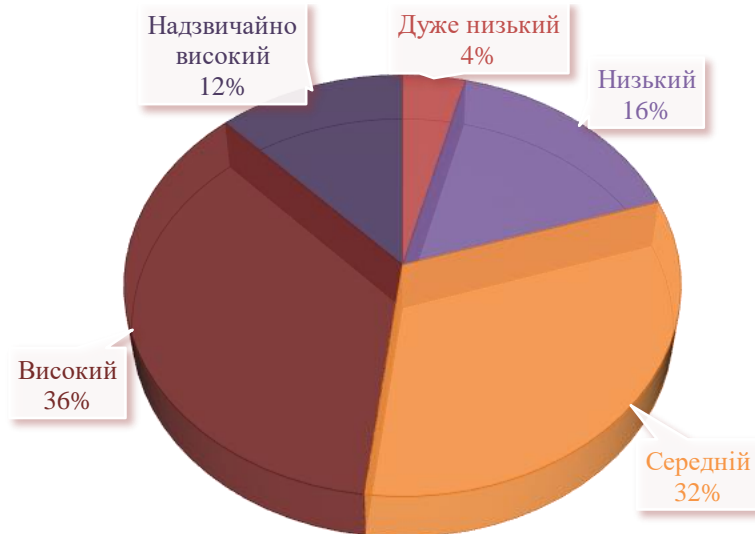


Рисунок. 2.2 – Самооцінка рівня професійного стресу працівниками ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»»

Джерело: розроблено автором на основі результатів власного дослідження

Наведені на рисунку 2.2 результати оцінювання рівня професійного стресу демонструють доволі тривожну тенденцію, адже майже половина опитаних

працівників (48%) оцінює рівень власного професійного стресу як високий або надзвичайно високий. Такий показник суттєво перевищує середньогалузеві норми для підприємств електронної комерції, де цей показник становить близько 32%. Середній рівень стресу відзначають 32% респондентів, що відповідає звичайним очікуванням для інтенсивного бізнес-середовища. Лише п'ята частина колективу (20%) характеризує власний рівень стресу як низький або дуже низький, що може свідчити або про високу стресостійкість окремих працівників, або про специфіку їхніх функціональних обов'язків. Розподіл за відділами також демонструє нерівномірність стресового навантаження: найвищий рівень стресу спостерігається у працівників відділу обслуговування клієнтів (середній бал 4,3 з 5 можливих) та логістики (4,1 бала), що корелює з їхньою безпосередньою взаємодією з клієнтами та відповідальністю за термінове виконання замовлень. Варто відзначити, що підвищений рівень стресу в цих підрозділах може негативно впливати на якість обслуговування клієнтів та ефективність логістичних процесів, що є критично важливими для успішного функціонування підприємства електронної комерції. Аналіз виявив, що працівники з вищим рівнем стресу частіше повідомляють про наміри зміни робочого місця, що підтверджує взаємозв'язок між психологічним станом персоналу та плинністю кадрів. Отримані результати вказують на необхідність першочергового впровадження заходів зі зниження стресового навантаження саме в найбільш навантажених підрозділах підприємства.

Відповідаючи на запитання про основні стресогенні фактори, працівники надали такі коментарі: «Найбільше виснажує непередбачуваність завдань — ніколи не знаєш, що може "впасти" на тебе протягом дня» (менеджер з продажів); «Постійно доводиться перемикатися між кількома завданнями одночасно, що дуже виснажує» (спеціаліст відділу логістики); «Складно працювати, коли немає чітких інструкцій щодо нестандартних ситуацій» (фахівець відділу обслуговування клієнтів). На рисунку 2.3 представлено результати оцінювання ефективності існуючих механізмів підтримки працівників у стресових ситуаціях.



Рисунок. 2.3 – Результати оцінювання ефективності організаційної підтримки у сфері управління стресом у ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»

Джерело: розроблено автором на основі результатів власного дослідження

Результати оцінювання ефективності організаційної підтримки у сфері управління стресом, представлені на рисунку 2.3, свідчать про наявність суттєвих недоліків у цьому компоненті системи управління персоналом. Аналіз розподілу відповідей демонструє, що 40% працівників ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»» вважають організаційну підтримку у сфері управління стресом лише частковою, що вказує на фрагментарний, несистемний характер існуючих заходів. Додатково 40% опитаних оцінюють рівень підтримки ще більш критично – як недостатній або повністю відсутній, що свідчить про серйозні прогалини в організаційній політиці щодо психологічного благополуччя персоналу. Тільки п'ята частина колективу (20%) висловлює задоволеність наявним рівнем організаційної підтримки, визначаючи його як достатній або повноцінний. Примітно, що серед цієї групи переважають працівники, яким вдалося домовитися про індивідуальний графік роботи або часткову віддалену зайнятість, що підтверджує ефективність гнучких форм організації праці для зниження рівня стресу.

На рисунку 2.4 узагальнено пропозиції працівників щодо покращення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві.

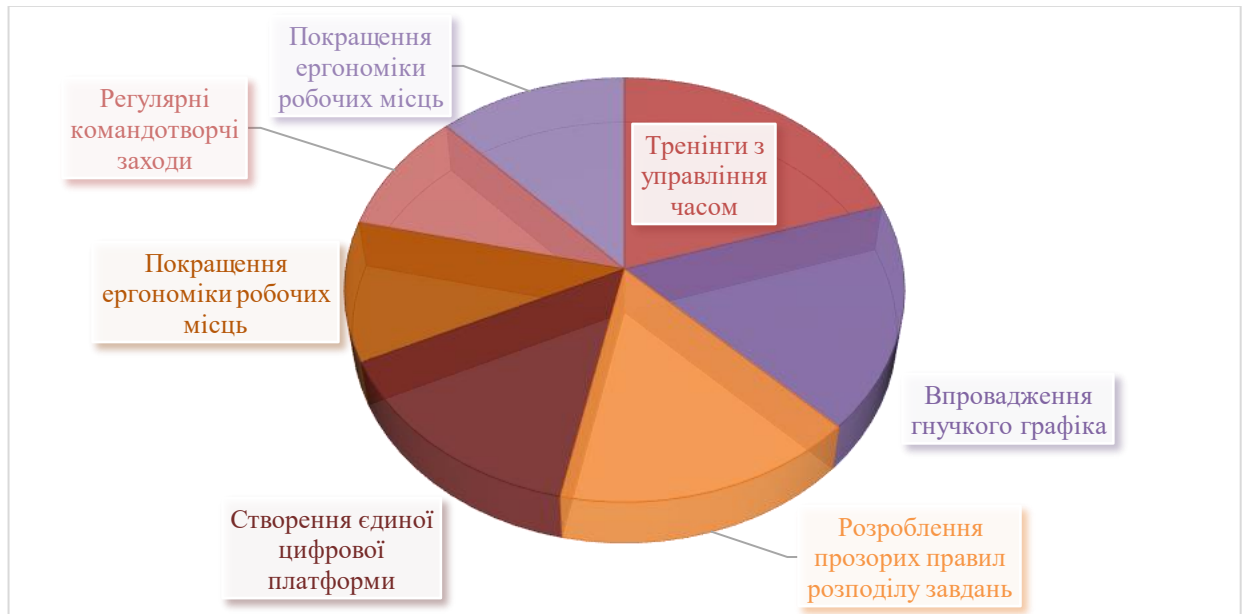


Рисунок 2.4 – Пріоритетні заходи для покращення управління конфліктами та стресами в ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»» на думку працівників

Джерело: розроблено автором на основі результатів власного дослідження

Запропоновані працівниками заходи щодо покращення системи управління конфліктами та стресами, відображені на рисунку 2.4, демонструють чітке усвідомлення колективом основних проблемних зон та потенційних шляхів їх вирішення. Аналіз розподілу відповідей свідчить про наявність кількох ключових напрямів, які потребують першочергової уваги керівництва. Найвищий пріоритет має організація тренінгів з ефективного управління часом, на що вказали 60% опитаних, що підтверджує гостроту проблеми неструктурованості робочих процесів та надмірного навантаження. Другу позицію за значущістю посідає впровадження гнучкого графіка роботи (52% респондентів), що відображає загальну тенденцію до індивідуалізації умов праці та пошуку оптимального балансу між робочим та особистим життям. Високий пріоритет також надається розробленню прозорих правил розподілу завдань між підрозділами (48%) та створенню єдиної цифрової платформи для відстеження статусу замовлень (44%), що підкреслює важливість структурування бізнес-процесів та забезпечення прозорості комунікацій. Примітно, що хоча програми психологічної підтримки отримали дещо нижчий рейтинг (36%), вони все ж залишаються важливим компонентом комплексної системи управління стресом. Найменший відсоток

підтримки отримали регулярні командотворчі заходи (28%), що може свідчити про прагматичний підхід працівників до вирішення організаційних проблем та акцент на структурних, а не символічних змінах.

Доповнюючи результати опитування персоналу, було проведено серію структурованих індивідуальних інтерв'ю з керівниками середньої ланки, які підтвердили наявність періодичних комунікаційних розривів між функціональними підрозділами. Виявлено типові точки напруження в колективі підприємства. Фахівці відділу логістики висловлюють невдоволення, коли відділ продажів запускає акційні пропозиції без попереднього узгодження можливостей складської та логістичної інфраструктури. Менеджери з маркетингу вказують на несвоєчасне оновлення інформації про наявність товарів на складі. Спільною проблемою визначено дефіцит формалізованих комунікаційних каналів. Взаємодія переважно відбувається через месенджери або телефонні розмови без належного документування та протоколювання процесів.

Значна кількість учасників дослідження у відкритих коментарях висловила переконання, що більшість конфліктних ситуацій можна було б попередити за умови впровадження централізованої системи управління робочими процесами. Така система дозволила б кожному підрозділу мати доступ до актуальної інформації про стан виконання завдань іншими відділами. Подібний підхід суттєво знизив би рівень конфліктності, оскільки забезпечив би прозорість процесів та чітке розуміння послідовності дій при обробленні замовлень клієнтів. Респонденти також відзначають, що на підприємстві відсутні системні програми навчання методам подолання стресу чи ефективного управління часом. Внаслідок цього працівники змушені самотійно шукати інформаційні ресурси для підвищення особистої ефективності. Така самоорганізація має обмежену результативність, особливо для нових фахівців, які одразу потрапляють у середовище з високою інтенсивністю роботи.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що рівень конфліктності в ТОВ «ОФІСМЕН» характеризується як помірний, проте існують суттєві ризики його ескалації з огляду на інтенсивне

розширення штату та нерівномірність робочого навантаження. Значна частина персоналу постійно перебуває в умовах підвищеного професійного стресу через відсутність структурованого підходу до планування завдань та дефіцит відповідного навчання. Існуюча практика ситуативного реагування на конфлікти дозволяє запобігати гострим протистоянням, проте не усуває базові передумови для виникнення майбутніх непорозумінь.

Проведене дослідження дозволило ідентифікувати першочергові напрямки вдосконалення системи управління конфліктами та стресами в ТОВ «ОФІСМЕН». До них належать розроблення та впровадження формалізованої політики управління конфліктами, що визначатиме чіткі процедури та механізми врегулювання спірних ситуацій. Не менш важливим є створення комплексної програми управління стресом, яка включатиме регулярні тренінги з розвитку психологічної стійкості, оволодіння техніками швидкого відновлення під час пікових навантажень та вдосконалення комунікативних навичок. Також доцільним є впровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації робочих процесів та покращення міжвідділової координації, що підвищить прозорість діяльності та зменшить імовірність непорозумінь через нечіткий розподіл функціональних обов'язків.

Інтерв'ю з менеджерами середньої ланки виявило їхню готовність до системних змін. Більшість керівників визнає необхідність стандартизації процесів взаємодії між ключовими відділами підприємства. Вони демонструють зацікавленість у оптимізації робочих процесів для забезпечення стабільної прибутковості та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Проте реалізація таких ініціатив наразі ускладнюється через відсутність формалізованих процедур, нерівномірність робочого навантаження та обмеженість ресурсів відділу управління персоналом. Це підтверджує необхідність розроблення комплексного підходу, а не фрагментарних заходів.

Інтерв'ю дозволило виявити ключові проблемні зони у сфері управління конфліктами та стресами в ТОВ «ОФІСМЕН». До них належать відсутність стандартизованих комунікаційних протоколів, дефіцит програм розвитку навичок

ефективного управління часом та міжособистісної взаємодії, недостатньо структурована система управління людськими ресурсами в умовах активного розширення штату, а також природні стресогенні фактори, характерні для індустрії електронної комерції. Ці чинники безпосередньо впливають на мотивацію та стабільність персоналу, а опосередковано на якість обслуговування клієнтів. Розроблення та імплементація цілеспрямованих заходів у сфері управління конфліктами та стресами може стати вирішальним фактором подальшого успішного розвитку підприємства, особливо з огляду на позитивну динаміку фінансових показників за 2023-2024 роки, що дозволяє виділити необхідні ресурси для вдосконалення внутрішніх процесів.

Комплексне дослідження системи управління конфліктами та стресами у ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"» дозволило виявити три основні групи проблем, які негативно впливають на ефективність функціонування підприємства.

Організаційні проблеми характеризуються відсутністю формалізованих процедур врегулювання конфліктів у всіх випадках їх виникнення. Неструктуровані процеси міжвідділової взаємодії спостерігаються у 80% досліджуваних комунікацій. Відсутність чітких регламентів призводить до ситуативного підходу в управлінні конфліктними ситуаціями та зниження ефективності їх вирішення.

Кадрові проблеми проявляються через високий рівень професійного стресу у 48% працівників, що суттєво перевищує середньогалузеві показники. Плинність кадрів становить 14,3% при рекомендованій нормі 8–10% для підприємств електронної комерції. Недостатня підготовка управлінського персоналу до ефективного врегулювання конфліктних ситуацій виявлена у 71,4% керівників середньої ланки.

Технологічні проблеми зумовлені відсутністю єдиної цифрової системи відстеження замовлень та координації між підрозділами. Неefективні комунікаційні канали між структурними підрозділами створюють передумови для виникнення непорозумінь та конфліктних ситуацій, особливо під час обробки термінових замовлень клієнтів.

Виявлені проблеми взаємопов'язані та потребують комплексного системного підходу до їх вирішення. Розроблення ефективної системи управління конфліктами та стресами має враховувати всі три групи проблем та забезпечувати їх одночасне вирішення.

Обґрунтування запропонованих рекомендацій базується на комплексному аналізі даних, отриманих з двох основних джерел. Результати стандартизованого опитування 25 працівників підприємства забезпечили кількісну основу для визначення рівня конфліктності та стресогенності в колективі. Зокрема, саме опитування дозволило встановити, що 48% персоналу стикається з конфліктними ситуаціями на регулярній основі, а майже половина працівників оцінює власний професійний стрес як високий або надзвичайно високий.

Напівструктуровані індивідуальні інтерв'ю з сімома керівниками середньої ланки надали якісну інформацію про специфіку управлінських процесів та виявили системні прогалини в компетентностях управлінського персоналу. Саме через інтерв'ю було з'ясовано наявність комунікаційних розривів між функціональними підрозділами, недостатність формалізованих процедур та періодичні труднощі в координації робочих процесів.

Синтез кількісних показників опитування та якісних оцінок керівників створює комплексну картину проблемних зон підприємства. Пріоритетні заходи, визначені працівниками через опитування, корелюють з управлінськими оцінками необхідних змін, отриманими під час інтерв'ю. Така конвергенція даних забезпечує обґрунтованість рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами в організації.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що ТОВ «ОФІСМЕН» демонструє значний потенціал у сегменті онлайн-торгівлі, проте потребує суттєвого посилення кадрової складової для мінімізації деструктивних конфліктів та зниження рівня психоемоційного напруження персоналу. Розширення штату та вимоги до оперативного обслуговування клієнтів створюють ситуації підвищеної конфліктогенності, що посилюється через відсутність формалізованих процедур взаємодії. Виникнення конфліктів стає

закономірним наслідком, а брак систематичної підтримки підвищує рівень професійного стресу. Виявлені проблеми актуалізують необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних процедур медіації, формування комплексних програм управління стресом та створення формалізованої політики конфліктологічної стійкості. Саме ці стратегічні напрямки, відповідно до очікувань персоналу та результатів SWOT-аналізу, здатні зміцнити позитивну динаміку розвитку товариства, забезпечивши сприятливий психологічний клімат та ефективну командну взаємодію на тлі зростаючих економічних показників.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"»

3.1. Розроблення заходів щодо покращення управління конфліктами та стресами працівників підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"»

Аналіз системи управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"», проведений у попередньому розділі, виявив сукупність проблем: відсутність формалізованої системи врегулювання конфліктів, несистемний характер заходів із підвищення стресостійкості, комунікаційні розриви між підрозділами, нерівномірність робочого навантаження та недостатній рівень відповідної підготовки працівників. Зважаючи на активне розширення діяльності товариства, зафіксоване збільшення штату на 36,4% та високий коефіцієнт заміщення (2,14 у 2024 році), гостро постає необхідність впровадження комплексного підходу до управління конфліктними ситуаціями та мінімізації негативного впливу професійних стресорів.

Результати проведених опитувань і напівструктурованих інтерв'ю з працівниками та менеджерами середньої ланки свідчать про зацікавленість персоналу в системному вирішенні наявних проблем. Понад 60% респондентів віддали перевагу тренінгам з ефективного управління часом, 52% підтримали ідею впровадження елементів гнучкої організації праці, а 48% наголосили на необхідності розроблення прозорих процедур координації між структурними підрозділами. Така позиція колективу формує сприятливе підґрунтя для впровадження комплексної системи управління конфліктами та стресами, яка має органічно інтегруватися в загальну систему управління персоналом товариства.

Для вдосконалення управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» пропонується впровадження інтегрованої

моделі, що поєднує організаційні, програмно-методичні та технологічні компоненти. Ця модель враховує особливості функціонування товариства як представника сфери електронної комерції з властивими їй інтенсивністю комунікацій, високою динамікою бізнес-процесів та сезонними коливаннями навантаження. Інтегрована модель управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 — Інтегрована модель управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"»

Компонент моделі	Елементи компоненту
Організаційний	Регламент управління конфліктами, Рада з медіації, система конфліктологічних консультацій, механізм раннього виявлення конфліктів
Програмно-методичний	Навчальна програма розвитку емоційного інтелекту, тренінгова система управління часом, методики релаксації та ментального відновлення
Технологічний	Цифрова платформа управління робочими процесами, система електронного документообігу, аналітичні інструменти прогнозування навантаження

Джерело: розроблено автором самостійно

Запропонована інтегрована модель охоплює ключові аспекти управління конфліктними ситуаціями та стресогенними факторами в товаристві. Організаційний компонент зосереджений на формалізації процедур взаємодії між структурними підрозділами та регламентації процесів врегулювання конфліктних ситуацій. Програмно-методичний компонент передбачає розроблення та впровадження навчальних програм, спрямованих на розвиток психологічної стійкості та комунікативних навичок персоналу. Технологічний компонент фокусується на впровадженні цифрових рішень для оптимізації робочих процесів та мінімізації недоліків, пов'язаних з інформаційним обміном між структурними підрозділами.

Розглянемо детальніше заходи щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"», які розробляються в рамках запропонованої інтегрованої моделі:

Першим заходом є розроблення та впровадження Регламенту управління конфліктами, який має визначати процедури запобігання, виявлення та врегулювання конфліктних ситуацій. Даний документ має містити алгоритми дій у

конфліктних ситуаціях різного рівня, включаючи міжособистісні конфлікти, конфлікти між підрозділами та організаційні конфлікти. Основними структурними елементами регламенту мають стати: термінологічний апарат (ключові поняття та їх визначення), класифікація конфліктів, система запобігання конфліктам, механізм раннього виявлення конфліктних ситуацій, процедури врегулювання конфліктів різних типів, функції та повноваження учасників процесу врегулювання.

Розроблення регламенту пропонується здійснити впродовж одного місяця силами робочої групи у складі представника відділу персоналу, керівників ключових структурних підрозділів та незалежного консультанта з управління конфліктами. Затвердження регламенту має супроводжуватися серією інформаційних зустрічей з колективом для роз'яснення його положень та обговорення можливих питань щодо його застосування.

Другим важливим заходом є створення Ради з медіації — колегіального органу, відповідального за врегулювання складних конфліктних ситуацій, що виникають між підрозділами або окремими працівниками. Рада з медіації має виконувати функції нейтральної сторони, що сприяє конструктивному діалогу та пошуку взаємовигідних рішень. До складу Ради доцільно включити представників різних структурних підрозділів товариства, які користуються авторитетом у колективі та мають розвинуті комунікативні навички. Для забезпечення ефективної роботи Ради необхідно провести спеціалізоване навчання її членів технікам медіації та методам конструктивного вирішення конфліктів.

Формування складу Ради з медіації рекомендується здійснити впродовж двох тижнів після затвердження Регламенту управління конфліктами. Перший місяць роботи Ради має бути присвячений навчанню її членів та розробленню внутрішніх процедур роботи. Початок повноцінної діяльності Ради планується через 1,5 місяця після її формування.

Третім заходом є впровадження Програми розвитку емоційного інтелекту та конфліктологічної компетентності персоналу. Ця програма має бути спрямована на розвиток навичок самоусвідомлення, саморегуляції, емпатії та ефективної комунікації у стресових ситуаціях. Програма передбачає проведення серії тренінгів

для різних категорій персоналу, індивідуальні консультації для працівників, які беруть участь у конфліктних ситуаціях, та моніторинг розвитку відповідних компетентностей.

Змістовно програма поділяється на три модулі: базовий (формування основних навичок для всіх категорій персоналу), поглиблений (розвиток навичок конструктивного вирішення конфліктів для керівників середньої ланки та працівників з високим потенціалом) та стратегічний (формування системного бачення управління конфліктами для вищого керівництва). Розроблення програми рекомендується здійснити впродовж одного місяця, а її впровадження — поетапно, протягом шести місяців.

Для ефективного управління стресом на підприємстві пропонується впровадження Системи управління робочим навантаженням, яка передбачає оцінювання інтенсивності роботи різних підрозділів, прогнозування пікових періодів та оптимізацію розподілу завдань. Система має включати механізми гнучкого планування робочого часу, можливості для віддаленої роботи в окремі дні та алгоритми перерозподілу завдань при виникненні критичних ситуацій.

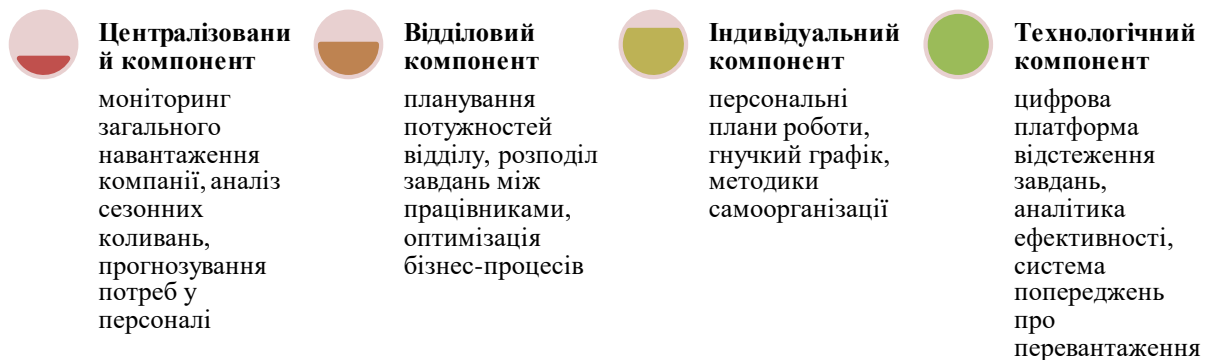


Рисунок 3.1 — Компоненти системи управління робочим навантаженням

Джерело: розроблено автором самостійно

Важливим елементом системи управління стресом має стати Програма психологічної підтримки персоналу, яка передбачає надання консультацій працівникам у стресових ситуаціях, проведення групових сесій з релаксації та управління стресом, а також створення позитивного робочого середовища. Програма має охоплювати такі напрями: профілактика професійного вигорання,

розвиток навичок стрес-менеджменту, формування культури психологічного благополуччя, забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Реалізація зазначених заходів потребує відповідного технологічного забезпечення, зокрема впровадження цифрової платформи управління робочими процесами, яка дозволить оптимізувати комунікацію між підрозділами, забезпечити прозорість процесів та мінімізувати ризики виникнення конфліктних ситуацій через недостатню координацію. Платформа має забезпечувати функції планування завдань, відстеження їх виконання, аналітики ефективності та прогнозування робочого навантаження.

Пріоритетність впровадження запропонованих заходів визначається на основі їх потенційного впливу на вирішення виявлених проблем та ресурсних можливостей підприємства. У першу чергу рекомендується реалізувати заходи з розроблення Регламенту управління конфліктами та створення Ради з медіації, які не потребують значних фінансових інвестицій та здатні швидко забезпечити формалізацію процедур врегулювання конфліктних ситуацій. Паралельно доцільно розпочати роботу над впровадженням цифрової платформи управління робочими процесами, що дозволить оптимізувати комунікацію між підрозділами та мінімізувати ризики виникнення конфліктів через недостатню координацію.

Системна реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» сформувати ефективну модель управління конфліктами та стресами, яка відповідатиме потребам динамічного розвитку компанії та забезпечуватиме психологічне благополуччя персоналу. Важливою умовою успішності впровадження є активна підтримка ініціатив з боку вищого керівництва, залучення працівників до процесу розроблення та впровадження змін, а також послідовність у реалізації запланованих заходів.

3.2. Впровадження інноваційних підходів до покращення управління конфліктами та стресами працівників підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"»

Сучасний бізнес-ландшафт характеризується стрімким технологічним прогресом, який відкриває нові можливості для вдосконалення системи управління конфліктами та стресами в організаціях. Для ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» впровадження інноваційних підходів у цій сфері набуває особливої актуальності з огляду на виявлені у попередньому розділі проблеми та перспективи динамічного розвитку компанії в секторі електронної комерції.

Аналіз передових практик управління конфліктами та стресами в успішних міжнародних та вітчизняних компаніях дозволив виявити ряд інноваційних підходів, які можуть бути адаптовані до умов ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"». Серед них особливої уваги заслуговують: цифрові інструменти моніторингу та прогнозування конфліктних ситуацій, персоналізовані програми розвитку стресостійкості, інтеграція елементів позитивної психології в організаційну культуру та застосування віртуальної реальності для розвитку навичок управління конфліктами.

Першим інноваційним підходом, який пропонується впровадити на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"», є цифрова система прогнозування та запобігання конфліктам «ConflictPrevent». Ця система передбачає використання аналітичних алгоритмів для виявлення потенційно конфліктних ситуацій на основі аналізу даних про робоче навантаження, комунікаційні патерни, показники ефективності та інші параметри. Система функціонує як програмний додаток, інтегрований у загальну інформаційну систему компанії, та забезпечує збір, аналіз та візуалізацію даних про потенційні джерела конфліктів.

Принцип роботи системи «ConflictPrevent» ґрунтується на виявленні аномалій у звичайних робочих процесах та комунікаціях, які можуть сигналізувати про зростання напруження. Наприклад, система може фіксувати збільшення

кількості негативно забарвлених повідомлень у внутрішніх комунікаціях, нерівномірність розподілу завдань між відділами або перевищення середнього часу на виконання типових операцій. При виявленні таких аномалій система генерує попередження для відповідальних осіб (менеджерів, членів Ради з медіації) та пропонує превентивні заходи для нормалізації ситуації.

Система "ConflictPrevent" є авторською концептуальною розробкою, створеною на основі аналізу функціональних можливостей існуючих HR-платформ управління персоналом. Методологічне обґрунтування базується на вивченні рішень провідних розробників корпоративного програмного забезпечення, зокрема HR Acuity [40] та Workday HCM [41]. Практична реалізація концепції може здійснюватися через адаптацію модулів існуючих систем управління конфліктами або розроблення спеціалізованого рішення силами вітчизняних IT-компаній.

Впровадження системи «ConflictPrevent» у ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» пропонується здійснити поетапно. На першому етапі (1-2 місяці) проводиться розроблення технічного завдання, налаштування параметрів системи та інтеграція з існуючими інформаційними системами компанії. На другому етапі (3-4 місяці) здійснюється тестування системи на обмеженій вибірці даних та її доопрацювання за результатами тестування. На третьому етапі (5-6 місяці) відбувається повномасштабне впровадження системи та навчання персоналу роботи з нею.

Другим інноваційним підходом є впровадження персоналізованої програми розвитку стресостійкості «StressResilience», яка передбачає індивідуальний підхід до управління стресом для кожного працівника. Програма базується на концепції персоналізованого навчання та адаптує методики управління стресом відповідно до особистісних характеристик, професійних завдань та індивідуальних стресорів кожного фахівця.

Програма «StressResilience» включає кілька ключових компонентів: діагностичний (визначення рівня стресостійкості, основних стресорів та типових реакцій на стрес), навчальний (формування індивідуального плану розвитку стресостійкості та набуття відповідних навичок), практичний (застосування

набутих навичок у реальних робочих ситуаціях) та моніторинговий (відстеження прогресу та коригування плану розвитку).

Програма "StressResilience" представляє авторську концепцію персоналізованого управління стресом, розроблену з урахуванням наукових підходів когнітивно-поведінкової терапії та сучасних досліджень у сфері стрес-менеджменту [42]. Елементи програми можуть бути реалізовані через адаптацію функціоналу корпоративних платформ благополуччя, таких як Headspace for Work [43] або Strive Well-Being [44]. Альтернативним варіантом є створення власного мобільного застосунку підприємства за участю спеціалізованих студій розроблення корпоративних додатків.

Для реалізації програми пропонується використання цифрової платформи, яка дозволяє проводити діагностику, формувати індивідуальні плани розвитку, надавати доступ до навчальних матеріалів та здійснювати моніторинг прогресу. Платформа також забезпечує автоматичне нагадування про необхідність виконання вправ з розвитку стресостійкості, аналіз динаміки змін та надання персоналізованих рекомендацій.

Впровадження програми «StressResilience» у ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» рекомендується здійснювати поетапно, починаючи з пілотної групи працівників (10-15 осіб), яка буде тестувати програму протягом 1-2 місяців. Після аналізу результатів пілотного проєкту та внесення необхідних коректив програма може бути масштабована на весь персонал компанії.

Третім інноваційним підходом є впровадження цифрової платформи "WorkflowSync" для оптимізації робочих процесів та комунікацій між підрозділами. Ця платформа забезпечує централізоване управління завданнями, прозорість робочих процесів та ефективну координацію між різними функціональними напрямками. Особливістю платформи є наявність модуля візуалізації робочих потоків, який дозволяє всім учасникам бачити поточний статус завдань, відповідальних осіб та терміни виконання.

Платформа "WorkflowSync" включає наступні функціональні блоки: управління завданнями (планування, розподіл, відстеження виконання),

комунікації (структурована взаємодія між учасниками робочих процесів), документообіг (централізоване зберігання та обмін документами), аналітика (збір та аналіз даних про ефективність робочих процесів), звітність (формування звітів за різними параметрами).

Особливу цінність для ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» представляє функціонал платформи, який забезпечує автоматизацію типових робочих процесів, пов'язаних з обробленням замовлень клієнтів. Наприклад, при надходженні замовлення система автоматично створює завдання для відповідних підрозділів (перевірка наявності товару, комплектація, доставка), встановлює терміни їх виконання та відстежує прогрес. Така автоматизація дозволяє мінімізувати ризики непорозумінь між відділами та забезпечує прозорість процесів для всіх учасників.

Впровадження платформи "WorkflowSync" у ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» пропонується здійснити впродовж 3-4 місяців, включаючи налаштування системи, інтеграцію з існуючими інформаційними системами компанії, навчання персоналу та початкову підтримку.



Рисунок 3.2 — Архітектура цифрової платформи "WorkflowSync"

Джерело: розроблено автором самостійно

Платформа "WorkflowSync" є авторською концептуальною розробкою, що інтегрує найкращі практики управління робочими процесами на основі аналізу провідних workflow management систем [45]. Технічна реалізація може базуватися на модифікації існуючих систем управління проектами, включаючи Monday.com [46], Asana або Wrike [47]. Створення власного рішення можливе через партнерство з українськими ІТ-компаніями, що мають досвід розроблення корпоративних систем автоматизації бізнес-процесів на базі низькокодових платформ.

Четвертим інноваційним підходом є впровадження програми "Wellness@Work", спрямованої на формування культури психологічного благополуччя та здорового способу життя в компанії. Програма передбачає комплекс заходів, спрямованих на підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, створення сприятливого робочого середовища.

Програма "Wellness@Work" включає кілька напрямів: фізичне благополуччя (заходи з підтримки фізичної активності, ергономічна організація робочого простору), психологічне благополуччя (майстер-класи з управління стресом, сесії релаксації, психологічні консультації), соціальне благополуччя (командоутворюючі заходи, волонтерські ініціативи), професійне благополуччя (програми розвитку, менторинг, кар'єрне консультування).

Практичне впровадження може здійснюватися через співпрацю з вітчизняними центрами психологічної підтримки або адаптацію елементів програм провідних компаній у сфері корпоративного велнесу, таких як Virgin Pulse або Personify Health [48]

Особливу увагу у програмі приділено створенню комфортних умов праці та відпочинку. Пропонується обладнати у офісі компанії зону релаксації, де працівники могли б робити перерви та відновлюватися під час інтенсивного робочого дня. Також рекомендується впровадження правила "цифрового детоксу" – періодів, коли працівники не зобов'язані відповідати на робочі повідомлення поза робочим часом.

Впровадження програми "Wellness@Work" у ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» пропонується здійснити поетапно, починаючи з найбільш затребуваних заходів (за результатами опитування працівників) та поступово розширюючи програму відповідно до виявлених потреб та отриманих результатів.

П'ятим інноваційним підходом є впровадження методики "Agile HR", яка передбачає застосування гнучких підходів до управління персоналом, запозичених із сфери розроблення програмного забезпечення. Ця методика характеризується

орієнтацією на швидке реагування на зміни, постійне вдосконалення процесів, командну роботу та високу залученість персоналу.

У контексті управління конфліктами та стресами методика "Agile HR" передбачає регулярні зустрічі команд для обговорення поточних проблем та пошуку рішень, використання коротких циклів планування та виконання завдань, постійний зворотний зв'язок та адаптацію процесів відповідно до отриманого досвіду.

Елементами методики "Agile HR", рекомендованими для впровадження у ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"», є: щоденні стендапи (короткі зустрічі для синхронізації роботи команди), спринти (короткі цикли планування та виконання завдань), ретроспективи (аналіз виконаної роботи та пошук можливостей для покращення), канбан-дошки (візуалізація робочих процесів та виявлення "вузьких місць").

Впровадження методики "Agile HR" у ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» пропонується починати з пілотного проекту на базі одного з підрозділів компанії (наприклад, відділу логістики або відділу продажів), а потім, за умови успішності експерименту, поширити практику на інші підрозділи.

Систематизуючи запропоновані інноваційні підходи до управління конфліктами та стресами, можна зазначити, що вони формують комплексну систему, спрямовану на превентивне виявлення потенційних конфліктів, оптимізацію робочих процесів, розвиток навичок управління стресом та формування сприятливого організаційного середовища. Впровадження цих підходів дозволить ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» суттєво підвищити ефективність управління конфліктами та стресами, що позитивно вплине на психологічний клімат в колективі, продуктивність праці та лояльність персоналу.

Для забезпечення успішного впровадження запропонованих інноваційних підходів необхідно створити систему управління змінами, яка включатиме наступні елементи: команду впровадження (відповідальні особи за кожен напрям), план комунікацій (інформування персоналу про цілі та хід змін), систему навчання

(розвиток необхідних компетентностей у персоналу), механізми моніторингу та оцінювання результатів (індикатори ефективності, регулярний аналіз прогресу).

3.3. Обґрунтування соціально-економічних ефектів запропонованих заходів щодо покращення управління конфліктами та стресами працівників підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН”»

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН”» потребує детального аналізу їх соціально-економічної ефективності. Такий аналіз дозволяє обґрунтувати доцільність інвестицій та прогнозувати очікувані результати від реалізації запропонованих ініціатив.

Для оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів необхідно визначити прогнозовані витрати на їх впровадження та очікувані економічні вигоди. Витрати на впровадження включають як одноразові інвестиції (розроблення регламентів, придбання та налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу), так і поточні витрати на підтримку системи (оновлення програмного забезпечення, проведення тренінгів, консультації фахівців).

У таблиці 3.2 представлено прогнозовані витрати на впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН”».

Таблиця 3.2 — Прогнозовані витрати на впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН”»

Заходи	Одноразові витрати, тис. грн	Річні операційні витрати, тис. грн	Загальні витрати за перший рік, тис. грн
1	2	3	4
Розроблення та впровадження Регламенту управління конфліктами	25	0	25

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Створення та функціонування Ради з медіації	18	36	54
Впровадження Програми розвитку емоційного інтелекту та конфліктологічної компетентності	45	60	105
Впровадження цифрової системи прогнозування та запобігання конфліктам "ConflictPrevent"	85	30	115
Впровадження персоналізованої програми розвитку стресостійкості "StressResilience"	40	48	88
Впровадження цифрової платформи "WorkflowSync"	120	36	156
Впровадження програми "Wellness@Work"	35	42	77
Впровадження методики "Agile HR"	30	15	45
Всього	398	267	665

Джерело: розроблено автором самостійно

Прогнозовані витрати, наведені в таблиці 3.2, розраховані на основі середніх ринкових цін на відповідні послуги станом на 2024–2025 роки. Вартість розроблення регламентів та навчальних програм визначена відповідно до тарифів консалтингових компаній, що спеціалізуються на управлінні персоналом. Ціни на програмне забезпечення базуються на комерційних пропозиціях провідних розробників корпоративних IT-рішень в Україні. Витрати на тренінги та семінари розраховані згідно з прайс-листами навчальних центрів та незалежних тренерів-консультантів. Операційні витрати враховують середню заробітну плату фахівців відповідного профілю та витрати на підтримку програмного забезпечення за даними постачальників IT-послуг.

Аналіз даних, представлених у таблиці 3.2, показує, що загальні витрати на впровадження запропонованих заходів у перший рік становитимуть 665 тис. грн, з яких 398 тис. грн (59,8%) припадає на одноразові інвестиції, а 267 тис. грн (40,2%) – на річні операційні витрати. Найбільш витратними є впровадження цифрової платформи "WorkflowSync" (156 тис. грн) та цифрової системи прогнозування та запобігання конфліктам "ConflictPrevent" (115 тис. грн), що пов'язано з

необхідністю розроблення, налаштування та інтеграції програмного забезпечення. Розрахунки базуються на актуальних ринкових цінах та враховують специфіку діяльності підприємства електронної комерції.

Для оцінювання економічних вигод від впровадження запропонованих заходів необхідно визначити їх вплив на ключові показники діяльності підприємства. Основними категоріями економічних вигод є: зниження втрат від плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, зниження втрат робочого часу через конфлікти та стреси, підвищення якості обслуговування клієнтів та, як наслідок, зростання обсягів продажів.

Зниження втрат від плинності кадрів. За даними дослідження, проведеного у розділі 2, коефіцієнт плинності персоналу у ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» у 2024 році становив 14,3%. За оцінками експертів, впровадження ефективної системи управління конфліктами та стресами дозволяє знизити плинність кадрів на 25-35%. Для розрахунків приймаємо консервативну оцінку – 25%.

Економічний ефект від зниження плинності кадрів розраховується за формулою:

$$E_{\text{пк}} = \text{ЧП} * \text{Кзп} * \text{Вз} * \Delta\text{Кп},$$

де $E_{\text{пк}}$ – економічний ефект від зниження плинності кадрів; ЧП – середньооблікова чисельність персоналу; Кзп – середньомісячна заробітна плата; Вз – коефіцієнт витрат на заміщення працівника (за експертними оцінками, становить 1,5-2,5 місячних заробітних плат; для розрахунків приймаємо 2); $\Delta\text{Кп}$ – прогнозоване зниження коефіцієнта плинності.

Підставляючи числові значення, отримуємо: $E_{\text{пк}} = 30 * 7222 * 2 * (14,3\% * 25\%) = 30 * 7222 * 2 * 0,036 = 15,6$ тис. грн.

Підвищення продуктивності праці. За даними досліджень, конфлікти та стреси можуть знижувати продуктивність праці на 15-20%. Впровадження ефективної системи управління конфліктами та стресами дозволяє відновити цей втрачений потенціал. Для розрахунків приймаємо консервативну оцінку – підвищення продуктивності на 10% для 25% працівників, які найбільше страждають від конфліктів та стресів.

Економічний ефект від підвищення продуктивності праці розраховується за формулою:

$$E_{\text{пп}} = \text{ЧП} * \text{Дз} * \text{ПП} * \Delta\text{П},$$

де $E_{\text{пп}}$ – економічний ефект від підвищення продуктивності праці; ЧП – середньооблікова чисельність персоналу; Дз – частка працівників, які отримують підвищення продуктивності; ПП – річний виробіток одного працівника; $\Delta\text{П}$ – прогнозоване підвищення продуктивності.

Підставляючи числові значення, отримуємо: $E_{\text{пп}} = 30 * 25\% * 419,3 \text{ тис. грн} * 10\% = 30 * 0,25 * 419,3 * 0,1 = 314,5 \text{ тис. грн.}$

Зниження втрат робочого часу через конфлікти та стреси. За даними опитування, проведеного у розділі 2, 40% працівників відзначають, що регулярно відчують стрес на робочому місці, а 28% вказують на помірно часті конфлікти. За експертними оцінками, працівники, які перебувають у стресовому стані або залучені до конфліктів, витрачають на вирішення цих проблем в середньому 1-2 години робочого часу на тиждень.

Економічний ефект від зниження втрат робочого часу розраховується за формулою:

$$E_{\text{рч}} = \text{ЧП} * \text{Дкс} * \text{Гв} * \text{Вг} * \Delta\text{В},$$

де $E_{\text{рч}}$ – економічний ефект від зниження втрат робочого часу; ЧП – середньооблікова чисельність персоналу; Дкс – частка працівників, які відчують вплив конфліктів та стресів; Гв – кількість годин, які витрачаються на вирішення проблем, пов'язаних з конфліктами та стресами, на тиждень; Вг – вартість однієї робочої години (розраховується як співвідношення середньомісячної заробітної плати до кількості робочих годин на місяць); $\Delta\text{В}$ – прогнозоване зниження втрат робочого часу (приймаємо 50%).

Підставляючи числові значення, отримуємо: $E_{\text{рч}} = 30 * 40\% * 1,5 \text{ год./тиждень} * 48 \text{ тижнів} * (7222 \text{ грн} / 160 \text{ год.}) * 50\% = 30 * 0,4 * 1,5 * 48 * 45,14 * 0,5 = 48,8 \text{ тис. грн.}$

Підвищення якості обслуговування клієнтів та зростання обсягів продажів. Поліпшення психологічного клімату в колективі та зниження рівня стресу

позитивно впливають на якість обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, сприяє зростанню обсягів продажів. За експертними оцінками, впровадження ефективної системи управління конфліктами та стресами може призвести до зростання обсягів продажів на 2-5%. Для розрахунків приймаємо консервативну оцінку – 2%.

Економічний ефект від зростання обсягів продажів розраховується за формулою:

$$E_{\text{оп}} = \text{ОП} * \Delta\text{ОП} * \text{РП},$$

де $E_{\text{оп}}$ – економічний ефект від зростання обсягів продажів; ОП – річний обсяг продажів; $\Delta\text{ОП}$ – прогнозоване зростання обсягів продажів; РП – рентабельність продажів.

Підставляючи числові значення, отримуємо: $E_{\text{оп}} = 12\,580 \text{ тис. грн} * 2\% * 1,7\% = 12\,580 * 0,02 * 0,017 = 4,28 \text{ тис. грн}$.

Загальний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами розраховується як сума економічних ефектів за всіма категоріями:

$E_{\text{заг}} = E_{\text{пк}} + E_{\text{пп}} + E_{\text{рч}} + E_{\text{оп}} = 15,6 + 314,5 + 48,8 + 4,28 = 383,18 \text{ тис. грн}$.

Для оцінювання економічної ефективності інвестицій у запропоновані заходи розраховуємо коефіцієнт окупності інвестицій (ROI):

$$\text{ROI} = (E_{\text{заг}} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} * 100\%,$$

де $E_{\text{заг}}$ – загальний економічний ефект; Витрати – загальні витрати на впровадження заходів у перший рік.

Підставляючи числові значення, отримуємо: $\text{ROI} = (383,18 - 665) / 665 * 100\% = -42,4\%$.

Отриманий результат свідчить, що в перший рік впровадження запропонованих заходів спостерігається негативний показник окупності інвестицій, що є типовим для проєктів з розвитку персоналу, які потребують значних початкових інвестицій та дають віддачу у середньо- та довгостроковій перспективі.

Для оцінювання економічної ефективності у довгостроковій перспективі розрахуємо термін окупності інвестицій ($T_{ок}$):

$$T_{ок} = \text{Витрати} / E_{заг},$$

де Витрати – загальні витрати на впровадження заходів у перший рік; $E_{заг}$ – загальний річний економічний ефект.

Підставляючи числові значення, отримуємо: $T_{ок} = 665 / 383,18 = 1,74$ року.

Таким чином, термін окупності інвестицій у запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами становить приблизно 1 рік та 9 місяців. Це є прийнятним терміном для інвестицій у розвиток персоналу, особливо враховуючи додаткові соціальні ефекти, які не були враховані в кількісному аналізі.

На рисунку 3.3 наведено графічне відображення прогнозованої окупності інвестицій у запропоновані заходи.



Рисунок 3.3 — Прогноз окупності інвестицій у систему управління конфліктами та стресами

Джерело: розроблено автором

Кількісне оцінювання економічної ефективності має бути доповнена аналізом соціальних ефектів, які складно виразити у грошовому еквіваленті, але які мають суттєвий вплив на загальну ефективність діяльності підприємства. До ключових соціальних ефектів від впровадження запропонованих заходів можна віднести:

Підвищення рівня задоволеності працею. Впровадження ефективної системи управління конфліктами та стресами створює більш комфортні умови праці, що позитивно впливає на задоволеність працівників своєю роботою.

Покращення психологічного клімату в колективі. Зниження рівня конфліктності та стресогенності сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, який характеризується взаємною підтримкою, довірою та співпрацею. Це, у свою чергу, позитивно впливає на командну роботу, обмін знаннями та інноваційну активність персоналу.

Розвиток корпоративної культури. Впровадження системи управління конфліктами та стресами сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю, взаємоповагу та відкритий діалог. Така культура стає важливим нематеріальним активом компанії, який визначає її здатність залучати та утримувати таланти, адаптуватися до змін та досягати стратегічних цілей.

Покращення іміджу роботодавця. Компанії, які демонструють турботу про психологічне благополуччя своїх працівників та створюють сприятливе робоче середовище, мають кращий імідж на ринку праці. Це дозволяє їм залучати більш кваліфікованих фахівців та зменшувати витрати на пошук та наймання персоналу.

Зниження рівня захворюваності. Стрес є одним з ключових факторів, що впливають на здоров'я працівників. Впровадження ефективної системи управління стресом дозволяє знизити рівень захворюваності, зокрема психосоматичних розладів, та зменшити кількість лікарняних днів.

Зростання інноваційного потенціалу. Позитивний психологічний клімат та низький рівень стресу створюють сприятливі умови для творчості та інновацій. Працівники, які не відчують надмірного стресу та не залучені до деструктивних конфліктів, більш схильні до генерування нових ідей та пропозицій щодо вдосконалення робочих процесів.

Інтегральна оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів свідчить про їх високу потенційну результативність. Незважаючи на значні початкові інвестиції, впровадження комплексної системи управління конфліктами

та стресами забезпечить суттєві економічні та соціальні вигоди для ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Для максимізації ефективності запропонованих заходів рекомендується поетапне їх впровадження, починаючи з ініціатив, які потребують мінімальних інвестицій та здатні забезпечити швидкі результати (розроблення Регламенту управління конфліктами, створення Ради з медіації). Паралельно доцільно розпочати роботу над впровадженням цифрових рішень, які потребують більших інвестицій, але здатні забезпечити суттєві довгострокові вигоди.

Ключовим фактором успіху впровадження запропонованих заходів є активна підтримка з боку вищого керівництва, яке має демонструвати прихильність до створення здорового робочого середовища та ефективного управління конфліктами. Також важливо забезпечити залучення працівників до процесу розроблення та впровадження змін, що дозволить врахувати їхні потреби та пропозиції, а також підвищить їхню мотивацію до прийняття нових практик.

Систематичний моніторинг та оцінювання результатів впровадження запропонованих заходів дозволять своєчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи. Рекомендується проводити регулярні опитування працівників для оцінювання рівня конфліктності та стресогенності, аналізувати динаміку ключових показників ефективності, а також організовувати фокус-групи для збору якісної інформації про результати впровадження змін.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ „ОФІСМЕН"» забезпечить комплексне вирішення виявлених проблем, створить сприятливі умови для професійного та особистісного розвитку працівників, підвищить ефективність діяльності компанії та зміцнить її позиції на ринку електронної комерції.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних основ та практичних аспектів управління конфліктами та стресами у трудовому колективі ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"» дозволило сформулювати ряд важливих висновків, які відображають результати виконання поставлених завдань кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Аналіз наукової літератури засвідчив багатовимірність підходів до розуміння сутності конфліктів та стресів в організаційному середовищі. Конфлікт представляє собою зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах працівників та їх формальних і неформальних об'єднань, обумовлене розбіжністю поглядів, позицій та інтересів. Стрес варто розглядати як психофізіологічну реакцію організму на підвищене психологічне або фізичне навантаження, що характеризується порушенням емоційної рівноваги та може призводити до зниження працездатності.

Критичне осмислення теоретичних джерел дозволило систематизувати типологію конфліктів та стресів в організаційному середовищі за такими критеріями: суб'єкти взаємодії (міжособистісні, міжгрупові, внутрішньоособистісні, між особистістю і групою); причини виникнення (організаційні, виробничі, трудові, інноваційні); види стресу (організаційний, професійний, комунікативний, інформаційний). Розроблено структурно-логічну схему взаємозв'язку видів конфліктів та стресів в організації, яка візуалізує їх комплексний характер та взаємні впливи.

Дослідження свідчить про трансформацію підходів до управління конфліктами та стресами під впливом глобальних викликів – цифровізації, пандемії, геополітичних змін. Систематизовано основні стратегії управління конфліктами та стресами в організації, що включають превентивні (моніторинг психологічного клімату, навчання персоналу, розвиток корпоративної культури), оперативні (медіація, переговори, коучинг, консультування) та системні

(організаційні зміни, реінжиніринг процесів, програми розвитку) підходи з визначенням умов їх застосування та очікуваних результатів.

Розроблено комплексну модель методів та стратегій управління конфліктами та стресами в організації, яка демонструє інтеграцію різних підходів та інструментів управління. Модель відображає взаємозв'язок психологічних, організаційних та управлінських аспектів, що дозволяє формувати цілісну систему запобігання та врегулювання конфліктних ситуацій.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"» показав, що підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових показників. Виручка від реалізації у 2024 році досягла 12,58 млн грн, що на 20,4% більше порівняно з попереднім роком. Відзначено зростання операційного прибутку до 1,58 млн грн (+22,8%) та покращення показників фінансової стійкості (коефіцієнт фінансової стійкості збільшився з 1,44 до 1,63). Водночас збільшення середньооблікової чисельності персоналу на 36,4% (з 22 до 30 осіб) супроводжувалося зниженням річного виробітку одного працівника на 11,7% (з 474,8 до 419,3 тис. грн/особу), що свідчить про певні труднощі в адаптації та інтеграції нових працівників.

Аналіз кадрових показників виявив високу інтенсивність руху персоналу, що створює передумови для виникнення конфліктних ситуацій. Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 році склав 14,3%, коефіцієнт обігу з прийому – 0,50, коефіцієнт заміщення – 2,14. Така ситуація характеризує активне розширення штату та високу динаміку кадрових процесів, що потенційно підвищує ризики конфліктогенності в колективі.

Комплексне дослідження системи управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"» за методикою 5P (People, Process, Product, Policy, Place) виявило ряд проблемних аспектів. Зокрема, відсутність формалізованих політик управління конфліктами, недостатня підготовка персоналу до конструктивного вирішення проблемних ситуацій, неструктуровані процеси міжвідділової взаємодії. Найбільш критичними точками напруження

виявлено взаємодію між відділами продажів та логістики, особливо при обробленні термінових замовлень та проведенні акційних пропозицій.

Проведене опитування працівників підприємства (83% від загальної кількості персоналу) дозволило оцінити рівень конфліктності та стресогенності в колективі. Встановлено, що 48% опитаних стикаються з конфліктними ситуаціями на регулярній основі, при цьому міжвідділові конфлікти переважають над внутрішньовідділовими (64% респондентів). Майже половина працівників (48%) оцінює рівень власного професійного стресу як високий або надзвичайно високий, що суттєво перевищує середньогалузеві показники для підприємств електронної комерції (32%). Найвищий рівень стресу спостерігається у працівників відділу обслуговування клієнтів (середній бал 4,3 з 5 можливих) та логістики (4,1 бала).

SWOT-аналіз управління конфліктами та стресами у товаристві виявив як сильні сторони (доброзичливий стиль керівництва, відкритість персоналу до діалогу), так і слабкі (відсутність формалізованих процедур врегулювання конфліктів, епізодичний характер заходів з підвищення стресостійкості, брак систематичного навчання). Ідентифіковано зовнішні можливості (партнерство зі спеціалізованими центрами психологічного супроводу, впровадження елементів дистанційної роботи) та загрози (посилення навантаження на існуючий персонал через прискорені темпи зростання, логістичні збої, економічна нестабільність).

Для вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"» розроблено інтегровану модель, що поєднує організаційні, програмно-методичні та технологічні компоненти. Організаційний компонент включає розроблення Регламенту управління конфліктами, створення Ради з медіації, формування системи конфліктологічних консультацій та механізму раннього виявлення конфліктів. Програмно-методичний компонент передбачає впровадження навчальної програми розвитку емоційного інтелекту, тренінгової системи управління часом, методик релаксації та ментального відновлення. Технологічний компонент фокусується на впровадженні цифрової платформи управління робочими процесами, системи електронного документообігу та аналітичних інструментів прогнозування навантаження.

Запропоновано впровадження інноваційних підходів до управління конфліктами та стресами, серед яких: цифрова система прогнозування та запобігання конфліктам «ConflictPrevent»; персоналізована програма розвитку стресостійкості «StressResilience»; цифрова платформа «WorkflowSync» для оптимізації робочих процесів та комунікацій між підрозділами; програма «Wellness@Work», спрямована на формування культури психологічного благополуччя; методика «Agile HR», що передбачає застосування гнучких підходів до управління персоналом.

Соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів засвідчило їх доцільність та ефективність. Загальні витрати на впровадження заходів у перший рік складуть 665 тис. грн, з яких 398 тис. грн (59,8%) припадає на одноразові інвестиції, а 267 тис. грн (40,2%) – на річні операційні витрати. Економічний ефект від впровадження заходів досягатиме 383,18 тис. грн на рік і формуватиметься за рахунок зниження втрат від плинності кадрів (15,6 тис. грн), підвищення продуктивності праці (314,5 тис. грн), зниження втрат робочого часу (48,8 тис. грн) та зростання обсягів продажів (4,28 тис. грн). Термін окупності інвестицій становитиме близько 1 року та 9 місяців, що вважається прийнятним для інвестицій у розвиток персоналу.

Впровадження запропонованих заходів забезпечить також суттєві соціальні ефекти: підвищення рівня задоволеності працею, покращення психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури, зміцнення іміджу роботодавця, зниження рівня захворюваності персоналу, зростання інноваційного потенціалу компанії.

Аналіз ефективності пропонованої системи управління конфліктами та стресами свідчить про її здатність забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Підхід, орієнтований на превентивне виявлення та врегулювання конфліктних ситуацій, дозволить ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"» мінімізувати деструктивний вплив конфліктів на продуктивність праці та психологічне благополуччя персоналу.

Інтеграція цифрових інструментів у систему управління конфліктами та стресами забезпечить оперативність реагування на потенційні джерела напруження, підвищить прозорість комунікаційних процесів та сприятиме формуванню культури конструктивного вирішення проблем. Персоналізований підхід до розвитку стресостійкості дозволить враховувати індивідуальні особливості працівників та розвивати їхню психологічну компетентність.

Системний характер запропонованих заходів, що охоплюють організаційні, навчальні та технологічні аспекти, створює передумови для формування стійкої корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю, взаємоповагу та психологічне благополуччя. Це особливо актуально в умовах активного розширення штату та високої динаміки бізнес-процесів, характерних для ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"».

Подальші дослідження у сфері управління конфліктами та стресами доцільно спрямувати на розроблення індикаторів ефективності системи управління конфліктами, вдосконалення методик оцінювання рівня стресогенності в організаційному середовищі, розвиток інструментів цифрової діагностики конфліктологічної компетентності персоналу. Перспективним напрямком також є дослідження можливостей адаптації міжнародного досвіду управління конфліктами та стресами до специфіки вітчизняних підприємств електронної комерції.

Результати дослідження можуть бути використані не лише у практиці ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"», але й на інших підприємствах, що функціонують у сфері електронної комерції та стикаються з подібними викликами у сфері управління конфліктами та стресами. Запропонована інтегрована модель має універсальний характер і може бути адаптована до специфіки різних організацій з урахуванням їх розміру, галузевої приналежності та корпоративної культури.

Важливою умовою успішної імплементації розробленої системи управління конфліктами та стресами є активна підтримка з боку вищого керівництва, залучення працівників до процесу розроблення та впровадження змін, систематичний моніторинг результатів та своєчасне коригування обраних

стратегій. Тільки комплексний підхід, що поєднує організаційні зміни, розвиток персоналу та технологічні інновації, здатний забезпечити стійкий позитивний ефект у сфері управління конфліктами та стресами в сучасних організаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сухацька І. Психологічна підготовка правоохоронців та її вплив на надання першої домедичної допомоги. *Perspectives*. 2024. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/download/11669/11729>
2. Петрова О. Д. Перспективи використання аутсорсингу в Україні. *Студентський науковий журнал КНУТД*. 2024. С. 29-31. URL: https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27305/1/DOMIN_2024_P029-031.pdf
3. Рачок О. Збереження психічного здоров'я під час воєнного конфлікту. *Підтримка психологічного здоров'я особистості в умовах війни: міжнародний досвід та українські реалії: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції*. м. Київ, 30 квітня – 1 травня 2024 р., Донецький ДонОблППО. Київ: [б. в.], 2024. С. 155 - 163. 582 с. URL: https://ippo.dn.ua/images/files/materials/SUPPORTING_OF_PSYCHOLOGICAL_WELL-BEING_OF_THE_INDIVIDUAL_IN_THE_WAR_CONDITIONS_INTERNATIONAL_EXPERIENCE_AND_UKRAINIAN_REALITIES.pdf#page=156
4. Каліневич О., Шевченко Т. В. Особливості проведення огляду місця події під час воєнного стану. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні та прикладні аспекти* : матеріали VIII Міжнар. науково-практ. конф., м. Дніпро, 15 берез. 2024 р. / Дніпропетровський держ. ун-т внутр. справ. Дніпро, 2024. Ч. I. С. 708—710. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/13326/1/328.pdf>
5. Музичко Л. Особливості стратегій прийняття рішень керівниками залежно від складу їхнього психологічного капіталу. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Євразії: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 30 червня 2024 р.* Київ: Neasmo, 2024. С. 36-38. URL: http://conferences.neasmo.org.ua/uploads/conference/file/114/conference_30-30.6.2024.pdf#page=36
6. Тарасенко Г. С. Природа як основа психічної рівноваги молоді в часи військових конфліктів. *Problems of modern youth and the latest methods of assistance: збірник*

- тез міжнародної науково-практичної конференції. [European Conference], 2024. С. 155-157. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/08/PROBLEMS-OF-MODERN-YOUTH-AND-THE-LATEST-METHODS-OF-ASSISTANCE.pdf#page=155>
7. Гірник А. М. Соціально-психологічні основи управління конфліктом. *Наукові записки НаУКМА. Психологія і педагогіка*. 2019. Т. 2. С. 45–52. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15871/Hirnyk_Sotsialno_psikhologichni_osnovy_upravlinnia_konfliktom.pdf?sequence=1
 8. Синюк О. Управління соціальними конфліктами: підходи до вирішення та профілактики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148>
 9. Костриця А. Особливості професійної діяльності державного службовця в умовах трансформаційних змін. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Вип. 2. С. 111-117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.14>.
 10. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2019. 303 с. URL: https://pidru4niki.com/85362/psihologiya/upravlinnya_konfliktami
 11. Мекшун Л.М. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 77–87. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87)
 12. Синенький В. М., Курляк М. Д., Крук А. Я. Психологічні чинники розвитку стресостійкості працівників правоохоронних органів в умовах воєнного стану: українські реалії та закордонний досвід. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2024. № 2. С. 66-72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2024-2-10>
 13. Хрептак Н. В. Теоретичні аспекти збереження здорової поведінки здобувачів освіти в умовах війни. *Освіта і здоров'я підрастаючого покоління: матеріали VI Міжнародного симпозіуму*, м. Київ, 2024 р. / Національний педагогічний

- університет ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2024. С. 196–197. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/45616/Osvita%20i%20zdorovia%20pidrostaichoho%20pokolinnia.pdf>
14. Довгий Б. О., Білик В. В. Управління конфліктами та стресами як складова менеджменту організацій соціокультурної сфери. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених*. 2023. С. 317–319. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/6570>
15. Петренко І. В., Малєєва Н. С. Менеджмент соціальних конфліктів: теоретичні та практичні аспекти. Київ: Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, 2020. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722666/1/PetrenkoMetRec2020-maket.pdf>
16. Пак Н. Т., Юсковець І. М. Управління конфліктами в організації: підходи та методи. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2022. С. 73–77. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39054>
17. Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 47. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-19>
18. Карамушка Л. М., Креденцер О. В. Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до роботи в умовах соціальної напруженості. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 2(17). С. 14–31. URL: <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/opep/article/view/19>
19. Чиханцова О. А. Життєстійкість як показник психічного здоров'я. *Концептуальні шляхи розвитку науки*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 30–31 березня 2019 року). Київ: МДЦНД, 2019. С. 20–22. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/715839>
20. Колот А. М., Герасименко О. О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ: Фонд ім. Фрідріха Еберта. 2020. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>

21. Колот А. М. Вирішення соціально-трудо­вих конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14>
22. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-64-71>
23. Гречаник О., Зеленська Л. Управління розвитком корпоративної культури в умовах конфліктів. *Наукові перспективи*. 2023. № 1(31). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-272-297](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-272-297)
24. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
25. Кирилюк В., Колядич О., Шевчук О. Соціальна безпека та стресостійкість: сучасні підходи щодо їх взаємодії. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 1. С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.059>
26. Лопушняк Г. С., Шандар А.М., Милянник Р.В. Освітні траєкторії формування цифрових компетентностей. *Галицький економічний вісник*. 2023. №3. С. 19–30. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.019
27. Рябоконт І. О., Шандар А. М. Управління конфліктами в науково-педагогічному колективі: детермінанти та показники оцінювання. *Соціально-трудо­ві відносини: теорія та практика*. 2022. Т. 12, № 2. С. 15–23. DOI: [https://doi.org/10.21511/slntp.12\(2\).2022.02](https://doi.org/10.21511/slntp.12(2).2022.02)
28. Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В. Стрес-менеджмент в умовах дистанційної роботи. *Економіка та держава*. 2023. № 11. С. 67–71. DOI: 10.32702/2306-6806.2023.11.67
29. Воробйова Л. Д., Воробйов В. В. Особливості оцінювання і стимулювання персоналу на машинобудівних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.8>
30. Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залученість персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 302–

309. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-302_309.pdf
31. Iskamto D., Ghazali P. L., Afthanorhan A. Conflict management in the workplace and its impact on employee productivity in private companies. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*. 2022. № 1(1). P. 54–61. DOI: 10.54099/aijms.v1i1.210
32. Hosseini Z., Rahimi S. F., Salmani F., Miri M. R. Improving the mental health of working women with work-life conflict: A protocol development for an explanatory mixed method study. *Journal of Education and Health Promotion*. 2023. URL: https://journals.lww.com/jehp/fulltext/2023/11270/improving_the_mental_health_of_working_women_with.416.aspx
33. Nandy A., Habib M. M. Conflict with Co-workers: a Root of occupational stress. *IGI Global Publishing*. 2023. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/conflict-with-co-workers/319202>
34. Giebels E., Janssen O. Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *Conflict in Organizations: Beyond Resolution*. 2020. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003059776-3>
35. Braun-Lewensohn O., Mayer C. H. Salutogenesis and coping: ways to overcome stress and conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. № 17(18). P. 6667. URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/18/6667>
36. Oktapiani M., Azrina H., Sya'ban Z. F. Leader, Conflict Management, and Stress. *Proceeding International Da'wah Conference*. 2023. URL: <https://www.jurnal.uia.ac.id/proceeding/article/view/3396>
37. Tampubolon H., Purba B. The Effect of Work Stress and Work Conflict on the Performance of Employees of the Karo District Disaster Management Agency. *International Journal of Contemporary Research*. 2021. URL: <https://www.jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/injects/article/view/280>
38. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22–35. DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22

39. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2021. № 18(71). С. 101-111. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-12](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-12)
40. HR Management and Employee Relations Software. *HR Acuity*. 2024. URL: <https://www.hracity.com/> (дата звернення: 27.05.2025).
41. Human Capital Management (HCM) Software. *Workday*. 2024. URL: <https://www.workday.com/en-us/products/human-capital-management/human-resource-management.html> (дата звернення: 27.05.2025).
42. Stress Management: Techniques to Deal with Stress. *HelpGuide*. 2025. URL: <https://www.helpguide.org/mental-health/stress/stress-management> (дата звернення: 27.05.2025).
43. Effective Stress Management Tools and Apps for Workplaces. *BetterYou*. 2024. URL: <https://www.betteryou.ai/effective-stress-management-tools-and-apps-for-workplaces/> (дата звернення: 27.05.2025).
44. Stress Management Programs for Employees. *Strive Well-Being*. 2023. URL: <https://strive2bfit.com/resources/stress-management-programs-for-employees/> (дата звернення: 27.05.2025).
45. 25 Best Workflow Management Tools In 2025. *Cflow*. 2025. URL: <https://www.cflowapps.com/best-workflow-management-tools/> (дата звернення: 27.05.2025).
46. 13 enterprise workflow management software options for 2025. *Monday.com*. 2025. URL: <https://monday.com/blog/project-management/enterprise-workflow-management-software/> (дата звернення: 27.05.2025).
47. Free workflow software: 6 options for your team. *Wrike*. 2025. URL: <https://www.wrike.com/blog/free-workflow-software/> (дата звернення: 27.05.2025).
48. Stress Management Programs in the Workplace. *Personify Health*. 2024. URL: <https://personifyhealth.com/resources/stress-management-programs-in-the-workplace/> (дата звернення: 27.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

для оцінювання рівня конфліктності та стресогенності в колективі ТОВ «КОМПАНІЯ «ОФІСМЕН»»

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, спрямованому на вдосконалення системи управління конфліктами та стресами в нашій організації. Ваші відповіді допоможуть розробити ефективні заходи для покращення психологічного клімату та умов праці.

Анкетування є анонімним, результати будуть використані лише в узагальненому вигляді.

Дякуємо за співпрацю!

Загальна інформація:

1. Ваш підрозділ (позначте необхідне):

- Відділ продажів
- Логістика та склад
- Бухгалтерія
- Маркетинг
- Відділ обслуговування клієнтів
- Адміністративний персонал
- Інше (вказіть) _____

2. Стаж роботи в компанії:

- Менше 1 року
- 1-2 роки
- 3-5 років
- Більше 5 років

3. Вікова категорія:

- До 25 років
- 25-35 років
- 36-45 років
- Понад 45 років

БЛОК 1. Оцінювання рівня конфліктності в колективі

4. Як часто, на Вашу думку, виникають конфліктні ситуації у Вашому робочому колективі?

- Майже ніколи
- Рідко (1-2 рази на квартал)
- Помірно часто (1-2 рази на місяць)
- Часто (щотижня)
- Дуже часто (кілька разів на тиждень)

5. Де найчастіше виникають конфліктні ситуації? (можна обрати декілька варіантів)

- Всередині Вашого відділу
 - Між Вашим та іншими відділами
 - Між рядовими працівниками та керівництвом
 - Між працівниками та клієнтами
 - Інше (вказіть) _____
6. Зазначте найпоширеніші причини конфліктів у колективі (можна обрати до 3-х варіантів):
- Нерівномірний розподіл обов'язків
 - Нечіткість посадових інструкцій
 - Недостатня комунікація між відділами
 - Різниця в особистісних цінностях працівників
 - Конкуренція за ресурси (час, обладнання, фінансування)
 - Різні підходи до виконання завдань
 - Різна інтерпретація цілей та пріоритетів
 - Відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів роботи
 - Непрозора система заохочень та стимулювання
 - Інше (вказіть) _____
7. Як зазвичай вирішуються конфліктні ситуації у Вашому колективі?
- Сторони самостійно знаходять компромісне рішення
 - За втручання безпосереднього керівника
 - За втручання вищого керівництва
 - Конфлікти часто залишаються невирішеними
 - Інше (вказіть) _____
8. Чи є у Вашій організації чіткі процедури для врегулювання конфліктів?
- Так, є чіткий алгоритм дій
 - Існують певні неформальні правила
 - Ні, кожен конфлікт вирішується індивідуально
 - Не знаю про наявність таких процедур
9. Опишіть конкретний приклад конфліктної ситуації, з якою Ви стикалися в організації, та як вона була вирішена (за бажанням):
-
-
-

БЛОК 2. Оцінювання рівня стресогенності

10. Оцініть рівень професійного стресу, який Ви відчуваєте на роботі:
- Дуже низький
 - Низький
 - Середній

- Високий
- Надзвичайно високий

11. Які фактори найбільше сприяють виникненню стресу у Вашій професійній діяльності?
(можна обрати до 3-х варіантів)

- Великий обсяг роботи
- Жорсткі терміни виконання завдань
- Нерівномірність робочого навантаження протягом дня/тижня
- Неочікувані термінові доручення
- Відсутність чітких інструкцій
- Конфліктні ситуації з колегами
- Напружена взаємодія з клієнтами
- Підвищена відповідальність
- Монотонність роботи
- Багатозадачність
- Фізичні умови праці (шум, освітлення тощо)
- Інше (вказіть) _____

12. Як часто Ви стикаєтеся з такими проявами професійного стресу:

Прояви стресу	Ніколи	Рідко	Іноді	Часто	Постійно
Підвищена втомлюваність					
Дратівливість					
Проблеми зі сном					
Зниження концентрації уваги					
Головний біль					
Відчуття тривоги					
Зниження мотивації					

13. Які методи Ви особисто використовуєте для подолання професійного стресу? (можна обрати декілька варіантів)

- Фізична активність/спорт
- Хобі та творчість
- Спілкування з друзями та близькими
- Дихальні вправи або медитація
- Планування та пріоритизація завдань
- Делегування частини завдань
- Консультації з психологом
- Відпочинок та повноцінний сон
- Інше (вказіть) _____

БЛОК 3. Оцінювання ефективності існуючих механізмів підтримки

14. Оцініть ефективність організаційної підтримки у сфері управління стресом:

- Повністю відсутня
- Недостатня
- Часткова

- Достатня
 - Повноцінна
15. Чи проводяться в організації заходи, спрямовані на профілактику конфліктів та стресу? (можна обрати декілька варіантів)
- Тренінги з ефективної комунікації
 - Навчання методам управління стресом
 - Індивідуальні консультації
 - Командотворчі заходи
 - Інформаційні матеріали з управління стресом
 - Такі заходи не проводяться
 - Інше (вказіть) _____
16. Чи має Ваш безпосередній керівник необхідні навички для ефективного врегулювання конфліктів та управління стресом у колективі?
- Так, має високий рівень відповідних компетентностей
 - Має достатні навички
 - Має певні навички, але їх недостатньо
 - Практично не має таких навичок
 - Важко відповісти
17. Які заходи, на Вашу думку, сприятимуть покращенню системи управління конфліктами та стресами в організації? (можна обрати декілька варіантів)
- Тренінги з управління часом
 - Впровадження гнучкого графіка роботи
 - Розроблення прозорих правил розподілу завдань
 - Створення єдиної цифрової платформи для відстеження статусу замовлень
 - Програми психологічної підтримки
 - Покращення ергономіки робочих місць
 - Регулярні командотворчі заходи
 - Інше (вказіть) _____
18. Ваші додаткові коментарі, пропозиції або зауваження щодо управління конфліктами та стресами в організації:

Дякуємо за ваші відповіді!

Дата заповнення анкети: _____

СЦЕНАРІЙ НАПІВСТРУКТУРОВАНОГО ІНТЕРВ'Ю

з керівниками середньої ланки ТОВ «КОМПАНІЯ "ОФІСМЕН"»

Тривалість: 25–30 хвилин

Мета: Виявлення особливостей управління конфліктними ситуаціями та стресогенних факторів у підрозділах підприємства

Блок 1. Загальна інформація

1. Розкажіть про ваш досвід роботи в компанії та функціональні обов'язки
2. Скільки працівників безпосередньо підпорядковані вам?

Блок 2. Конфліктні ситуації

3. Які типи конфліктів найчастіше виникають у вашому підрозділі?
4. Як ви зазвичай реагуєте на конфліктні ситуації між підлеглими?
5. Чи маєте ви достатньо інструментів для ефективного вирішення конфліктів?
6. Які конфлікти між вашим підрозділом та іншими відділами трапляються найчастіше?

Блок 3. Стресогенні фактори

7. Які фактори створюють найбільший стрес для ваших підлеглих?
8. Як ви оцінюєте рівень стресу в колективі вашого підрозділу?
9. Які заходи ви особисто вживаєте для зниження стресу працівників?

Блок 4. Потреби та рекомендації

10. Якої підтримки від керівництва компанії ви потребуєте для ефективного управління конфліктами?
11. Які навички управління персоналом ви хотіли б розвинути?
12. Які зміни в організації роботи могли б зменшити кількість конфліктів та рівень стресу?

Завершення:

13. Чи є у вас додаткові коментарі або пропозиції щодо покращення психологічного клімату в компанії?



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Управління конфліктами та стресами

Автор

Науковий керівник / Експерт

ПаламарчукДмитрук

Надразділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності означає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



14723

Кількість слів



123992

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		10
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		6

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Колір тексту
Ідентифікатори номер*	НАЗВА (А АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ))	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКОВАНИХ СЛІВ (У % ВІДНОВИ)
1	Колот А.М..docx 4/14/2023 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	18 0.12 %
2	Смірнов С. В..doc 9/24/2018 South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky (Бібліотека)	16 0.11 %